

**discussion paper**

**WZB**

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH  
CENTER BERLIN

FS I 97 - 104

**Karrieren im Glaspalast**

Weibliche Führungskräfte in  
europäischen Banken

Sigrid Quack

November 1997  
ISSN Nr. 1011-9523

**Research Area:  
Labour Market and  
Employment**

**Research Unit:  
Organization and  
Employment**

**Forschungsschwerpunkt:  
Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung**

**Abteilung:  
Organisation und  
Beschäftigung**

## **ZITIERWEISE / CITATION**

Sigrid Quack

### **Karrieren im Glaspalast**

Weibliche Führungskräfte in  
europäischen Banken

Discussion Paper FS I 97 - 104

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1997

#### **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

## Zusammenfassung

In diesem Papier wird die geschlechtsspezifische Verteilung von Führungspositionen in europäischen Banken untersucht. Hierzu werden Ergebnisse einer europaweiten Befragung von Personalleiter/inne/n sowie weiblichen Führungskräften in den jeweils größten Banken der 15 EU-Mitgliedsstaaten zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ herangezogen. Die Daten zeigen seit Beginn der 90er Jahre einen moderaten Anstieg des Anteils von Frauen in Führungspositionen, wobei aber weiterhin eine breite Kluft zwischen dem Anteil an der Gesamtbelegschaft und ihrer Präsenz im Management besteht. Der Anteil weiblicher Führungskräfte in den höchsten Spitzenpositionen ist nach wie vor sehr gering. Aus dem vermehrten *Eintritt* von Frauen *ins* Management folgen also nicht zwangsläufig entsprechende *Aufstiegsmöglichkeiten* von Frauen *innerhalb* des Managements.

Weiterhin wird die Bedeutung *personaler, struktureller* und *kultureller* Ursachenbündel für die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen im Management allgemein, und insbesondere in höheren Führungspositionen analysiert. Hierzu werden zum einen die Einschätzungen der Personalleiter/innen in Banken sowie der betroffenen Bankmanagerinnen herangezogen. Beide Seiten stimmen darin überein, daß mit dem Aufstieg innerhalb des Managements persönliche und familiäre Barrieren an Gewicht verlieren, während die Bedeutung von Ausschlußmechanismen zunimmt, die auf der strukturellen und kulturellen Ebene angesiedelt sind. Zum anderen geben die Karriereverläufe und beruflichen Erfahrungen der befragten Bankmanagerinnen Auskunft darüber, wie die Frauen mit Karrierehemmnissen umgehen und welche Faktoren sie als relevant für ihren beruflichen Erfolg ansehen.

Die Studie schließt mit einer Betrachtung der Maßnahmen von Banken zur Verbesserung der Situation von Frauen in Führungspositionen. Die Befragung weist zwar auf eine wachsende Offenheit der Banken gegenüber allgemeinen Gleichstellungs- und Frauenförderprogrammen hin. Im Hinblick auf spezielle Fördermaßnahmen für weibliche Führungskräfte und gezielte Maßnahmen zum Abbau geschlechtsspezifischer Benachteiligungen im Management besteht hingegen noch deutlicher Nachholbedarf. Zur Überwindung der in der Studie identifizierten personalen, strukturellen und kulturellen Barrieren bedarf es über die individuelle Förderung von weiblichen Führungskräften hinaus einer stärkeren Verankerung der Gleichstellungspolitik im Rahmen strategischer Unternehmensziele sowie grundsätzlicher Veränderungen in der Unternehmenskultur, die sich bislang nur in den wenigsten Banken abzeichnen.

## Abstract

This discussion paper investigates the gender specific distribution of management positions in European banks. The study is based on a European-wide survey on „Women in Decision-Making“ which covers human resource managers as well as female bank managers in the largest banks of each of the 15 EU member states. The data shows that since the early 1990s the proportion of women among bank managers has slightly increased. However, the broad gap between women's part

among bank employees and their representation in management positions continues. The proportion of women in executive management positions is still very small. Thus, increased access of women *into* management has not automatically led to better career opportunities for women *within* management.

Furthermore, the study analyses the relevance of *personal, structural and cultural* factors as explanation for the persisting under-representation of women in management, and particularly in higher management. Firstly, human resource managers as well as female bank managers were asked to evaluate the importance of these different factors. Both sides agree that personal and family barriers are relatively more important at lower and middle management levels whereas in higher management structural and cultural mechanisms of exclusion become dominant. Secondly, career paths and occupational experiences of the female bank managers covered by the survey give insights in how the women deal with career barriers and which factors they consider as relevant for their professional success.

The study concludes with a reflection on what banks are doing to improve the situation of women in leading positions. The survey indicates a growing openness of banks towards equal opportunity programmes. There remains, however, a lot to be made up for with respect to specific programmes aiming to promote female managers into executive positions as well as well-aimed measures to eliminate gender specific mechanisms of discrimination and exclusion in management. In order to overcome the personal, structural and cultural barriers identified in this study, individual support for female managers is not sufficient. Instead, equal opportunity targets need to be established as part of the overall strategic goals of the company and corporate culture needs to undergo basic changes which are not yet visible in most of the banks.

## Inhaltsverzeichnis

|   | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| 1. Einleitung   | 1            |
| 2. Frauen im Management - Erklärungsansätze zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen                            | 4            |
| 2.1 Ausnahmefall Frau - Geschlechtsspezifisches Rollendenken im Management  | 8            |
| 2.2 Vereinbarkeitsprobleme von Führungskarriere und Familie: Realität oder Stereotyp?   | 9            |
| 2.3 Geschlechterhierarchien und Diskriminierung in Organisationen   | 12           |
| 2.4 Weibliche Führungskräfte in einer männlich geprägten Unternehmenskultur   | 19           |
| 2.5 Zusammenfassung   | 25           |
| 3. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken  | 27           |
| 3.1 Konzeption und Methodik der Studie  | 27           |
| 3.2 Repräsentanz von Frauen auf verschiedenen Führungsebenen  | 34           |
| 3.3 Berufliche Positionen und Karrierezugänge von Bankmanagerinnen  | 38           |
| 3.4 Karrierehindernisse für weibliche Führungskräfte - Bewertung aus der Sicht von Personalleitung und Managerinnen in Banken | 55           |
| 3.5 Vorschläge der Bankmanagerinnen zur Förderung weiblicher Führungskräfte   | 60           |
| 3.6 Gleichstellungspolitiken in europäischen Banken   | 64           |
| 4. Zusammenfassung und Ausblick   | 71           |
| Literatur   | 76           |
| Tabellenanhang  | 82           |

## Tabellenverzeichnis

|   | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| <b>Kapitel 2</b>  |              |
| Tabelle 2.1: Frauenanteil unter den Erwerbstätigen und Führungskräften in den EU Mitgliedsstaaten, 1994 (in %)                                    | 6            |
| <b>Kapitel 3</b>  |              |
| Tabelle 3.1.1: Zusammensetzung der Stichproben von Banken- und Managerinnenbefragung im Vergleich zur Auswahlgesamtheit nach Ländergruppen (in %) | 29           |
| Tabelle 3.2.1: Entwicklung des Anteils von Frauen auf verschiedenen Managementebenen von europäischen Banken, 1990 und 1995 (in %)                | 35           |
| Tabelle 3.2.2: Frauenanteil an den Beschäftigten und Führungskräften in Banken der EU-Mitgliedsstaaten, 1995 (in %)                               | 36           |
| Tabelle 3.2.3: Anteil von Frauen in Spitzenpositionen von europäischen Banken, 1990 und 1995 (in %)   | 37           |
| Tabelle 3.3.1: Verteilung der Bankmanagerinnen nach Position in der Unternehmenshierarchie und Alter (in %)                                       | 39           |
| Tabelle 3.3.2: Verteilung der Bankmanagerinnen nach funktionalen Managementbereichen und Alter (in %)   | 41           |
| Tabelle 3.3.3: Führungsverantwortung und Repräsentationsaufgaben der Bankmanagerinnen nach Managementebene (in %)                                 | 42           |
| Tabelle 3.3.4: Führungsverantwortung und Repräsentationsaufgaben der Bankmanagerinnen auf ausgewählten Führungsebenen nach Alter (in %)           | 44           |
| Tabelle 3.3.5: Ausbildungsabschlüsse der Bankmanagerinnen nach Alter (in %)   | 45           |
| Tabelle 3.3.6: Bisherige Berufsverläufe der Bankmanagerinnen nach höchstem Ausbildungsabschluß (in %)   | 46           |
| Tabelle 3.3.7: Verteilung der Bankmanagerinnen nach funktionalen Managementbereichen, höchstem Ausbildungsabschluß und Alter (in %)               | 47           |
| Tabelle 3.3.8: Ausbildungsabschlüsse und bisheriger Berufsverlauf weiblicher Bankmanagerinnen nach Managementebene (in %)                         | 49           |
|   | <b>Seite</b> |

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| Tabelle 3.3.9:  | Familiensituation der Bankmanagerinnen in Abhängigkeit vom Herkunftsland (in %)   | 51 |
| Tabelle 3.3.10: | Diskriminierungserfahrung von Bankmanagerinnen nach Ausbildungs- und Karrierezugängen und Alter (in %)  | 52 |
| Tabelle 3.3.11: | Aufstiegserwartung von Bankmanagerinnen nach Ausbildungsabschluß, Position in der Unternehmenshierarchie und Alter (in %)                         | 54 |
| Tabelle 3.4.1:  | Barrieren für den Zugang von Frauen zum unteren, mittleren und höheren Management aus Sicht der Personalleitung und Managerinnen in Banken (in %) | 56 |
| Tabelle 3.4.2:  | Barrieren für den Zugang von Frauen zum unteren, mittleren und höheren Management aus Sicht der Personalleitung und Managerinnen in Banken (in %) | 59 |
| Tabelle 3.5.1:  | Erfolgsfaktoren der eigenen beruflichen Karriere und Empfehlungen für jüngere Kolleginnen mit Aufstiegsorientierung (in %)                        | 61 |
| Tabelle 3.5.2:  | Vorschläge der Managerinnen zur Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten für Frauen zu den verschiedenen Managementebenen (in %)                     | 62 |
| Tabelle 3.6.1:  | Angebote der Banken zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Beschäftigten (in %)   | 65 |
| Tabelle 3.6.2:  | Banken, die Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ergriffen haben (in %)   | 66 |
| Tabelle 3.6.3:  | Maßnahmen der Banken zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (in %)  | 68 |

### **Tabellenanhang**

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabelle A1: | Zusammensetzung der Banken- und Managerinnenstichprobe (in %)   | 82 |
| Tabelle A2: | Persönliche Merkmale der befragten Managerinnen (in %)  | 83 |
| Tabelle A3: | Verteilung der Bankmanagerinnen nach Position in der Unternehmenshierarchie und Selbsteinstufung der Managementebene (in %) | 84 |

## 1. Einleitung

Frauen sind auf dem Karrierevormarsch, und Frauen drängen in die männliche Welt des Top-Managements - so jedenfalls lauten die Schlagzeilen in aktuellen Veröffentlichungen der Wirtschaftspresse sowie in einer Reihe neuerer, eher populärwissenschaftlich orientierter Managementliteratur. Selbst das traditionell konservative Bankgewerbe scheint sich diesem Trend nicht verschließen zu können: „Die Zeit der Herrenclubs läuft ab. Bankerinnen machen sich auf den Weg nach oben“<sup>1</sup> vermeldete die einschlägige Wirtschaftszeitung, das „Handelsblatt“. In der Tat hat sich im Bankengewerbe - auch jenseits medialer Themenkonjunktur - ein allmählicher Wandel vollzogen. In den letzten Jahrzehnten gehörten vor allem die Banken zu jenen Dienstleistungssektoren in Europa, die durch eine kontinuierliche Expansion der Beschäftigung zur Schaffung von qualifizierten und anspruchsvollen Arbeitsplätzen insbesondere für Frauen beigetragen haben (Fiedler u.a. 1996) und einen Anstieg weiblicher Führungskräfte im Management verzeichnen konnten.

Doch auch angesichts optimistischer Trendmeldungen und verbesserter Karrierechancen von Frauen aufgrund höherer Ausbildungsniveaus und stärkerer Karriereorientierung ist noch lange nicht ausgemacht, ob die Tage der Herrenclubs tatsächlich gezählt sind. Ebenso wenig ist entschieden, ob die wachsende Bedeutung partizipativer Organisationsmodelle und Führungsstile bestehende Geschlechterhierarchien nachhaltig verändern und Frauen neue Zugangs- und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen werden. Bisherige Forschungsarbeiten geben eher Anlaß zur Skepsis als zu vorschnellem Optimismus. Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist trotz gradueller Veränderungen nach wie vor gering; in einer weitgehend männlich geprägten Unternehmenskultur reisen weibliche Führungskräfte als „travellers in a male world“ (Marshall 1984), und die Reiserouten, um im Bild zu bleiben, erweisen sich oftmals als hindernis-, aber auch variantenreich. Um diese Aspekte der Vergeschlechtlichung von Organisationen zu erklären, werden in der Forschungsliteratur sowohl personelle und strukturelle, als auch kulturelle Erklärungsmuster herangezogen, die, wie vor allem neuere Ansätze betonen, miteinander in Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig bedingen. Für eine Untersuchung zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ werden folglich eindimensionale Erklärungen nicht ausreichen; es sind die unterschiedlichen Ebenen und Aspekte auf Seiten der Organisation wie auch bei den Managerinnen selbst zu

---

<sup>1</sup> Handelsblatt vom 29.5.1997, Seite K2.



berücksichtigen, sowie die Spezifika einer Unternehmenskultur, die für die „soziale Konstruktion“ geschlechtsspezifischer Ungleichheiten von Bedeutung sind.

Die Banken in Europa sind nicht nur eine wichtige Beschäftigungsorganisation für Frauen. Angesichts des wirtschaftspolitischen Einflusses, den Banken als Finanzintermediäre und in zahlreichen EU-Ländern als Vertreter in den entscheidenden Aufsichtsgremien von Unternehmen ausüben, kommt dem Bankensektor eine gewisse Symbol- und Vorbildfunktion für die Gleichstellungspolitik auch in anderen Wirtschaftsbereichen zu. Gleichzeitig ist zu beachten, daß sich der Bankensektor seit Mitte der 80er Jahre in einer grundlegenden Umbruchsituation befindet: Im Zuge des weltweiten Trends zur Liberalisierung und Deregulierung der Finanzmärkte hat sich die Konkurrenz unter den Banken verschärft, und zunehmend dringen neue Finanzunternehmen in das traditionelle Bankgeschäft. Angesichts dieser Entwicklung haben die europäischen Banken unternehmensinterne Reorganisations- und Rationalisierungsprozesse mit der Zielsetzung einer „Verschlankung“ der Bankorganisation und „Abflachung“ der Unternehmenshierarchien eingeleitet, mit denen weitreichende Veränderungen im traditionellen Unternehmensbild und Führungsverständnis einhergehen. Das legt die Frage nahe, ob damit auch eine weitere Öffnung des traditionell eher konservativen Bankensektors gegenüber weiblichen Führungskräften einhergeht oder ob bestehende Geschlechterhierarchien reproduziert und Frauen in Führungspositionen weiterhin marginalisiert werden.

Die vorliegende Studie, in der erstmals eine europaweite Befragung von Bankmanagerinnen und Personalverantwortlichen der Banken zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ durchgeführt werden konnte, versucht neben der empirischen Bestandsaufnahme Aufschluß über die Wirkung der oben genannten personellen, strukturellen und kulturellen Einflußfaktoren zu erhalten. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen folgende Fragen: Wie sehen die Karrierechancen und -hindernisse von Frauen im Unternehmensalltag aus? Hat sich die Teilhabe von Frauen an Entscheidungsprozessen in Wirtschaftsunternehmen, gemessen an der Repräsentanz in den Führungspositionen, in den letzten Jahren erhöht? Inwieweit erreicht der Vormarsch der Frauen auch Führungspositionen auf höherer Ebene? Inwieweit zeichnet sich ein Generationenwandel ab, worin unterscheiden sich Karriereverläufe und -erfahrungen von jüngeren und älteren Managerinnen? Wo bestehen darüber hinaus geschlechtsspezifische Barrieren, und welche Anknüpfungspunkte ergeben sich daraus für eine europäische Gleichstellungspolitik im Managementbereich?

Die Studie wurde mit finanzieller Förderung der Gleichstellungsstelle der EU-Kommission, Generaldirektion V, und in Kooperation mit den nationalen Expertinnen des Europäischen Netzwerkes „Frauen in Führungspositionen“

durchgeführt<sup>2</sup>. Mittels standardisierter Fragebögen wurden 63 der größten Kreditinstitute - unabhängig von der Eigentumsstruktur - sowie 158 Bankmanagerinnen aus allen 15 Mitgliedsländern befragt. Die erhobenen Daten liefern nicht nur einen statistischen Überblick über die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Banken, sondern ermöglichen auch eine systematische Gegenüberstellung der individuellen Erfahrungen und Einstellungen von Bankmanagerinnen mit der Gleichstellungspolitik und -praxis der Banken als Beschäftigungsorganisationen.

Die Untersuchung gliedert sich in folgende Abschnitte: Zunächst wird ein Überblick über den Stand der Forschung zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ gegeben, um auf dieser Basis die konzeptionelle Anlage der Studie zu entwickeln. Im folgenden Kapitel werden das methodische Vorgehen und die empirischen Ergebnisse vorgestellt. An einen statistischen Überblick über die Repräsentanz von Frauen auf verschiedenen Führungsebenen schließt sich eine Beschreibung der beruflichen Position und Karrierezugänge von Managerinnen an. Im abschließenden Teil werden die Bewertungen von Karrierehindernissen durch die Bankmanagerinnen einerseits und durch die Banken (respektive deren Personalverantwortliche) andererseits gegenübergestellt, sowie die bisherige Gleichstellungspolitik in den europäischen Banken mit den Vorschlägen der Managerinnen zur Förderung weiblicher Führungskräfte kontrastiert.

---

<sup>2</sup> Beiden sei an dieser Stelle vielmals für ihre Unterstützung gedankt. Am Gelingen der Studie hatten außerdem Bob Hancké, Christoph Klose und Annette Schüttpelz als Projektmitarbeiter/in sowie Sylvia Pichorner als Projektsekretärin maßgeblichen Anteil. Dank geht auch an alle Kolleg/inn/en des Wissenschaftszentrums Berlin, die uns bei der Ausarbeitung des Projektdesigns sowie zahlreichen Übersetzungsproblemen beraten haben. Für die editorische Betreuung des Discussion Papers danke ich ganz herzlich Birgit Meding, die durch ihre beharrlichen Nachfragen und ihre konstruktiven Vorschläge zur Klärung sprachlicher wie auch inhaltlicher Sachverhalte beigetragen hat. Ganz besonders möchte ich auch Ariane Berthoin Antal für ihre kompetenten Kommentare, Literaturhinweise und anregenden Diskussionen danken. Für die ergänzenden und hilfreichen Anmerkungen bei der Fertigstellung des Discussion Papers danke ich Hedwig Rudolph.

## 2. Frauen im Management - Erklärungsansätze zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Aussagen über die Höhe und Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen werden zwangsläufig von der zugrunde gelegten Definition beeinflusst. Wird eine großzügigere Definition angewandt, wird der Frauenanteil in der Regel höher ausfallen, als wenn dies nicht der Fall ist. Was zeichnet also eine Führungsposition aus und welche Aufgaben werden typischerweise von Managern und Managerinnen übernommen?

Als Führungs- bzw. Managementposition<sup>3</sup> wird in Wirtschaftsunternehmen eine breite Palette von Leitungsaufgaben bezeichnet, die von der Filialleitung bis zur Hauptgeschäftsführung eines Handels- oder Dienstleistungsunternehmens, von der Funktion des Meisters bis hin zum Vorstand eines großen Industriekonzerns reichen kann. Führungskräfte zeichnen sich gegenüber anderen Beschäftigten dadurch aus, daß sie Positionen mit beachtlichen Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung für eine bzw. mehrere der folgenden Funktionen einnehmen: 1.) die Planung und Lenkung einzelner Unternehmenseinheiten bzw. ganzer Unternehmen; 2.) die Organisation und Koordination von Unternehmensabläufen; 3.) die Kontrolle und Überwachung der Einhaltung der gesetzten Erfolgsziele. Die Arbeit von Führungskräften kann, wie Mintzberg (1989) zeigt, auch anhand verschiedener Rollen beschrieben werden, die der Beziehungspflege, Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung dienen. In den meisten Organisationen haben sich innerhalb des Managements weitere Differenzierungen nach Grad und Art der Verantwortung herausgebildet. So wird häufig unterschieden zwischen dem *höheren Management*, welches in erster Linie strategische Planungs- und Leitungsaufgaben für das Gesamtunternehmen wahrnimmt, dem *mittleren Management*, das in erster Linie für die operative Umsetzung dieser Vorgaben zuständig ist und dem *unteren Management*, welches vorrangig kontrollierende und beaufsichtigende Funktionen ausübt (Handy 1985; Staehle 1994; Kotter 1990).

Die Bandbreite der dem Management zugerechneten Positionen variiert aber nicht nur von Organisation zu Organisation, sondern auch von Land zu Land ganz erheblich (Blum und Smith 1988; Lane 1989; Berthoin Antal und Izraeli 1991). Länderspezifische Unterschiede bestehen sowohl hinsichtlich der Abgrenzung der Führungskräfte gegenüber anderen Beschäftigtengruppen als auch der Differenzierungen innerhalb dieser Kategorie; sie erklären sich historisch aus dem Einfluß unterschiedlicher gesellschaftlicher Institutionen und Managementkulturen. So stellen Burnois und Livian (1997) in einem Vergleich

---

<sup>3</sup> Die Begriffe Führungsposition und Management bzw. Führungskraft und Manager/in werden im folgenden synonym verwendet.

der Managementdefinitionen in sieben europäischen Ländern fest, daß zwar überall eine relative klare Abgrenzung nach oben hin, zu den Topmanagern gezogen wird, daß aber die Übergänge zwischen mittlerem und unterem Management in den meisten Fällen fließend sind. Während in einigen Ländern, wie zum Beispiel in Großbritannien, eine sehr diffuse Definition von Management verwendet wird, wird die Kategorie der Führungskräfte in anderen Ländern, wie etwa im Fall der „cadre“ in Frankreich, relativ präzise durch institutionelle Regelungen umrissen.

Ein Vergleich des Frauenanteils in Führungspositionen verschiedener Länder wird weiterhin durch statistische Probleme erschwert. Wie Berthoin Antal (1996) in einer Analyse von Daten des Internationalen Arbeitsamtes (ILO) kritisch hervorhebt, verwendet die amtliche Statistik in den meisten Ländern sehr weite und international nicht vergleichbare Kategorien für Führungskräfte, die sich zudem im Zeitverlauf häufig ändern. Die Autorin zeigt, daß gemessen an den zur Verfügung stehenden Indikatoren seit Mitte der 80er Jahre in einer Reihe von Industrienationen ein wachsender Anteil von Frauen in Führungspositionen zu verzeichnen war. So stieg der Frauenanteil in „administrativen“ und Managementpositionen laut ILO-Statistik im Zeitraum von 1987 bis 1994 in Großbritannien von 23% auf 33%, in Dänemark von 15% auf 20% und in Luxemburg von 6% auf 12%. In Deutschland war vereinigungsbedingt ein Zuwachs von 20% im Jahr 1984 auf 33% im Jahr 1991 zu verzeichnen; in Westdeutschland waren jedoch in beiden Jahren lediglich ein Fünftel der Führungskräfte Frauen. Nach wie vor ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen in den meisten Ländern aber nur halb so hoch wie ihr Anteil an den Erwerbstätigen. Auch ist es, wie die Autorin belegt, keineswegs so, daß eine starke Integration von Frauen ins Erwerbsleben - d.h. eine hohe Erwerbsbeteiligung - sich zwangsläufig positiv auf den Anteil von Frauen im Management auswirkt.

Dies verdeutlichen auch die Daten des Europäischen Statistischen Amtes in Tabelle 2.1: Im Jahre 1994 wiesen Dänemark, Großbritannien, Frankreich und Portugal innerhalb der EU mit 44% bzw. 45% die höchsten Anteile weiblicher Erwerbstätiger auf. Dennoch variierte der Anteil weiblicher Führungskräfte in Gesetzgebung, Verwaltung und Wirtschaft in diesen Ländern zwischen nur 23% in Dänemark und immerhin 34% in Großbritannien. In den EU Ländern mit dem niedrigsten weiblichen Erwerbstätigenanteil (Griechenland, Italien und Spanien) reichte der Anteil weiblicher Führungskräfte von 15% in Italien bis zu 33% in Spanien. Theobald (1997) führt den nur schwachen positiven Zusammenhang zwischen Erwerbsbeteiligung und Vertretung von Frauen in Führungspositionen darauf zurück, daß in der Regel nur Frauen mit höheren Qualifikationsabschlüssen Zugang zu Führungspositionen haben, diese Frauen aber eine hohe Erwerbsbeteiligung mit geringerer länderspezifischer Varianz aufweisen.

Tabelle 2.1: Frauenanteil unter den Erwerbstätigen und Führungskräften in den EU Mitgliedsstaaten, 1994 (in %)

| Land                   | Frauen in % der Erwerbstätigen | Frauen in % der Führungskräfte <sup>1)</sup> |
|------------------------|--------------------------------|--|
| Dänemark               | 45,8                           | 23,4   |
| Großbritannien         | 44,8                           | 33,7   |
| Portugal               | 44,5                           | 29,2   |
| Frankreich             | 44,2                           | 27,8   |
| Deutschland            | 42,0                           | 25,1   |
| Niederlande            | 40,7                           | 20,2   |
| Belgien                | 39,9                           | 30,3   |
| Irland                 | 37,2                           | 25,5   |
| Luxemburg              | 36,9                           | 28,4   |
| Italien                | 35,3                           | 14,7   |
| Griechenland           | 35,3                           | 22,7   |
| Spanien                | 34,0                           | 32,6   |
| <b>EU 12 Insgesamt</b> | <b>41,0</b>                    | <b>28,9</b>                                  |

<sup>1)</sup> Führungskräfte in Gesetzgebung, Verwaltung und Wirtschaft.

Quelle: Europäisches Statistisches Amt (Eurostat), Europäische Arbeitskräfteerhebung 1994, eigene Berechnungen.

Obwohl die mit der gängigen Einteilung in höheres, mittleres und unteres Management verbundene Abstufung der Anforderungen und Handlungsspielräume von Führungskräften eine differenzierte Analyse des Managements auf den einzelnen Hierarchieebenen erwarten läßt, überwiegen nach wie vor pauschale Managementanalysen (vgl. Staehle 1994). Bedauerlicherweise gibt es auch so gut wie keine international vergleichenden Untersuchungen, die den Frauenanteil differenziert nach Managementniveau ausweisen (vgl. Berthoin Antal 1996). Anhaltspunkte bieten Untersuchungen, die sich speziell mit der Präsenz von Frauen im höheren Management beschäftigen.

Im Jahre 1978 schätzte Hörburger (1988) auf Basis von Eurostat-Daten, daß der Anteil von Frauen im Top-Management von Industrieunternehmen in Frankreich mit 7% und in Belgien mit 8% europäische „Höchstwerte“ erreichte, während die Bundesrepublik, die Niederlande und Italien mit jeweils 2% die Schlußlichter bildeten<sup>4</sup>. Rund fünfzehn Jahre später - Mitte der 90er Jahre - hatte sich der Anteil von Frauen in diesen Positionen nur unwesentlich erhöht, wie die Ergebnisse neuerer - wenn auch methodisch nur bedingt kompatibler - Studien zeigen:

<sup>4</sup> In allen Ländern außer Frankreich fiel der Frauenanteil in Spitzenpositionen des Banken- und Versicherungssektor sogar noch niedriger aus, obwohl Frauen dort einen höheren Anteil der Beschäftigten stellten als in der Industrie.

- In *Großbritannien* erbrachte ein Bericht der Hansard-Kommission, daß 1990 nur 5% der Mitglieder des „Institute of Directors“ und nur 1% der Hauptgeschäftsführer/innen von Unternehmen Frauen waren (Hansard Society 1990). Das Arthur Anderson Unternehmensregister stellte in einer Untersuchung aller 20.000 britischen Aktiengesellschaften fest, daß es im Jahre 1994, nach einem Vierteljahrhundert Gleichstellungspolitik, 234 weibliche Direktorinnen in diesen Unternehmen gab, was einem Frauenanteil von lediglich 1,2% entspricht (zitiert nach Vinnicombe und Colwill 1995).
- Trotz der deutlich höheren Erwerbsbeteiligung stellen Frauen auch in *skandinavischen Ländern* nur einen geringen Anteil der Spitzenmanager/innen in der Privatwirtschaft. Eine Erhebung des Nordic Council (1996) in den 100 größten Privatunternehmen ergab Mitte der 90er Jahre einen Frauenanteil in den Vorständen von Wirtschaftsunternehmen von nur 0,8% in Dänemark, 5% in Finnland und 9% in Schweden. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten lag mit 10% in Dänemark und 14% in Finnland etwas höher.
- *Deutschland* stellt im Hinblick auf die Vertretung von Frauen im Topmanagement ein trauriges Schlußlicht dar: Im Jahr 1991 gab es einer Studie des *manager magazin*<sup>5</sup> zufolge in den 626 umsatzstärksten deutschen Aktiengesellschaften und GmbHs insgesamt 2286 männliche und zwölf weibliche Vorstände (das entspricht einem Frauenanteil von 0,5%). In elf Jahren hat sich damit der Frauenanteil in den Vorstandsetagen deutscher Großunternehmen lediglich von 0,11 auf 0,52 Prozent erhöht. In den Aufsichtsräten dieser Unternehmen waren Frauen im Jahr 1991 mit einem Anteil von 4,8% vertreten.
- In *Frankreich* stellten Frauen Mitte der 90er Jahre 6,4% der Top-Management-Teams in den 200 größten Unternehmen des Landes, wobei rund vier Fünftel von ihnen für die Ressorts Öffentlichkeit, Personalwesen, Verwaltung und Rechtsfragen zuständig waren. An der Spitze dieser Unternehmen stand hingegen - ebenso wie in Deutschland und Großbritannien - keine einzige Frau (Bertin-Mourot 1997).
- Selbst in den *USA*, die in vieler Hinsicht als Vorbild gelten, waren Mitte der 90er Jahre einer Untersuchung von Catalyst (1997) zufolge nur 5% der Führungskräfte an der Spitze der 1000 größten, in der Zeitschrift Fortune gelisteten Unternehmen, Frauen<sup>6</sup>.

Soweit also in den letzten Jahren ein Zuwachs von Frauen in Führungspositionen zu verzeichnen war, hat sich dieser offenbar vor allem in der unteren und mittleren Führungsebene vollzogen, aber nicht wesentlich zum Abbau des *glass ceilings* beigetragen - jener unsichtbaren Barriere, die es Frauen in allen

---

<sup>5</sup> manager magazin, Heft 5, 1993, Seite 110.

<sup>6</sup> Vergleiche Homepage <http://www.womenconnect.com/wco/bu22861.thm> vom 24.3.1997.

Ländern schwer macht, in das Top-Management von Unternehmen aufzusteigen (Morrison u.a. 1987).

Dies wirft die Frage auf, welche Faktoren einerseits zur Verbesserung der Situation von Frauen im Management beigetragen haben, aber auch welche Ursachen für die anhaltende Ungleichverteilung von Frauen und Männern in Spitzenpositionen von Wirtschaftsunternehmen verantwortlich sind. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die Behandlung dieser Problematik in der Management- und Organisationstheorie, wobei den jeweils spezifischen Zugangschancen und -hindernissen zu den verschiedenen Führungsebenen besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird.

## 2.1 „Ausnahmefall Frau“ - Geschlechtsspezifisches Rollendenken im Management

Entsprechend der weitgehend unhinterfragten Gleichsetzung von Führungskraft und Mann war Geschlecht lange Zeit kein Thema in der Management- und Organisationsforschung. Es erschien selbstverständlich, daß nur Männer über die erforderliche Führungskraft und Autorität verfügten, so daß die Frage nach den Ursachen und Gründen für einen weitreichenden Ausschluß von Frauen gar nicht erst gestellt wurde. Sowohl das „wissenschaftliche Management“ Taylors als auch der „Humanressourcen“-Ansatz wurden in Anlehnung an militärische Organisations- und Führungsmodelle entwickelt und waren dominiert von dem Ziel, die Kontrolle der Manager über Untergebene, interne Ressourcen und Unternehmensumwelt zu optimieren - ein Anliegen, das Collinson und Hearn (1996) als Ausdruck eines zutiefst „maskulinen Managementkonzeptes“ kritisieren.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, daß frühe, insbesondere US-amerikanische Forschungsarbeiten der 70er Jahre zum Thema „Frauen im Management“ vor allem um die Frage kreisten, ob Frauen überhaupt, und wenn ja, welche Frauen, in der Lage seien, die notwendige Autorität in Führungspositionen auszuüben. Die Mehrzahl dieser Arbeiten blieb dem damals vorherrschenden individualistischen Ansatz der Managementforschung mit ihrem Fokus auf Persönlichkeit und Stil verhaftet und übertrug diesen auf den „Ausnahmefall Frau“. Im Mittelpunkt standen die weiblichen Führungskräfte als Individuen mit ihren spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen und Biographien, ihrem Managementverhalten und -erfolg. Die Studien kamen zu dem Ergebnis, daß erst die Verkettung von außergewöhnlichen äußeren und inneren Voraussetzungen Frauen Karrieremöglichkeiten eröffnete. Oft waren es „Zufälle“, die den befragten Frauen zum Durchbruch verhalfen. Dies konnten sowohl „Unglücks-

fälle“ sein, wie etwa der Tod des Ehemannes oder der plötzliche Ausfall einer Führungskraft im Unternehmen, als auch „glückliche Umstände“, wie etwa die wohlwollende Förderung durch Eltern oder Vorgesetzte. Auf jeden Fall bedurften die Frauen aber eines „geschlechtsuntypischen“ Selbstbewußtseins und Durchhaltevermögens, um diese Ausnahmesituationen für ihre Karriere nutzen zu können (für eine Zusammenfassung siehe Beck-Gernsheim 1980).

Letztendlich wurden die Frauen selbst für die ungleiche Repräsentanz von Frauen und Männern in Führungspositionen verantwortlich gemacht: Ihre Sozialisation wurde als „unangemessen“ oder „falsch“ charakterisiert; sie wurden als zu emotional, nicht durchsetzungsfähig und aggressiv genug angesehen, um Führungspositionen erfolgreich ausfüllen zu können. Nur wer sich der männlichen Norm anpaßte, konnte Aussicht auf Erfolg haben. So stellten zum Beispiel Henning und Jardim (1977) die in ihrer Studie befragten Managerinnen als Ausnahmefrauen dar, denen es gelungen sei, sozialisationsbedingte „weibliche“ Defizite im Laufe ihrer Karriere durch individuelle Anstrengung und andere Faktoren, wie etwa soziale Herkunft, zu kompensieren.

Insbesondere in Studien zur Führungsfähigkeit und -motivation von Frauen wurden gängige Geschlechtsrollenstereotypen häufig unhinterfragt übernommen und als Erklärung für den Exotenstatus der Frauen im Management herangezogen (kritisch hierzu vgl. Marshall 1984). Das Vorurteil, Frauen besäßen weniger Führungskompetenz als Männer, wurde jedoch in der Folge durch empirische Studien widerlegt. Diese zeigen, daß der Managementstil bei Frauen *und* Männern stark von den jeweiligen Organisationsstrukturen beeinflusst wird und deshalb nur wenig differiert. Der einzige durchgängig konstatierte Unterschied besteht darin, daß weibliche Führungskräfte eher einen demokratischen und partizipativen Führungsstil, männliche Führungskräfte dagegen tendenziell ein autokratisches Vorgehen bevorzugen (vgl. Vinnicombe und Colwill 1995).

## 2.2 Vereinbarkeitsprobleme von Führungskarriere und Familie: Realität oder Stereotyp?

Entsprechend den gesellschaftlich vorherrschenden Rollenmodellen wurden Führungskarriere und Familie für Frauen lange Zeit als unvereinbar angesehen. Aufgrund der Begrenzung durch Familienpflichten wurden sowohl ihre Karriereorientierung als auch ihre berufliche Einsatz- und Leistungsbereitschaft als gering eingeschätzt. Auch heute noch werden in Befragungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen solche stereotypen Argumentationsmuster vorgebracht. Männliche Manager messen dabei interessanterweise familiären Einschränkungen des beruflichen Engagements größere Erklärungskraft im



Hinblick auf den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen bei als ihre weiblichen Kolleginnen (Collinson u.a. 1990; Cockburn 1991; Wahl 1995)<sup>7</sup>.

Angesichts des Wandels, der sich seit den 70er Jahren in den Erwerbs- und Lebensmustern von Frauen vollzogen hat, stellt sich jedoch die Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie ebenfalls in qualitativ veränderter Form. Mit dem Ausbildungsniveau und der Erwerbsbeteiligung von Frauen hat auch deren Karriereorientierung zugenommen. So konnten Autenrieth u.a. (1993) unter den in deutschen Unternehmen befragten Führungsnachwuchskräften keine geschlechtsspezifischen Unterschiede mehr in der Karrieremotivation und -orientierung von Männern und Frauen feststellen. Die Karriere- und Lebenspläne jüngerer Frauen weisen eine größere Vielfalt auf und stellen nicht mehr zwangsläufig Ehe und Mutterschaft in den Lebensmittelpunkt. Zugleich sind aber auch die Erwartungen von Frauen mit Kindern gestiegen, Familie und berufliche Karriere miteinander verbinden zu können - eine Anforderung, der die meisten Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße Rechnung tragen (vgl. Brumlop 1991).

In der Tat nimmt der von Führungskräften geforderte „ganze Einsatz“ in Form langer Arbeitszeiten, stetiger Disponibilität und hoher Mobilität nur wenig Rücksicht auf private Belange. Management als „Anderthalb-Personen-Beruf“ (Beck-Gernsheim 1980) setzt oft sogar die unsichtbare und unbezahlte Zuarbeit der Familienmitglieder, insbesondere der Ehefrau, voraus (vgl. auch Epstein 1971; Hochschild 1975). Unternehmens- und Personalleitungen legen im betrieblichen Alltag häufig zweierlei Maß an die Familiensituation ihrer Führungskräfte an: Bei männlichen Managern werden Ehe und Familie als Vorteil, wenn nicht gar als zu erfüllende Norm, angesehen; schließlich ermöglicht es ihnen die „Ehefrau im Hintergrund“, Zeit und Aufmerksamkeit uneingeschränkt der Berufsarbeit zu widmen. Auch wird davon ausgegangen, daß die finanzielle Verantwortung für die Familie die Loyalität der Manager gegenüber dem Unternehmen stärkt (Collinson u.a. 1990). Bei weiblichen Führungskräften wird derselbe familiäre Hintergrund hingegen als potentieller Unsicherheitsfaktor angesehen und befürchtet, daß häusliche Anforderungen auf ihre berufliche Leistung „übergreifen“ und diese beeinträchtigen könnten.

Die mit dem beruflichen Aufstieg häufig zunehmenden Erwartungen an zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität über die normalen Arbeitszeiten hinaus lassen sich nicht einfach in Einklang mit familiären Anforderungen bringen. Sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte versuchen aber, eine vergleichsweise starke Trennung zwischen Privat- und Berufsleben aufrechtzuer-

---

<sup>7</sup> Wahl (1995) zeigt in einer schwedischen Untersuchung, daß männliche Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag nur wenig Umgang mit weiblichen Führungskräften haben, so daß ihre Erklärungen zwangsläufig auf allgemeinen Geschlechtsrollenstereotypen basieren.

halten (Scase und Goffee 1990). Während dies für männliche Manager, deren Frauen häufig nicht oder teilzeitbeschäftigt sind, kaum ein Problem darstellt, erfordert es von weiblichen Managern größere Anstrengungen. Neueren Befragungen zufolge erhalten Karrierefrauen dabei die größte Entlastung weniger durch ihre Partner als durch Delegation an bezahlte weibliche Arbeitskräfte, die zum Ersatz für die fehlende „Ehefrau im Hintergrund“ werden (Nerge 1993; Rerrich 1996). Dies ist um so mehr der Fall, je weiter Frauen in ihrer Karriere fortschreiten und damit auch über das erforderliche Einkommen für solche Arrangements verfügen. Außerdem wird bei der Kinderbetreuung auf die Hilfe von Großeltern oder anderen Familienmitgliedern zurückgegriffen. Trotzdem sind weibliche Führungskräfte mit Kindern einer hohen Doppelbelastung durch Beruf und Familie ausgesetzt. Empirische Studien zeigen, daß weibliche Managerinnen die daraus resultierenden Rollenkonflikte als belastend erleben und sich häufiger als männliche Kollegen „ausgebrannt“ fühlen (Cooper und Davidson 1982, Morrison u.a. 1987; Tharenou u.a. 1994).

Die Ausgestaltung des Verhältnisses von Karriere und Familie wird - wie eine Reihe vergleichender Studien zeigt - außerdem durch gesellschaftliche Normen und institutionelle Rahmenbedingungen beeinflusst. Zwar sind Frauen in Führungspositionen in den meisten Ländern häufiger alleinstehend bzw. geschieden als Männer in vergleichbarer Position; sie haben auch seltener und im Durchschnitt weniger Kinder als ihre männlichen Kollegen (Bock-Rosenthal u.a. 1978; Henning und Jardim 1977; Beck-Gernsheim 1980). Der Anteil weiblicher Führungskräfte, die verheiratet sind bzw. Kinder haben, variiert jedoch erheblich in Abhängigkeit von den jeweils vorherrschenden Familienmodellen und der verfügbaren staatlichen sowie privaten Infrastruktur in den einzelnen Ländern (Nerge 1993; Davidson und Cooper 1993; Vinnicombe und Colwill 1995; Theobald 1997).

Führungskarriere und Familie sind, wie die Studien zeigen, nach wie vor nicht einfach für Frauen miteinander zu verbinden. Die Bedeutung familiärer Verpflichtungen als Karrierehindernis für weibliche Führungskräfte bedarf jedoch einer differenzierteren Betrachtung, sollen Fehlinterpretationen und Überschätzungen vermieden werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den Vereinbarkeitsproblemen, wie sie sich in der Lebensrealität der weiblichen Führungskräfte tatsächlich stellen, und den pauschalisierenden Geschlechtsrollenstereotypen über ihre Familienpflichten, mit denen weibliche Führungskräfte in Unternehmen und Gesellschaft konfrontiert werden. Letztere entfalten im Rahmen von betrieblichen Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren, wie auch in den Normen und Werten der Unternehmenskultur eine eigene Dynamik der geschlechtsspezifischen Ausgrenzung, die nur bedingt mit der Lebensrealität der weiblichen Führungskräfte zu tun hat.

## 2.3 Geschlechterhierarchien und Diskriminierung in Organisationen

Acker und van Houten hoben bereits 1974 in ihrem richtungsweisenden Artikel hervor, daß Unterschiede im Organisationsverhalten zwischen den Geschlechtern nicht nur auf verschiedene Sozialisationsmuster und die häusliche Arbeitsteilung zurückgeführt werden können, sondern ganz wesentlich von *organisationsinternen* Prozessen, wie etwa selektiven Verfahren der Personalauswahl und sozialen Kontrollmechanismen, beeinflußt werden. Auch die Analyse von Einstellungen, Vorurteilen und Geschlechterrollen bedürfe einer Einbettung in organisatorische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Dies war der Ausgangspunkt für eine Reihe von kontextbezogenen Untersuchungen, welche die ungleiche Verteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen vor dem Hintergrund geschlechtsspezifischer Strukturen *innerhalb der Organisationen* analysieren.

Drei Themenbereiche haben dabei besondere Beachtung gefunden: 1.) geschlechtsspezifische Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse von Führungskräften; 2.) die Konzentration weiblicher und männlicher Führungskräfte auf jeweils verschiedene Managementfunktionen; 3.) daraus resultierende unterschiedliche Zugangschancen von weiblichen und männlichen Führungskräften zu Machtressourcen. Im folgenden werden ausgewählte Forschungsergebnisse zu diesen drei Problemkomplexen dargestellt, um die Wirkungsweise von Geschlechterhierarchien und Diskriminierungen in Organisationen zu veranschaulichen.

### *Geschlechtsspezifische Rekrutierung und Beförderung*

Mit dem gestiegenen Ausbildungsniveau und der zunehmenden Erwerbsorientierung von Frauen steht den Unternehmen ein wachsendes Reservoir an qualifizierten Bewerberinnen für Führungspositionen zur Verfügung. Vor allem im Bereich der Hochschulausbildung haben sich seit den 80er Jahren Veränderungen zugunsten von Frauen vollzogen; in vielen EU Mitgliedsländern stellen sie mittlerweile nahezu die Hälfte der Hochschulabsolvent/inn/en - und zwar auch in Disziplinen wie Wirtschaftswissenschaften und Jura (OECD 1996). Zwar variieren die Ausbildungs- und Karrierewege von Führungskräften erheblich von Land zu Land; insgesamt ist aber ein Trend zur vermehrten Rekrutierung von Hochschulabsolvent/inn/en zu beobachten, von dem auch jüngere hochqualifizierte Frauen profitieren könnten (Hartmann 1995; Bauer und Bertin-Mourot 1996). Forschungsergebnisse zeigen jedoch, daß die beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen weiterhin durch indirekte

Benachteiligungen und Diskriminierungen in den Unternehmen beeinträchtigt werden.

Die berufliche Weiterbildung und die Förderung durch Vorgesetzte stellen wichtige Voraussetzungen für den innerbetrieblichen Aufstieg dar. Autenrieth u.a. (1993) kommen auf Basis einer Befragung deutscher Führungskräfte zu dem Ergebnis, daß Frauen trotz gleicher Qualifikationsvoraussetzungen und Weiterbildungsbemühungen größere Widerstände von Seiten der Vorgesetzten und Unternehmensleitungen überwinden müssen, um an solchen Veranstaltungen teilnehmen zu können. Weibliche Führungskräfte partizipieren darüber hinaus weniger häufig an Veranstaltungen, in denen eine Vorbereitung auf Führungsaufgaben erfolgt, als ihre männlichen Kollegen. Tharenou u.a. (1994) konstatieren in einer Studie australischer Führungskräfte, daß sich die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen bei Frauen weniger positiv auf den beruflichen Aufstieg auswirkt als bei Männern. Dies bestärkt die von Ragins und Sundstrom (1989) geäußerte These, daß Organisationen den Zugang zur Weiterbildung von Führungskräften in einer Weise regulieren, die dem Aufstieg von Männern förderlicher ist als demjenigen von Frauen.

Die Beförderung innerhalb des Unternehmens hängt nicht nur von guten Leistungen ab, sondern auch von deren Wahrnehmung und Anerkennung durch Kolleg/inn/en sowie Vorgesetzte. Empirische Untersuchungen, in denen Ablauf und Kriterien von Auswahlverfahren und Leistungsbeurteilungen in Organisationen systematisch beobachtet und analysiert wurden, zeigen, daß es sich dabei häufig um willkürliche und höchst informelle Prozesse handelt, in denen die soziale Akzeptanz persönlicher Eigenschaften eine ebenso große, wenn nicht sogar größere, Rolle spielt als die fachliche Eignung der Bewerber/innen (für eine Zusammenfassung siehe Collinson u.a. 1990). Auch Hitt und Barr (1989) stellen fest, daß Frauen mit gleicher Qualifikation und beruflicher Erfahrung weniger Chancen haben, für mittlere und höhere Managementpositionen nominiert zu werden als Männer, und daß das Geschlecht der Kandidatinnen zusammen mit anderen nicht-einstellungsrelevanten Variablen wie Alter und Ethnizität einen Einfluß auf die Personalauswahl ausübt.

Eine Studie von Stroh u.a. (1992), in der die Berufsverläufe von 1.000 weiblichen und männlichen mittleren Führungskräften in den USA untersucht wurden, ergab, daß die Gehälter und der berufliche Aufstieg der Frauen dem der Männer etwa um fünf Jahre hinterher hinkte, obwohl beide Gruppen die gleichen Voraussetzungen im Hinblick auf Ausbildung, Karriereorientierung und berufliche Erfahrung in unterschiedlichen Funktionen und Hierarchieebenen des Unternehmens vorweisen konnten. Einstellende Manager/innen sind, wie Ohlott u.a. (1994) konstatieren, gegenüber weiblichen Bewerbern zurückhaltender und plazieren sie häufiger in „Testsituationen“, bevor sie sich in

Positionen mit wirklicher Verantwortung für Risiken beweisen dürfen. Bilimoria und Piderit (1994) konnten selbst für die Vorstandsausschüsse der in der Zeitschrift Fortune gelisteten 300 größten US-amerikanischen Unternehmen nachweisen, daß bei der Auswahl der Mitglieder die Qualifikationen und Kompetenzen weiblicher Kandidaten nicht in gleicher Weise berücksichtigt wurden wie bei männlichen Bewerbern.

Die Selektivität gegenüber weiblichen Bewerberinnen wächst offenbar mit steigender Führungsebene (Morrison u.a. 1987), wofür in der Literatur folgende Erklärungsmuster angeführt werden:

- Zum einen nimmt der *informelle Charakter von Personalauswahlprozessen* zu, da der Pool von in Frage kommenden Personen selbst in großen Unternehmen vergleichsweise klein und überschaubar ist, das akkumulierte persönliche Wissen über Kandidat/inn/en in den Augen der Auswählenden ausreichend erscheint und über persönliche Netzwerke leicht zu mobilisieren ist (Mintzberg 1973; Thomas 1986).
- Damit steigt aber auch die *Tendenz zur homosoziale Selbstrekrutierung*<sup>8</sup>: Je höher die strategische Bedeutung der zu besetzenden Position ist, desto größer der Wert, der neben der formalen Qualifikation auf die Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, das „Auskommen können“ - kurz die sozialen Eigenschaften der auszuwählende Person gelegt wird. Mitglieder der Auswahlgremien versuchen, zwangsläufig bestehende Unsicherheiten über die Eignung der Kandidat/inn/en für die zukünftige Position zu minimieren, indem sie zusätzlich zu den formalen Qualifikationskriterien Persönlichkeitsmerkmale wie Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht, ethnischen Gruppe und das Geschlecht als Indikatoren heranziehen und ihre eigene Vertrautheit bzw. Erfahrungen mit Mitgliedern dieser Gruppen als Prognosebasis für das zukünftige berufliche Verhalten verwenden.
- Schließlich spielen auch *Eigeninteressen der Auswählenden* eine Rolle: Führungskräfte ziehen bei Auswahlentscheidungen Personen vor, von denen sie erwarten, daß sie bei Vorgesetzten bzw. der Kundschaft des Unternehmens auf Akzeptanz stoßen, und bei denen das Risiko, für eine Fehlbesetzung verantwortlich gemacht zu werden, möglichst gering ist (Collinson u.a. 1990). Zugleich wird der durch diese Einstellungspraktiken erreichte Grad an Homogenität in den Wertvorstellungen und Verhaltensweisen von den

---

<sup>8</sup> Die Tatsache, daß Mitglieder von Auswahlkommissionen Personen bevorzugen, die ihnen selbst bzw. ihrem persönlichen Werdegang ähnlich sind, findet auch in zahlreichen Untersuchungen zur Rekrutierung von Wirtschaftseliten Erwähnung (Stanworth und Giddens 1974; Bourdieu 1982; Bauer und Bertin-Mouroit 1996). Die soziale Selektivität solcher Auswahlprozesse, die den Beteiligten selbst häufig gar nicht bewußt ist, bezieht sich neben der Klassen- und ethnischen Gruppenzugehörigkeit (Whitley u.a. 1981) auch auf das Geschlecht (Kanter 1977; Epstein und Coser 1981; Bertin-Mouroit 1997).

Mitgliedern der Managementteams als angenehm empfunden und als funktional für die Konsensfindung angesehen<sup>9</sup>.

### *Zuweisung spezifischer Aufgabenbereiche und Managementfunktionen*

Ein wichtiger struktureller Faktor, der die Aufstiegsmöglichkeiten von weiblichen und männlichen Führungskräften beeinflusst, ist ihre Positionierung innerhalb des Unternehmens. Die amerikanische Forscherin Kanter zeigte bereits in ihrer 1977 erschienen zentralen Studie „Men and Women of the Corporation“, daß es in erster Linie die Arbeitsplatzsituation war, die den Erfolg und Status von Frauen und Männern innerhalb der Organisation bestimmte, und nicht so sehr biologische oder durch vorherberufliche Sozialisation erworbene Geschlechtsrollen. Sie konstatierte in dem von ihr untersuchten US-amerikanischen Unternehmen, daß weibliche Führungskräfte häufiger in Managementpositionen rekrutiert wurden, die keine oder nur geringe Aufstiegschancen boten, deren Beitrag zum Organisationserfolg nicht oder nur wenig sichtbar war oder an denen sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nicht in vollem Umfang einsetzen konnten.

Zahlreiche Studien haben in der Folge die geschlechtsspezifische Segregation von Führungskräften nach Unternehmensfunktionen und Aufgabenbereichen untersucht. Im allgemeinen sind weibliche Führungskräfte häufiger für spezialisierte Managementaufgaben zuständig und in Stabsfunktionen anzutreffen, während männliche Führungskräfte eher allgemeine Managementaufgaben ausüben und im Linienmanagement vertreten sind (Hammond 1988; Nicholson und West 1988; Autenrieth u.a. 1993). Marshall (1984) stellte für Großbritannien und Bertin-Mourot (1997) für Frankreich fest, daß Managerinnen sich stark auf die Bereiche Personal, Ausbildung, Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit konzentrieren. Erst in letzter Zeit ist in einigen europäischen Ländern auch ein Anstieg in Bereichen zu verzeichnen, die als zentraler für den Unternehmenserfolg angesehen werden, wie etwa Marketing oder Vertrieb (Serdjénian 1994; Hänninen-Salmelin und Vanhala 1994).

Die horizontale Segregation kann auf mehrfache Weise zur Unterrepräsentanz von Frauen in höheren Führungspositionen beitragen:

- Innerhalb spezialisierter Managementfunktionen ist zwar ein Aufstieg bis ins mittlere Management möglich, für höhere Führungspositionen wird jedoch

---

<sup>9</sup> Neuere Untersuchungen legen jedoch nahe, daß diese Vorteile nur bis zu einem bestimmten Grad die Nachteile von „in-groups“ aufwiegen. So wird von Seiten der Organisationsforschung darauf verwiesen, daß sich eine größere Heterogenität in der Zusammensetzung des Topmanagements positiv auf die Fähigkeit zur Problemlösung in Nicht-Routine-Situationen und zur strategischen Umorientierung auswirkt (Bilimoria und Piderit 1994).

von Seiten der Unternehmensleitung häufig eine breitere Managementenerfahrung in verschiedenen, und insbesondere auch marktnahen, Bereichen erwartet.

- Frauen nehmen häufiger Fachlaufbahnen ein, während Männer eher über Führungslaufbahnen aufsteigen. Da aber Fachlaufbahnen in vielen Unternehmen noch nicht im gleichen Maße etabliert sind wie Linienlaufbahnen, trägt dies ebenfalls zur geringeren Sichtbarkeit von weiblichen Führungskräften bei (Autenrieth u.a. 1993).
- Die Zuteilung von „Schlüsselaufgaben“, d.h. von komplexen Management- und Problemlösungsaufgaben, wird in der Managementforschung als eine wesentliche Voraussetzung für den Zugang zu Spitzenpositionen angesehen. Selbst bei Erreichen formal gleicher Managementpositionen werden Frauen seltener Aufgaben zugeteilt, die hohe internationale Verantwortung sowie das Management vielfältiger Unternehmensfunktionen und -einheiten umfassen (Ohlott u.a. 1994).

Bei der Auswahl von Führungskräften für Spitzenpositionen werden deshalb Frauen häufig gar nicht erst als Kandidatinnen in Betracht gezogen, weil sie die als relevant erachteten Fähigkeiten und Erfahrung nicht nachweisen bzw. nicht in gleichem Maße wie Männer sichtbar machen können.

### *Unterschiedlicher Zugang zu Machtressourcen*

Eine Folge der geschlechtsspezifischen Verteilung der Führungskräfte auf spezifische Aufgabenbereichen ist der unterschiedliche Zugang zu Machtressourcen, der sich wiederum auf die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten auswirkt. Hierbei kann zwischen organisatorischen und interpersonalen Ressourcen unterschieden werden. Mit Handy (1985) lassen sich die *organisatorischen* Quellen für Machtausübung weiter in Ressourcen-, Positions- und Expertenmacht unterteilen<sup>10</sup>:

- *Ressourcenmacht* basiert auf der Verfügungs- und Entscheidungsgewalt über organisatorische Mittel, wobei vorausgesetzt wird, daß diese von anderen Organisationsmitgliedern begehrt werden. Dabei kann es sich sowohl um materielle Ressourcen, wie etwa Finanzbudgets oder technische Infrastruktur, als auch um immaterielle Ressourcen, wie Informationen oder die Gewährung spezieller Statusrechte, handeln.
- *Positionsmacht* leitet sich aus der Position eines Individuums innerhalb der Organisation sowie der Ausstattung dieser Position mit Ressourcen ab. Hierzu gehören neben der Weisungsbefugnis über andere Beschäftigte und

---

<sup>10</sup> Für eine Diskussion verschiedener Machtressourcen und Formen der Einflußnahme siehe auch die Beiträge in Kakabadse und Parker (1984) sowie Staehle (1994).

der Option, Organisationsabläufe nach eigenen Vorstellungen zu gestalten, auch der Zugang zu internen Informationsquellen und externen Repräsentationsfunktionen für das Unternehmen.

- *Expertenmacht* basiert auf den Kenntnissen und der Expertise, die ein Individuum persönlich akkumuliert hat, wobei dies auch außerhalb der Organisation geschehen sein kann. Um Expertenmacht ausüben zu können, muß diese wiederum von der anderen Seite anerkannt sein oder es muß Ressourcen- oder Positionsmacht zur Durchsetzung mobilisiert werden.

Vorliegende Untersuchungen legen nahe, daß männliche Führungskräfte aufgrund ihrer Positionen sowie ihrer Karriereverläufe in stärkerem Umfang über Zugang zu Ressourcen- und Positionsmacht verfügen (Kanter 1977; Marshall 1984; Nicholson und West 1988). Frauen üben hingegen eher Einfluß über Expertenmacht aus. Dies ist darauf zurückzuführen, daß Frauen den Erwerb von Expertenwissen im Rahmen von Ausbildung und Fortbildung unabhängig von der Beschäftigungsorganisation stärker selbst beeinflussen können (Crompton 1995). Insgesamt besteht aber ein deutlicher Mangel an empirischen Untersuchungen, welche die geschlechtsspezifischen Unterschiede im Zugang zu den verschiedenen organisatorischen Machtressourcen genauer und differenziert nach Managementebenen analysieren.

Geschlechtsspezifischen Differenzen im Zugang zu *interpersonalen* Machtquellen sind hingegen besser erforscht. Hierzu gehören sowohl der Zugang zu informellen Netzwerken als auch die Unterstützung durch Mentor/inn/en, Vorgesetzte und Kolleg/inn/en. Informelle Netzwerke erfüllen eine Reihe von wichtigen Funktionen im Berufsalltag von Manager/inne/n (Marshall 1984; Kram 1988; Murray und Owen 1991): Über diese Netzwerke werden wichtige arbeitsbezogene Informationen übermittelt, so daß der Ausschluß von ihnen sich negativ auf die Arbeitsleistungen der Führungskräfte auswirken kann. Informelle Netzwerke haben auch eine wichtige soziale Unterstützungsfunktion, indem sie durch Erfahrungsaustausch, Feedback, und Ratschläge eine bessere Selbsteinschätzung ermöglichen, eine größere Transparenz über Unternehmensabläufe herstellen und eine Sozialisationsfunktion hinsichtlich unternehmensspezifischer Konventionen und Normen übernehmen. Weiterhin erfüllen informelle Beziehungen als Aufstiegsnetzwerke eine zentrale Funktion bei der Rekrutierung und Beförderung von Führungskräften. Persönliche Referenzen und Einschätzungen werden insbesondere bei der Besetzung von Vertrauenspositionen, wie es Managementpositionen in der Regel sind, von den Auswählenden gerne herangezogen, um sich ein besseres Bild über die Leistungspotentiale der Kandidat/inn/en zu machen. Schließlich können informelle Netzwerke für reziproke Austauschbeziehungen von Machtressourcen genutzt werden.



Einige Studien stellen fest, daß weibliche Führungskräfte insgesamt über weniger Zugangsmöglichkeiten zu interpersonalen Machtquellen verfügen als ihre männlichen Kollegen (Kanter 1977; Marshall 1984; Ragins und Sundstrom 1989). Andere Untersuchungen zeigen hingegen, daß zwischen verschiedenen Funktionen informeller Netzwerke zu differenzieren ist. So stellt Brass (1985) fest, daß weibliche und männliche Manager zwar in gleichem Maße in organisatorische Netzwerke eingebunden sind, daß Männer aber besser in der Lage sind, Kontakte zur dominanten Koalition innerhalb und zu Personen außerhalb der Organisation zu knüpfen. In der Untersuchung einer amerikanischen Werbefirma kommt Ibarra (1993) zu dem Ergebnis, daß Männer insbesondere in Aufstiegsnetzwerken eine zentralere Position einnehmen und besser in der Lage sind, ihren Ausbildungsabschluß und ihre berufliche Position in Netzwerkvorteile umzumünzen. Autenrieth u.a. (1993) stellen in einer Befragung deutscher Führungskräfte keine Unterschiede im Hinblick auf die von den Befragten berichtete Unterstützung durch Kolleg/inn/en und Vorgesetzte fest. Dies steht jedoch nicht unbedingt im Widerspruch zu den oben genannten Ergebnissen. So konstatiert z.B. Scott (1996) in ihrer Untersuchung US-amerikanischer Manager/innen, daß Frauen häufiger als Männer Kontakte zu Gleichgestellten innerhalb und außerhalb der Organisation unterhalten, daß Männer aber deutlich häufiger über Kontakte zu Führungskräften in höhergestellten Positionen verfügen und auch häufiger Freizeitaktivitäten mit diesen unternehmen. In dieselbe Richtung weist das Resultat von Ragins (1989), daß weibliche Führungskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung seltener auf die Unterstützung eines Mentors oder einer Mentorin rechnen können. Selbst bei gleicher Einbindung in informelle Netzwerke scheinen diese also im Hinblick auf den beruflichen Aufstieg weniger unterstützende Funktionen für Frauen im Management zu gewährleisten als für Männer.

Umgekehrt zeigen Berichte über organisierte Mentoring Programme, daß diese einen positiven Beitrag zur Karriereförderung von Frauen leisten können. So faßt Berthoin Antal (1993) die Erfahrungen von vier schwedischen Unternehmen, welche solche Maßnahmen im Rahmen ihrer Gleichstellungspolitik etablierten, folgendermaßen zusammen: Mentoring stellt eine wertvolle Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen im Managementbereich dar. Der persönliche Austausch von Überlegungen und Erfahrungen erleichtert den weiblichen 'Mentees' den Transfer allgemeiner Kenntnisse aus Seminaren in die Praxis und trägt wesentlich zu einem selbstbewußteren Auftreten in der Organisation bei. Im Gegenzug profitieren die zumeist männlichen Mentoren von der Auseinandersetzung mit den Sichtweisen und Erfahrungen der jüngeren Kolleginnen. Entscheidend für den Erfolg der Programme ist allerdings, daß sie volle Unterstützung von der Unternehmensleitung erhalten und sich Topmanager aktiv als Mentoren an der Initiative beteiligen.

## 2.4 Weibliche Führungskräfte in einer männlich geprägten Unternehmenskultur

Unter der Kultur einer Organisation bzw. eines Unternehmens werden die Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensregeln formeller und informeller Art subsumiert, die sich über die Zeit herausgebildet haben und sich auch in ihren Strukturen und Prozessen niederschlagen (vgl. Dülfer 1991; Dierkes u.a. 1993). Die wesentlichen Eigenschaften einer Organisationskultur sind stark von der Gründergeneration geprägt und werden über Generationen an neue Mitglieder weitergegeben. Die in der Unternehmenskultur verankerten Werte und Normen fließen sowohl bewußt als auch unbewußt in Personalentscheidungen ein, so daß eine Tendenz besteht, „neue“ Mitglieder nach ihrem „Passen“ in die vorhandene Kultur auszuwählen.

Unternehmenskulturen - und insbesondere die im Management geltenden Normen, Wertvorstellungen und Verhaltensmuster - sind, wie Studien zeigen, stark am männlichen Lebenszusammenhang orientiert und von männlichen Interessen beeinflusst (Kanter 1977; Ferguson 1984; Veith 1988). Als „travellers in a male world“ (Marshall 1984) sehen sich Frauen im Management mit einem kulturellen Umfeld konfrontiert, in dem ihre eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen häufig als von der Norm abweichend definiert werden. Beim Eintritt ins Management durchlaufen weibliche Nachwuchskräfte einen Akkulturationsprozeß, in dessen Verlauf sie sich mit Verhaltenserwartungen und -bewertungen auseinandersetzen müssen, die ihnen „fremd“ sind, während männliche Nachwuchskräfte eher an vorberuflichen Sozialisationserfahrungen anschließen können. Diese unterschiedlichen Ausgangsbedingungen werden im Organisationsalltag aber in der Regel nicht thematisiert, da die dominante Kultur von der Mehrheit der Organisationsmitglieder als „geschlechtsneutral“ betrachtet wird (Wahl 1995; Halford u.a. 1997).

Acker (1990) unterscheidet drei Ebenen, auf denen kulturelle Faktoren zur Herstellung von Geschlechterordnungen in Organisationen beitragen:

- Von den Organisationsmitgliedern werden *Symbole* und *Bilder* verwendet, welche das hierarchische Verhältnis zwischen Frauen und Männern erklären und beschreiben. Solche Symbole und Bilder sind enthalten in internen Sprachregelungen, ungeschriebenen Verhaltenskodexen und anderen informellen Übereinkünften, aber auch in offiziellen Statements einer Organisation wie ihren Selbstdarstellungen und Leitbildern. Ein klassisches Beispiel stellen Verhaltenserwartungen hinsichtlich einer möglichst langen zeitlichen Anwesenheit im Unternehmen dar, die - unabhängig von der Arbeits-

produktivität - nicht nur von vielen Unternehmensleitungen, sondern auch männlichen Führungskräften als Symbol für Leistungsbereitschaft und Loyalität zur Beschäftigungsorganisation kultiviert werden<sup>11</sup>. Diese Anforderungen können von weiblichen Führungskräften mit betreuungsbedürftigen Kindern nur unter großen Schwierigkeiten erfüllt werden; darüber hinaus lehnen Managerinnen die damit verbundene Verengung ihrer Lebenswelt auf ausschließlich berufliche Belange eher ab als ihre männlichen Kollegen (Helgesen 1991).

- Weiterhin sind die *Interaktionsmuster* der Organisationsmitglieder geschlechtsspezifisch geprägt. So unterscheiden sich sowohl die Nutzung informeller und formeller Informations- und Kommunikationsnetzwerke (Marshall 1984) als auch die von Frauen und Männern typischerweise benutzten Kommunikationsstile. Kommunikationswissenschaftliche Studien zeigen, wie qualitativ verschiedene Gesprächsrituale und Verhandlungsstrategien von Frauen und Männern durch die unterschiedliche Bewertung der Beteiligten zur Grundlage für Dominanz-Unterordnungs-Verhältnisse am Arbeitsplatz werden (Tannen 1997)<sup>12</sup>.
- Schließlich beeinflussen die in einer Organisation vorherrschenden Symbole, Bilder und Interaktionsmuster die geschlechtsspezifischen *Identitäten und Verhaltensweisen der einzelnen Organisationsmitglieder*. Dies gilt für die Wahl der „passenden“ Arbeit, Sprache und Kleidung ebenso wie für die Selbstdarstellung als Frau bzw. Mann innerhalb der Organisation. So existieren in den meisten Organisationen recht klare Verhaltenserwartungen an den Habitus und die Bekleidung der Mitglieder<sup>13</sup>. Diese Normen wurden aber zumeist für Männer definiert, während es für weibliche Mitglieder keine entsprechend klaren Rollenmodelle gibt. Bei der Selbstdarstellung als Frau haben weibliche Führungskräfte eine schwierige Balance zu wahren, da Attraktivität bei ihnen immer auch mit Sexualität assoziiert und deshalb ebenso

---

<sup>11</sup> Watson (1994) zeigt in einer ethnographischen Untersuchung von Managementpraktiken, daß männliche Manager häufig bis in die späten Abendstunden in den Unternehmen bleiben, wobei Arbeitstreffen während des Tages teilweise künstlich in die Länge gezogen werden. Zugleich kritisieren sie andere Manager, und insbesondere Frauen, die ihre offiziellen Arbeitszeiten einhalten.

<sup>12</sup> Zum Beispiel tendieren Männer dazu, eine unterlegene Position in der Interaktion zu vermeiden und drücken Opposition eher in Form von Herausforderungen, Scherzen und spielerischer Herabsetzung aus. Frauen bemühen sich hingegen häufiger, den Anschein von Gleichheit zu wahren und die Auswirkungen des Gesagten auf den anderen zu berücksichtigen. Sie spielen auch eher ihre Autorität herunter oder geben Unsicherheit bzw. Wissenslücken im Gespräch zu (Tannen 1997).

<sup>13</sup> Im Bankensektor wird in vielen Ländern hoher Wert auf äußere Merkmale gelegt, die als Symbol für Glaub- und Vertrauenswürdigkeit angesehen werden. Hierzu zählen die sprichwörtlichen „Nadelstreifenanzügen“ ebenso wie eine gepflegte, aber dezente Erscheinung und ein geordnetes Familienleben. Wie McDowell (1997) zeigt, dominiert auch in der modernen Welt der Merchantbanker und Börsenmakler eine - wenn auch völlig andere - Variante männlicher Selbst- und Körperinszenierungen (vgl. auch McDowell und Court 1994).

gut zur Abwertung wie zur Steigerung der beruflichen Anerkennung führen kann (Dellinger und Williams 1997).

Die kulturellen Prozesse auf diesen drei Ebenen wirken vermittelt über die im letzten Abschnitt beschriebenen Organisationsstrukturen und -prozesse an der Reproduktion geschlechtsspezifischer Ungleichheiten im Management mit und tragen zur Marginalisierung weiblicher Führungskräfte bei.

### *Weibliche Führungskräfte als Minderheit in Organisationen*

Das Verhältnis der einzelnen Mitglieder zur Kultur einer Organisation bzw. sozialen Gruppe wird, wie Kanter (1977) in ihrer bereits erwähnten Studie zeigt, wesentlich von der quantitativen Gruppenzusammensetzung beeinflusst. Die Autorin hebt hervor, daß allein schon die proportionale Verteilung von Personen innerhalb einer Gruppe deren Interaktionsprozesse und Kultur entscheidend prägt. Sie unterscheidet dabei vier Konstellationen:

- *Homogene Gruppen*<sup>14</sup> setzen sich nur aus einer bestimmten sozialen Kategorie von Personen zusammen, z.B. nur aus Männern.
- In *Gruppen mit extrem ungleicher Verteilung* ist eine soziale Kategorie zahlenmäßig stark in der Überzahl gegenüber der anderen Kategorie - bis hin zu einem Verhältnis von etwa 85:15. In diesem Fall dominiert die zahlenmäßig stärkere Gruppe die Interaktionen innerhalb der Gruppe; die Außenseiter (als *token* bezeichnet) können hingegen kaum Einfluß auf das Gruppengeschehen nehmen, da sie entweder isoliert oder zu wenige sind, um eine eigene Gruppenkultur zu entwickeln.
- *Gruppen mit moderat ungleicher Verteilung* haben weniger extreme gruppendynamische Effekte. So stehen der Minderheit bei einem Verhältnis von etwa 65:35 durchaus Möglichkeiten offen, um durch Koalitionen Interaktionen in der Gesamtgruppe zu beeinflussen.
- Schließlich, ab einem Verhältnis von 60:40 bis hin zu 50:50, wird die *Gruppenzusammensetzung ausgeglichen* und Interaktionsprozesse werden von anderen strukturellen und persönlichen Faktoren, nicht aber von Mehrheits-Minderheitsverhältnissen beeinflusst.

Mit steigender Führungsebene befinden sich weibliche Führungskräfte immer häufiger in der *token*-Konstellation, in der kulturelle und symbolische Ausschlußmechanismen ihre zahlenmäßige Außenseiterposition verstärken. Als „Ausnahmefrau“ zieht ihr Verhalten viel Aufmerksamkeit auf sich; beurteilt wer-

---

<sup>14</sup> In der amerikanischen Originalfassung werden die Bezeichnungen „uniform“, „skewed“, „tilted“ und „balanced group“ verwendet.

den sie aber nicht als Einzelperson mit bestimmten Kompetenzen, sondern als Vertreterin der Kategorie „Frau“ auf der Grundlage allgemeiner Geschlechterrollenstereotype. Zugleich reagiert die dominante, männliche Gruppe auf das Eindringen weiblicher „Außenseiter“ mit der Überbetonung geschlechtsspezifischer Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern. In der Folge sind weibliche Führungskräfte einem hohen Anpassungsdruck an die Normen und Verhaltensweisen der männlichen Gruppenmitglieder ausgesetzt.

Um diese *token*-Dynamik zu durchbrechen, so Kanters Schlußfolgerung, bedarf es einer „kritischen Masse“ von Frauen in Führungspositionen. Statt der Rekrutierung von isolierten „Ausnahmefrauen“ - so die Empfehlung der Autorin - sollten Unternehmen von vornherein „Paketlösungen“ anstreben, bei denen ein Gremium oder eine Abteilung mit mehreren weiblichen Führungskräften besetzt wird. Als Übergangslösung können auch flexible und flache Organisationsstrukturen dazu beitragen, die Außenseiterposition von Frauen im Management aufzubrechen, wenn sie die Zuordnung von weiblichen Führungskräften zu wechselnden Gruppen mit moderater Ungleichverteilung ermöglichen. Als langfristiges Ziel, so die Autorin, sei jedoch eine ausgeglichene Zusammensetzung von Managementteams anzustreben, da diese nicht nur die Toleranz, sondern auch die Entwicklungsmöglichkeiten der Führungskräfte beiderlei Geschlechts fördere.

### *Vergeschlechtlichung von Organisationen als Prozeß*

Organisationskulturen lassen sich auch schon allein deshalb nicht leicht von internen oder externen Akteuren verändern bzw. manipulieren, weil sie durch ihre Selbstverständlichkeit komplexitätsreduzierend und stabilisierend wirken (Schein 1991). Dennoch sind sie im Prinzip als dynamisch zu verstehen. In diesem Zusammenhang sind zum einen die in Organisationen existierenden Subkulturen von Interesse, die sich mehr oder weniger stark von der dominanten Kultur unterscheiden (Sackmann 1997). Zum anderen steht die Kultur eines Unternehmens bzw. einer Organisation in einem Austauschverhältnis mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld, aus dem sich ebenfalls Anstöße zur Veränderung ergeben können. Beide Aspekte werden in neueren feministischen Ansätzen thematisiert, welche die Prozeßhaftigkeit der Vergeschlechtlichung (oder des *gendering*) von Organisationen hervorheben. (Gildemeister und Wetterer 1992; Hageman-White 1988; Lorber und Farrell 1991). Geschlechterordnungen werden demnach immer wieder neu durch die Interaktionen der Beteiligten „konstruiert“, d.h. hergestellt, reproduziert oder möglicherweise auch verändert. Diese Ansätze zielen somit auf eine stärkere Einbeziehung der verschiedenen Akteursgruppen und ihrer vielfältigen Interaktionen in Organisationen, nicht zuletzt um den (wenn auch begrenzten) Einfluß von Frauen in Organisationen sichtbar zu machen, Veränderungen in Frauen- und Männerrollen zu erkennen

und Anpassungsprozesse von Organisationsstrukturen an eine wachsende Zahl von Frauen zu identifizieren (vgl. Bell und Nkomo 1992).

Bislang hat sich die Fähigkeit frauenorientierter - wie auch anderer - Subkulturen<sup>15</sup>, die dominante Unternehmenskultur zu verändern allerdings als begrenzt erwiesen. Hierzu trägt auch der Mangel an Interaktion und Kommunikation zwischen verschiedenen Subgruppen in Organisationen bei, der verhindert, daß unterschiedliche Wahrnehmungsweisen überhaupt ausgetauscht werden<sup>16</sup>: Sei es, weil sich ihre Mitglieder in bestimmten Abteilungen und Hierarchiestufen konzentrieren, die vom sonstigen Organisationsgeschehen weitgehend abgeschnitten sind; oder weil die Mitglieder der Subkultur sich in der von Kanter beschriebenen extremen Minderheitenposition befinden. So fokussieren auch die meisten Studien, die den Versuch einer mikropolitischen Rekonstruktion des *gendering* von Organisationen unternehmen, auf der Reproduktion bzw. Modifikation männlicher Dominanzmuster in Unternehmen (vgl. zum Beispiel Acker 1994; Keerfoot and Knights 1993).

#### *Ansätze für eine „neue“ Unternehmenskultur der Heterogenität und Vielfalt?*

Die Legitimität von uniformen, überwiegend an traditionellen Normen von Männlichkeit orientierten Unternehmenskulturen wird u.a. auch durch Wandlungsprozesse im gesellschaftlichen Umfeld, wie etwa Veränderungen in den Erwerbsmustern von Frauen, die wachsende Zahl von Doppel-Karriere-Partnerschaften und die Ausdifferenzierung der Lebensstile von Männern und Frauen in Frage gestellt. Zugleich operieren die Unternehmen in immer globaleren und komplexeren Märkten, denen flexible Organisationsmodelle und partizipativ-kommunikative Managementstile besser zu entsprechen scheinen als überkommene bürokratisch-hierarchische Formen der Unternehmenssteuerung. In der Managementforschung wird deshalb eine „neue“ Unternehmenskultur gefordert, bei der die interne Zusammensetzung der Belegschaften nicht nur die soziale Heterogenität im gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen wider-

---

<sup>15</sup> Pringle (1988) gibt zum Beispiel eine anschauliche Darstellung der Sekretärinnenkultur; Sharp (1997) geht auf altersspezifische Subkulturen ein; Collinson und Hearn (1996) sowie Bird (1996) weisen schließlich darauf hin, daß keineswegs alle männlichen Organisationsmitglieder die Normen und Verhaltensweisen der dominanten Organisationskultur teilen.

<sup>16</sup> Ein aufschlußreiches Beispiel stellen die Erklärungsmuster von Führungskräften für geschlechtsspezifische Benachteiligungen in Unternehmen dar. Während männliche Führungskräfte vor allem auf stereotype Rollenzuschreibungen über personale und familiäre Eigenschaften von Frauen zurückgreifen, verweisen weibliche Führungskräfte stärker auf strukturelle Hindernisse in den Unternehmen sowie Widerstände von Seiten der männlichen Manager (Cockburn 1991; Franzén 1995). Zwischen beiden Gruppen findet aber so gut wie kein Dialog über diese unterschiedlichen Problemwahrnehmungen statt, da das Thema für männliche Manager nicht relevant erscheint und weibliche Führungskräfte es vermeiden, um nicht als „trouble maker“ angesehen zu werden (Wahl 1995).

spiegeln soll, sondern auch die unterschiedlichen Beiträge der verschiedenen Organisationsmitglieder gleichberechtigt anerkannt und gefördert werden sollen (Morrison 1992; Fernandez 1993). Dabei wird auch auf die Chancen für Frauen verwiesen, die mit diesen Ansätzen, oder allgemeiner gesprochen, mit partizipativen Organisationsmodellen und Managementstilen verbunden sein könnten, da sie in verstärktem Maße kulturell als eher „weiblich“ klassifizierte *soft-skills* wie Kontextbewußtsein, Kommunikationsvermögen und Mitarbeiterorientierung erfordern.

Die Zusammenhänge zwischen Organisations- und Managementkultur einerseits und Frauenförderung andererseits stellen sich jedoch in der Praxis als wesentlich komplexer dar, als es zunächst den Anschein hat. Zwar weisen einige Studien darauf hin, daß eine für Neuheiten und die Heterogenität der Mitarbeiter/innen tolerante und aufgeschlossene Organisationskultur unter anderem auch zu einer positiven Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen beiträgt (Cockburn 1991). Ergebnisse schwedischer Studien legen nahe, daß hierarchische Organisationsstrukturen sich eher nachteilig, flachere Organisationsmodelle verbunden mit Netzwerk- oder Projektorganisation hingegen positiv auf die Präsenz von Frauen in Führungspositionen auswirken (Billing und Alvesson 1989; Kvande und Rasmussen 1993). Bei der Verallgemeinerung der Ergebnisse ist jedoch Vorsicht geboten, da in der Regel eine Vielzahl von Einflußfaktoren im Spiel sind.

Weiterhin ist zu bedenken, daß die neuen Managementkonzepte zwar ein qualitativ anderes, aber nicht quantitativ größeres Führungskräftepotential erfordern. Mit der Abflachung der Organisationsstrukturen geht sogar häufig ein überproportionaler Abbau von Stellen im mittleren Management einher; das bedeutet aber auch eine Verringerung der Positionen, zu denen Frauen sich gerade den Zugang erkämpft haben (Brumlop 1992). Die neuen Verhaltensanforderungen an Führungskräfte müssen auch nicht zwangsläufig dazu führen, daß Positionen nun häufiger mit Frauen besetzt werden. Die Unternehmen können auch vorhandene und potentielle männliche Führungskräfte im Hinblick auf die neuen Anforderungen schulen und weiterbilden (Berthoin Antal 1988; Manthey 1991; Weber 1993). Da die Entwicklung neuer Organisationsmodelle in Unternehmen bislang nur in Ausnahmefällen mit Gleichstellungsinitiativen verbunden werden, und noch seltener mit einer gezielten Förderung weiblicher Führungskräfte einhergehen (Brumlop 1991; Schultz-Gambard u.a. 1993; Hegewisch und Mayne 1994), sind die prognostizierten positiven Effekte hinsichtlich einer größeren Teilhabe von Frauen an Entscheidungsprozessen in den Unternehmen eher skeptisch zu beurteilen.

## 2.5 Zusammenfassung

In der Literatur werden sowohl personale und strukturelle als auch kulturelle Erklärungsmuster für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen vorgebracht. Werden im erstgenannten Ansatz geschlechtsspezifische Benachteiligungen in erster Linie auf defizitäre Qualifikationen und familiäre Belastungen der Frauen zurückgeführt, so werden sie in der zweiten Forschungsrichtung vor allem als Resultat von strukturellen Benachteiligungen in den Beschäftigungsorganisationen angesehen. Der dritte Ansatz hebt hingegen qualitative Aspekte der kulturell männlich geprägten Unternehmenskultur hervor, die zur Marginalisierung von Frauen in Führungspositionen beitragen. Im Zeitverlauf ist eine Verschiebung des Schwergewichtes von personalen hin zu strukturellen und kulturellen Ursachenzuschreibungen zu beobachten. Zugleich erfolgte jedoch eine Neufokussierung der Forschung in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird in neueren Untersuchungen immer wieder darauf hingewiesen, daß personale, strukturelle und kulturelle Ebenen in einem engen Wechselverhältnis zu einander stehen. So ist Fagenson (1989) darin zuzustimmen, daß der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen das Resultat von Interaktionen zwischen persönlichen Voraussetzungen der Kandidatinnen, strukturellen Benachteiligungen in den Unternehmen und dort institutionalisierten Werthaltungen ist, die Frauen als ungeeignet für Führungspositionen ansehen. Zum anderen wird hervorgehoben, daß Geschlechterverhältnisse in Organisationen nicht statisch sind, sondern in einem sozialen Prozeß unter Beteiligung verschiedener Organisationsmitglieder und -gruppen immer wieder neu ausgehandelt werden, und damit potentiell auch veränderbar sind.

Auf Basis der Literaturlauswertung können folgende Arbeitshypothesen und Forschungsfragen formuliert werden:

1. Die Untersuchung der Karrierechancen und -hindernisse von weiblichen Führungskräfte erfordert einen mehrdimensionalen Erklärungsansatz, der personale, strukturelle und kulturelle Aspekte einbezieht. Dabei ist die relative Bedeutung der Faktoren sowie ihre Beziehung zueinander differenziert für die verschiedenen Managementniveaus zu analysieren. Die vorgestellten Forschungsergebnisse lassen erwarten, daß mit steigender Führungsebene weibliche Führungskräfte zunehmend über hohe, und häufig sogar überdurchschnittliche Qualifikationen und Kompetenzen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen verfügen, so daß „formal meßbare“ Qualifikationsvoraussetzungen kaum noch zur Erklärung von Benachteiligungen herangezogen werden können. Zugleich erweisen sich die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der persönlichen und beruflichen Kompetenzen aber als immer enger verzahnt mit den strukturellen und kulturellen Entfaltungsmöglichkei-



ten, die weiblichen Führungskräften von Seiten der Unternehmen geboten werden. *Daraus läßt sich als Arbeitshypothese ableiten, daß mit höherer Führungsebene unternehmensstrukturelle und -kulturelle Einflußfaktoren gegenüber den personalen Voraussetzungen an Gewicht gewinnen.*

2. Bei aller Beharrlichkeit, die geschlechtsspezifische Benachteiligungen im Management den Untersuchungen zufolge aufweisen, zeichnen sich jedoch zumindest auf den unteren und mittleren Ebenen auch Tendenzen einer vorsichtigen Öffnung von Führungspositionen für Frauen ab. Jüngere Frauen erfüllen aufgrund besserer Ausbildungsabschlüsse, höherer Erwerbsbeteiligung und stärkerer Karriereorientierung in größerer Zahl die personalen Voraussetzungen für den Zugang zum Management als ihre älteren Geschlechtsgenossinnen. *Hieraus leitet sich die Forschungsfrage nach Umfang und Reichweite der Differenzierung von Karrierechancen und -hindernisse zwischen Frauen der jüngeren und älteren Generation ab.*
  
3. Die enge Wechselbeziehung zwischen strukturellen und kulturellen Faktoren verweist zugleich auf die Notwendigkeit, den verschiedenen organisationsinternen Gruppen, die aktiv am *gendering* beteiligt sind, mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Neben der Unternehmensleitung und den Personalverantwortlichen spielen auch männliche (und in geringerem Maße weibliche) Manager eine wichtige Rolle in den Auswahl- und Beförderungsprozessen, die über den Zugang zu bzw. Ausschluß von bestimmten Führungspositionen entscheiden. Das Forschungsdesign von Untersuchungen sollte deshalb im Idealfall die Befragung aller involvierten Gruppen umfassen. Bereits eine Gegenüberstellung der „offiziellen“ Sicht der Personalabteilung und der „subjektiven“ Wahrnehmungsweisen der in der Organisation beschäftigten weiblichen Führungskräfte - wie sie im folgenden vorgenommen wird - kann jedoch wertvolle Einsichten in den Prozeß des *gendering* von Organisationen eröffnen. *Die Forschungsfrage richtet sich dabei auf Ausmaß und Art der Übereinstimmungen und Diskrepanzen in den Problemwahrnehmungen und Veränderungsvorschlägen der - vorwiegend männlichen - Personalbeauftragten und der betroffenen Managerinnen in den Banken.*

### 3. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Karrierechancen und -hindernisse von Frauen im europäischen Bankensektor vorgestellt. Im Auftrag der Europäischen Kommission, Generaldirektorat V, und in Kooperation mit dem Europäischen Netzwerk „Frauen in der Entscheidungsfindung“ konnte damit erstmalig eine so umfangreiche Studie realisiert werden. Ziel der Befragung war es, umfassende Informationen über die Situation weiblicher Führungskräfte in den Banken der 15 EU-Mitgliedsländer zu erheben, um eine verbesserte Informationsgrundlage für die Förderung von Frauen in Führungspositionen zu gewinnen. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen die folgenden Fragen:

- Wie hat sich der Anteil von Frauen unter den Führungskräften in diesem Wirtschaftsbereich seit Beginn der 90er Jahre entwickelt?
- Welche Managementpositionen nehmen Frauen in Banken ein, über welche Ausbildungs- und Berufszugänge gelangen sie dorthin und welche Erfahrungen mit Benachteiligungen machen sie im Verlauf ihrer beruflichen Karriere? Gibt es Anzeichen dafür, daß sich die Karriereperspektiven für jüngere Managerinnen in Banken verbessert haben?
- Inwiefern bestehen in Banken weiterhin personale, strukturelle und kulturelle Karrierehemmnisse für Frauen, und welche Relevanz haben sie im Hinblick auf den Zugang zu verschiedenen Führungsebenen?
- Welche Veränderungsstrategien werden von den Beteiligten in Betracht gezogen bzw. wurden bereits in die Praxis umgesetzt?

Die Beantwortung dieser Fragen setzt sowohl eine genauere Kenntnis der Erfahrungen und Einstellungen der weiblichen Bankmanager als auch der derzeitigen Praxis und Politik in den Banken voraus. Deshalb wurde eine zweistufige Befragung konzipiert, deren methodisches Vorgehen im folgenden Abschnitt kurz skizziert wird.

#### 3.1 Konzeption und Methodik der Studie

Die empirischen Analysen basieren auf Daten aus zwei Erhebungen, die im Zeitraum von Juni 1995 bis Juni 1996 in den 15 EU-Mitgliedsstaaten durchgeführt wurden. In beiden Fällen handelt es sich um eine schriftliche Befragung mittels standardisierter Fragebögen<sup>17</sup>. Die erste Erhebung richtete sich an die

---

<sup>17</sup> Die Fragebögen, die je nach Empfängerland in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch oder Spanisch versandt wurden, können von der Autorin bezogen werden.

jeweils größten Banken in jedem Mitgliedsland, die zweite Erhebung an weibliche Führungskräfte im mittleren und höheren Management dieser Banken.

### *Die Befragung von Banken in Europa*

Das Ziel der *Bankenbefragung* war es, genauere Angaben über die Politik und Praxis der Banken zur Förderung von Frauen in Führungspositionen zu erheben. In diesem Falle stellt die Bank als Beschäftigungsorganisation die Erhebungs- und Analyseeinheit dar. Die Banken wurden zu folgenden Themenbereichen befragt:

- Verteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen,
- Personalauswahl und Beförderung von Führungskräften,
- Barrieren für den Zugang von Frauen zu verschiedenen Managementebenen,
- Maßnahmen der Banken zur Förderung von weiblichen Führungskräften,
- Art der Geschäftstätigkeit und Herkunftsland der Bank.

Die Auswahl der Banken erfolgte anhand der jährlich in der britischen Zeitschrift *The Banker* veröffentlichten Rangliste europäischer Banken, die den Vermögenswert als Gliederungskriterium verwendet. Im allgemeinen wurden die jeweils 10 größten Banken innerhalb jedes Mitgliedsstaates angeschrieben und gebeten, an der Befragung teilzunehmen. Um der spezifischen Bankenstruktur Rechnung zu tragen, wurden in einigen Ländern zusätzlich kleinere Banken hinzugenommen. In Schweden und Finnland standen aufgrund der kürzlich erfolgten Fusionswelle nur 7 bzw. 8 Banken zur Auswahl. Insgesamt wurden 154 Banken kontaktiert. Diese Banken deckten in jedem Mitgliedsland mindestens die Hälfte, wenn nicht gar zwei Drittel des Geschäftsvolumens der Banken ab. Innerhalb der Banken richtete sich der Fragebogen in erster Linie direkt an die Personalverantwortlichen, wurde aber auf Empfehlung der nationalen Expertinnen in einigen Ländern an die Vorstandssprecher bzw. Präsidenten der Banken mit der Bitte um Weiterleitung an die zuständigen Personen versandt.

Insgesamt haben 63 der angeschriebenen Banken den Fragebogen beantwortet. Die Rücklaufquote von 41% kann im Vergleich zu anderen postalischen Unternehmensbefragungen, insbesondere auf internationaler Ebene, als vergleichsweise gut angesehen werden und weist - soweit überprüfbar - keine wesentlichen Verzerrungen nach Herkunftsland und Bankentyp auf. Es ist aber davon auszugehen, daß Banken, die sich bereits mit Frauenfördermaßnahmen

befaßt haben, eine größere Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung hatten und deshalb in der Stichprobe überrepräsentiert sind.

Banken aus westeuropäischen Ländern bilden in der Stichprobe - wie auch in der Ausgangsliste - mit einer Beteiligung von 40% die größte Gruppe, gefolgt von südeuropäischen, skandinavischen und angelsächsischen Kreditinstituten (siehe Tabelle 3.1.1). Im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit dominieren Universalbanken, wobei international und national tätige Institute sich in etwa die Waage halten; bei einem Fünftel der Institute handelt es sich um spezialisierte Banken. Fast zwei Drittel der befragten Institute gehören zur Gruppe der Aktiengesellschaften und Privatbanken, die in den meisten EU Ländern die dominante Gesellschaftsform im Bankensektor darstellt. 15% der Banken befinden sich in Staatsbesitz und rund ein Fünftel der Institute zählt zur Gruppe der Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die befragten Banken beschäftigen im Durchschnitt rund 11.000 Mitarbeiter/innen (für nähere Angaben siehe Tabelle A1 im Anhang).

Tabelle 3.1.1: Zusammensetzung der Stichproben von Banken- und Managerinnenbefragung im Vergleich zur Auswahlgesamtheit nach Ländergruppen (in %)

| <i>(Spaltenprozent)</i>          | <b>Befragung von Banken</b> |                 | <b>Befragung von Managerinnen</b> |                 |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|
|                                  | <b>Verteilte Fragebögen</b> | <b>Rücklauf</b> | <b>Verteilte Fragebögen</b>       | <b>Rücklauf</b> |
| <b>Ländergruppe<sup>1)</sup></b> |                             |                 |                                   |                 |
| Skandinavische Länder            | 13,6                        | 11,1            | 18,1                              | 29,7            |
| Angelsächsische Länder           | 16,2                        | 20,6            | 17,3                              | 13,3            |
| Westeuropäische Länder           | 40,9                        | 41,3            | 36,4                              | 32,3            |
| Südeuropäische Länder            | 29,2                        | 27,0            | 28,2                              | 24,7            |
| <b>Insgesamt (in %)</b>          | 100                         | 100             | 100                               | 100             |
| Zahl der Fälle (N)               | (154)                       | (63)            | (1406)                            | (158)           |

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.

Quelle: Befragung von Banken und Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

## *Die Befragung von Bankmanagerinnen in Europa*

In der *Managerinnenbefragung* wurden Informationen über die individuellen Erfahrungen und Einschätzungen von Bankmanagerinnen zur Situation von Frauen in Führungspositionen erhoben. Im einzelnen wurden Fragen zu folgenden Themenbereichen gestellt:

- derzeitige betriebliche Position und bisherige berufliche Karriere,
- schulischer und beruflicher Ausbildungsgang,
- familiäre Situation und häusliche Arbeitsteilung,
- Einschätzungen zur Situation weiblicher Führungskräfte in ihrer Bank,
- Art der Geschäftsaktivitäten und Herkunftsland der Bank.

Die Befragung richtete sich in erster Linie an Frauen in mittleren und höheren Führungspositionen, das heißt an die „Erfolgreichen“. Im Unterschied zu den Banken stand für die Stichprobenziehung kein umfassendes, europaweites Register der Führungskräfte zur Verfügung, welches auch die erforderlichen Personalien über die zweite und dritte Managementebene beinhaltet<sup>18</sup>. Statt dessen wurde ein Schneeballverfahren gewählt, bei dem ausgehend von ausgewählten Personen weitere von diesen benannte Personen befragt werden. Dieses Verfahren wird häufig bei der Auswahl von Angehörigen seltener Bevölkerungsgruppen angewendet. Um eine möglichst repräsentative Ausgangsbasis für die Befragung zu erhalten, wurden nationale Expertinnen gebeten, Namenslisten von weiblichen Führungskräften zu erstellen, die möglichst hohe Positionen in den größten Banken ihres Landes einnehmen. Diese Liste umfaßte 258 Namen von weiblichen Führungskräften aus Banken in 15 Mitgliedsländern. Diese Adressen wurden ebenso wie die im Rahmen der Bankenbefragung angeschriebenen Personalverantwortlichen in den Banken als Startpunkt für die Verteilung der Fragebögen an die Bankmanagerinnen gewählt<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Existierende Handbücher, wie etwa der DUNS Europe, beinhalten nur die Namen der obersten Topmanager. Da es sich dabei fast ausschließlich um Männer handelt, war diese Quelle für unsere Zwecke nicht hilfreich. Eine Überprüfung an Beispielfällen ergab außerdem, daß der Erfassungsgrad der größten Banken von Land zu Land sehr stark schwankt und die Daten häufig so veraltet sind, daß Positionsinhaber/innen bereits gewechselt haben oder verstorben sind. Zur Problematik, die eine geschlechtsspezifische Auswertung solcher Handbücher selbst bei nationalen Studien aufwirft, vergleiche Bertin-Mourot (1997).

<sup>19</sup> Die Briefe an die weiblichen Führungskräfte enthielten neben ihrem eigenen zwei zusätzliche Fragebögen mit der Bitte, diese an Kolleginnen in höheren Führungspositionen weiterzuleiten. Auch die Banken wurden gebeten, neben der Teilnahme an der Bankenbefragung, zusätzlich beigelegte Fragebögen für Managerinnen an weibliche Führungskräfte ihres Hauses weiter zu geben. Außerdem wurden noch Fragebögen über die nationalen Korrespondentinnen des „European Women’s Management Development Network“ (EWMD) verteilt.

Insgesamt haben 158 weibliche Führungskräfte an der Befragung teilgenommen, was im Verhältnis zur Gesamtzahl der verteilten Fragebögen (1.406) einer Antwortquote von 11% entspricht. Managerinnen, die direkt angeschrieben wurden, wiesen eine etwas höhere Antwortrate auf (14%). Als mögliche Ursachen für diese recht niedrige Antwortquote sind sowohl der Umfang des Fragebogens als auch die Tatsache zu berücksichtigen, daß es aus Kostengründen nicht möglich war, das Instrument in alle Landessprachen zu übersetzen. Im Hinblick auf die angestrebte Zielgruppe erwies sich das Schneeballverfahren jedoch als erfolgreich. Durch die Nutzung verschiedener Verteilwege gelang es, ein breites Spektrum von Frauen in mittleren und höheren Führungspositionen zu erreichen: Ein Fünftel der Befragten erhielt den Fragebogen direkt zugesandt, ein weiteres Fünftel von einem/r Kollegen/in, rund 40% von ihrer Bank und etwas mehr als ein Zehntel über andere Netzwerke.

Die große Mehrheit der Befragten in der *Managerinnenstichprobe* bezeichnen ihre Position als dem höheren (42%) oder mittleren (51%) Management zugehörig, lediglich 7% ordnen sich dem unteren Management zu. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 42 Jahre, wobei etwa die Hälfte der Befragten 45 Jahre und älter ist. Die Managerinnen weisen ein sehr hohes Ausbildungsniveau auf: Rund drei Viertel der Befragten verfügen über einen Hochschulabschluß. Weiterhin haben sie in der Regel langjährige berufliche Erfahrungen gesammelt; immerhin ein Drittel war bereits im Ausland tätig. Zwei Drittel der Befragten sind verheiratet und rund die Hälfte hat Kinder, wobei die Familiensituation stark ja nach Herkunftsland variiert.

Das Spektrum der Banken, in denen die Managerinnen tätig sind, ist demjenigen der Bankenstichprobe sehr ähnlich, und erleichtert somit den Vergleich zwischen den Stichproben: Die Mehrheit der Befragten ist in einem Kreditinstitut mittlerer Größe beschäftigt, und zwar überwiegend in einer Aktiengesellschaft oder Bank im Privatbesitz. Knapp die Hälfte der befragten Managerinnen arbeitet in einer internationalen Universalbank, ein Drittel in einer nationalen Universalbank und ein Fünftel in einer Spezialbank. Allerdings sind in der *Managerinnenstichprobe* Befragte aus angelsächsischen Ländern häufiger und solche aus westeuropäischen Ländern seltener vertreten als in der Bankenstichprobe (für genauere Angaben siehe Tabellen A1 und A2 im Anhang).

#### *Definition unterschiedlicher Managementebenen*

Die methodischen Probleme, welche aus länderspezifischen Unterschieden in der Definition von verschiedenen Führungsebenen resultieren, treten auch - allerdings in geringerer Schärfe - auf, wenn ein spezifischer Wirtschaftszweig

wie der Bankensektor mit vergleichsweise homogenen Unternehmensstrukturen untersucht wird. Um solche Vergleichbarkeitsprobleme zu minimieren bzw. zu kontrollieren, wurde in der Befragung der Banken und Bankmanagerinnen das folgende Vorgehen gewählt:

- Differenzierungen zwischen verschiedenen Managementebenen wurden in beiden Fragebögen mittels standardisierter Kategorien von „unterem“, „mittlerem“ und „höherem“ Management erhoben.
- Zugleich wurden Personalverantwortliche und Managerinnen jedoch gebeten, zu beschreiben, wie diese Kategorien in ihrer Bank definiert sind, so daß die Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit der Kategorien empirisch überprüft werden konnte.
- Statistische Angaben der Banken zum Frauenanteil im höheren Management wurden detailliert nach einzelnen Gremien und Positionen erfragt, wobei jeweils das nächstliegende Äquivalent für verschiedene Länder genannt wurde.
- Schließlich wurden die Managerinnen gebeten, ihr Aufgaben- und Verantwortungsspektrum im Unternehmen anhand mehrerer Indikatoren zu beschreiben. Die wichtigsten sind a) die offizielle Bezeichnung der Position in der Unternehmenshierarchie und des funktionalen Aufgabenbereichs; b) die Selbsteinschätzung der Zugehörigkeit zum unteren, mittleren bzw. höheren Management; c) der mit der Position verbundene Grad an Verantwortung für Personal, Budget und strategische Entscheidungen.

Die Auswertung ergibt, daß in der Regel alle strategischen, operationalen und kontrollierenden Leitungsfunktionen eines Unternehmens zum Management gerechnet werden. Das *höhere Management* umfaßt im wesentlichen die Ebenen, welche für planende und strategische Grundsatzentscheidungen zuständig sind, d.h. Unternehmensvorstände sowie Direktor/inn/en von Geschäftsbereichen, Abteilungen bzw. größeren regionalen Unternehmenseinheiten<sup>20</sup>. Zum *mittleren Management* rechnen die Befragten in den meisten Ländern die Leiter/innen von nachgeordneten Abteilungen sowie von Regionalfilialen und großen Zweigstellen, welche die operationale Umsetzung der Unternehmenspolitik übernehmen. Zum *unteren Management* gehören den Angaben zufolge Leiter/innen von Arbeitsgruppen und kleinen lokalen Zweigstellen mit überwiegend kontrollierenden Funktionen<sup>21</sup>. Die länderspezifischen Differenzen in der Definition der Kategorien hielten sich dabei in Grenzen, insgesamt ist aber zumindest für Großbritannien und Irland davon auszugehen, daß die Befragten sowohl bei der Abgrenzung der höheren als auch der unteren Führungsebene

---

<sup>20</sup> In Großbritannien und Irland wurden generell „senior managers“, zu denen auch stellvertretenden Direktor/inn/en zählen, dem höheren Management zugerechnet.

<sup>21</sup> In Großbritannien, Finnland, den Niederlanden und - teilweise - in Irland und Spanien wurden außerdem einfachere Aufsichtsfunktionen dem unteren Management zugerechnet.

eine weitere Definition zugrunde legen als Befragte aus anderen Ländern, und somit eine insgesamt großzügigere Definition von Management verwenden.

Weiterhin zeichnet sich ab, daß die offizielle Stellenbezeichnung - zumindest für Frauen - nur einen begrenzten Aussagewert im Hinblick auf ihre tatsächliche Position in der Managementhierarchie hat. So ergibt sich aus der Managerinnenbefragung zwar ein positiver statistischer Zusammenhang zwischen dem Niveau der offiziellen Stellenbezeichnung einerseits sowie dem Grad der Verantwortung und der Selbsteinstufung nach Managementebene andererseits. Gerade in den mittleren und unteren Kategorien ist der Deckungsgrad zwischen den Variablen aber nicht so hoch wie zu erwarten wäre (siehe Tabelle A3 im Anhang). Dies erklärt sich zum einen dadurch, daß die Definition dieser Kategorien zwischen den Ländern stärker variiert. Zum anderen spielt aber auch eine Rolle, daß Frauen häufiger Positionen außerhalb der Hauptlinien der Managementhierarchie einnehmen, die sich nur schwer anhand der klassischen Stellenbezeichnungen einordnen lassen (vgl. auch Vinnicombe und Colwill 1995).

#### *Geographische Analyseebene: Europa und regionale Ländergruppen*

Im Mittelpunkt der Auswertungen stehen im folgenden die Gesamtergebnisse der europaweiten Befragung. Eine differenzierte Auswertung nach 15 Erhebungsländern ist aufgrund zu geringer Fallzahlen methodisch weder möglich noch erscheint sie inhaltlich für die hier behandelte Fragestellung in dieser Detaillierung sinnvoll. Die Literaturanalyse ergab ja bereits, daß nur ein schwacher Zusammenhang zwischen der Integration von Frauen ins Erwerbsleben und ihrem Anteil an den Führungskräften in verschiedenen Ländern besteht. Darüber hinaus zeigten sich im Hinblick auf die abgestuften Zugangschancen von Frauen zu verschiedenen Managementebenen - die eines der zentralen Themen dieser Studie bilden - große Gemeinsamkeiten zwischen den entwickelten Industrieländern.

Einflüsse des institutionellen und normativen Kontextes der verschiedenen Herkunftsländer sind der Literaturlauswertung zufolge v.a. im Hinblick auf die Gestaltung des Verhältnisses von Beruf und Familie sowie die Beziehung zwischen staatlicher und betrieblicher Gleichstellungspolitik zu erwarten. Um diesen Variationen - soweit methodisch möglich - Rechnung zu tragen, wird bei der Darstellung der Ergebnisse zu diesen Themenkomplexen zwischen vier Ländergruppen differenziert, die eine Reihe von Gemeinsamkeiten in den sozialstaatlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für Gleichstellungspolitiken aufweisen (vgl. Esping-Anderson 1990):



- *Skandinavische Länder* (Dänemark, Finnland und Schweden):  
In diesen Ländern wird von Seiten des Staates und der Öffentlichkeit den Voraussetzungen für eine kontinuierliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Gleichstellung der Geschlechter im Berufsleben große Bedeutung beigemessen. Dies hat sich bereits seit den frühen 70er Jahren in einer umfassenden Gleichstellungsgesetzgebung niedergeschlagen, welche auch Vorgaben für die Privatwirtschaft einschließt.
- *Angelsächsische Länder* (Großbritannien und Irland):  
Diese Länder folgen zunehmend dem Modell des liberalen Wohlfahrtsstaates, der die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Regulierung durch den Markt bzw. der Privatinitiative überläßt. Zugleich besteht aber insbesondere in Großbritannien eine nun mehr als 25-jährige Tradition im Bereich der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsgesetzgebung.
- *Westeuropäische Länder* (Benelux-Staaten, Frankreich, Deutschland und Österreich):  
Diese Mitgliedsstaaten sind vorwiegend dem konservativen Wohlfahrtsstaatsmodell zuzurechnen, dessen Normen weiterhin von der Zuständigkeit der Frau für die Familie ausgehen und eine kontinuierliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht fördern. Gleichstellungsgesetze sind - soweit existent - neueren Datums und klammern den Privatsektor häufig aus. Innerhalb der Gruppe stellen Frankreich und Belgien, deren sozialstaatliche Politik stärker auf die Integration der Frauen ins Erwerbsleben gerichtet ist, Sonderfälle dar.
- *Südeuropäische Länder* (Griechenland, Italien, Spanien und Portugal):  
In diesen Ländern steht zwar auch die klassische Familienrolle der Frau im Vordergrund sozialstaatlicher Politik, aber seit Mitte der 70er Jahre wurden zum Teil beachtliche Fortschritte in der Gleichstellungspolitik und -gesetzgebung erzielt. Auch ist in diesen Mitgliedsstaaten der stärkste Umbruch in den Erwerbsmustern von Frauen der jüngeren Generation festzustellen, der sich u.a. in einer Verbesserung des Bildungsniveaus und einer verstärkten Karriereorientierung von Frauen ausdrückt.

### 3.2 Repräsentanz von Frauen auf verschiedenen Führungsebenen

Die Umfrage bei den Banken in Europa zeigt, 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%.

In jeder zweiten Bank lag der Managerinnenanteil jedoch in beiden Vergleichsjahren deutlich unterhalb dieses Durchschnittswertes (siehe Tabelle 3.2.1).

Tabelle 3.2.1: Entwicklung des Anteils von Frauen auf verschiedenen Managementebenen von europäischen Banken, 1990 und 1995 (in %) <sup>1)</sup>

| (Zeilenprozent)             | Frauen in % der Führungskräfte |      | Zahl der Banken |
|-----------------------------|--------------------------------|------|-----------------|
|                             | 1990                           | 1995 | 1990/95         |
| <b>Höheres Management</b>   | 5,9                            | 8,2  | (28)            |
| <b>Mittleres Management</b> | 13,1                           | 18,2 | (30)            |
| <b>Unteres Management</b>   | 24,7                           | 27,2 | (26)            |

1) Die Angaben beziehen sich auf Banken, die Daten für 1990 und 1995 zur Verfügung stellten.

Quelle: Befragung von Banken in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

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 3.2.2 zu ersehen, die Präsenz von Frauen auf den drei Managementebenen ebenso wie der Beschäftigtenanteil starke Variationen zwischen den verschiedenen Mitgliedsländern auf: Der höchste Anteil weiblicher Führungskräfte war mit rund einem Fünftel im Jahre 1995 in skandinavischen und angelsächsischen Banken zu verzeichnen, wobei diese Institute mit knapp zwei Dritteln auch den höchsten Anteil von Frauen unter den Beschäftigten aufwiesen<sup>22</sup>. Westeuropäische Banken lagen bei beiden Indikatoren im Mittelfeld, während südeuropäische Kreditinstitute das Schlußlicht bildeten<sup>23</sup>. Mit steigendem Managementniveau nimmt aber die Varianz zwischen den

<sup>22</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse ist außerdem die weitergefaßte Managementdefinition in angelsächsischen Ländern zu berücksichtigen.

<sup>23</sup> Tochterfirmen ausländischer Banken wiesen einen vergleichsweise hohen Anteil von Frauen unter Führungskräften und Beschäftigten auf. Um Verzerrungen der länderspezifischen Auswertungen zu vermeiden, wurden sie zu einer gesonderten Kategorie zusammengefaßt.

Ländergruppen ab: Während 1995 der Anteil weiblicher Führungskräfte im unteren Management von 43% in angelsächsischen bis 18% in südeuropäischen Ländern streute, variierte er im höheren Management lediglich zwischen 14% in skandinavischen und 5% in westeuropäischen Banken. Mit anderen Worten: Je höher die Führungsposition angesiedelt ist, desto allgemeingültiger und umfassender der Ausschluß von Frauen.

Tabelle 3.2.2: Frauenanteil an den Beschäftigten und Führungskräften in Banken der EU-Mitgliedsstaaten, 1995 (in %)

| (Zeilenprozent)                                    | Frauen in % der Beschäftigten | Frauen in % der Führungskräfte |                    |                      |                    |                 |
|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
|  |                               | 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)            |
| 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: Befragung von Banken in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Insbesondere in den Spitzenpositionen der Banken hat sich nur wenig an der Vorherrschaft der Männer geändert. Nach wie vor gelingt es nur selten einmal einer Frau, in die „heiligen Hallen“ der Vorstände und Aufsichtsräte vorzudringen. Wie Tabelle 3.2.3 zeigt, stieg der Anteil weiblicher Mitglieder in den Vorständen, d.h. dem höchsten Managementgremium, von 0,9% im Jahr 1990 auf 3,4% im Jahr 1995; gleichzeitig erhöhte sich der Anteil von Direktorinnen von Geschäftsbereichen, die auf der Ebene direkt unterhalb des Vorstands angesiedelt sind, von 1,6% auf 4,9%.

Tabelle 3.2.3: Anteil von Frauen in Spitzenpositionen von europäischen Banken, 1990 und 1995 (in %) <sup>1)</sup>

| (Zeilenprozent)   | Frauen in % der Führungskräfte |      | Anteil der Banken ohne weibliche Führungskräfte in der jeweiligen Position |      | Zahl der Banken |
|---|--------------------------------|------|--|------|-----------------|
|   | 1990                           | 1995 | 1990   | 1995 |                 |
| <b>Aufsichtsrat</b>   | 5,0                            | 4,9  | 51,5   | 51,1 | (47)            |
| <b>Vorstand</b>   | 0,9                            | 3,4  | 91,5   | 78,7 | (47)            |
| <b>Direktor/inn/en von Geschäftsbereichen bzw. Hauptabteilungen</b> | 1,6                            | 4,9  | 65,8   | 52,6 | (38)            |
| <b>Direktor/inn/en von Bereichen bzw. Abteilungen</b>               | 10,4                           | 13,5 | 31,3   | 25,0 | (32)            |

1) Die Angaben beziehen sich auf Banken, die Daten für 1990 und 1995 zur Verfügung stellten. Doppelzählungen von Positionen sind nicht auszuschließen.

Quelle: Befragung von Banken in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

In den Aufsichtsräten, dem wichtigsten Kontrollgremium der Aktionäre/innen, war hingegen keine Veränderung zu verzeichnen. Im Jahre 1990 wurden 5,0% und fünf Jahre später 4,9% der Mandate in Aufsichtsräten der befragten Banken von Frauen wahrgenommen, wobei es sich vorwiegend um Vertreterinnen der Beschäftigten oder öffentlicher Institutionen handelte. Lediglich 20% der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder wurden von den Aktionär/inn/en bzw. Eigentümer/inn/en der Bank nominiert.

Eine detailliertere Analyse der Veränderungen bei den Vorstands- und Direktionsposten zeigt, daß der leichte Anstieg des Frauenanteils vor allem darauf zurückzuführen ist, daß immer mehr Banken zumindest eine Frau in diesen Führungspositionen vorweisen können. Während 1990 noch 92% der befragten Banken keine einzige Frau im Vorstand hatten, war dies fünf Jahre später „nur noch“ bei 79% der Institute der Fall. Der Anteil der Kreditinstitute mit ausschließlich männlichem Direktorium ging im gleichen Zeitraum von 66% auf 53% zurück. An der Unternehmensspitze besteht der Vormarsch der Frauen also bislang in erster Linie in einer Zunahme der „Ausnahmefrauen“, während die von der US-amerikanischen Wissenschaftlerin Kanter (1977) für den Abbau geschlechtsspezifischer Benachteiligungen als notwendig erachtete „kritische Masse“ in kaum einer Bank erreicht wird.

Aus dem vermehrten *Eintritt* von Frauen *ins* Management folgen also nicht zwangsläufig verbesserte Möglichkeiten zum *Aufstieg* von Frauen *im* Manage-

ment. Dies wirft die Frage nach den Ursachen und Prozessen auf, die dazu beitragen, daß der Anteil von Frauen mit steigender Führungsebene immer geringer wird. Zu diesem Themenkomplex wurden in der Erhebung sowohl Bankmanagerinnen als auch Banken befragt, um die Stichhaltigkeit einiger der im zweiten Kapitel vorgestellten Erklärungsansätze zu überprüfen. Im nächsten Abschnitt werden zunächst die berufliche Position und Karrierezugänge der befragten Managerinnen betrachtet, um einen detaillierteren Einblick in die Situation weiblicher Führungskräfte in europäischen Banken zu erhalten. Im Anschluß daran werden dann die Einschätzungen der Managerinnen sowie der Personalbeauftragten in den Banken im Hinblick auf die Bedeutung personaler, struktureller und kultureller Erklärungsfaktoren als Karrierehindernisse für Frauen auf den verschiedenen Managementebenen analysiert.

### 3.3 Berufliche Positionen und Karrierezugänge von Bankmanagerinnen

Neben der quantitativen Repräsentanz von Frauen auf den verschiedenen Führungsebenen ist von Interesse, wie die Positionen weiblicher Führungskräfte qualitativ aussehen, wie sie in Spitzenpositionen der Bank gelangt sind und welche Erfahrungen mit ihrem beruflichen Umfeld sie auf ihrem Karriereweg gesammelt haben. Dabei kann eine differenzierte Betrachtung nach Altersgruppen Auskunft darüber geben, ob sich für die jüngere Generation weiblicher Führungskräfte in den Banken bessere Karrierechancen abzeichnen als für ihre älteren Kolleginnen<sup>24</sup>. Der Schwerpunkt des folgenden Abschnittes liegt deshalb auf der Beschreibung und dem Vergleich von Teilgruppen der Managerinnenstichprobe.

#### *Position in der Unternehmenshierarchie*

Die mit der Führungsebene wachsende Unterrepräsentanz von Frauen zeigt sich auch in der Zusammensetzung der Managerinnenstichprobe: Knapp die Hälfte der Befragten rechnen sich dem höheren Management zu und sind somit recht weit auf der Karriereleiter vorgedrungen. Nur 4,5% der Befragten nehmen jedoch, wie Tabelle 3.3.1 zeigt, eine Spitzenposition als Präsidentin, Vizepräsidentin oder Vorstandsmitglied ihrer Bank ein; weitere 6,4% sind bis auf die

---

<sup>24</sup> Aus den Karrieremustern der befragten Bankmanagerinnen können sich außerdem Hinweise auf Bedingungen und Prozesse ergeben, die den beruflichen Aufstieg von Frauen befördern bzw. erschweren und zu ihrer Unterrepräsentanz im höheren Management beitragen. Bei letzterem kann es sich aber nur um - durch andere Forschungsergebnisse gestützte - Plausibilitätsüberlegungen handeln, da im Rahmen dieser Studie keine vergleichbaren Daten für männliche Bankmanager erhoben wurden.

zweite Führungsebene der Direktorin eines Geschäftsbereichs gelangt. Rund jede sechste Befragte gehört schließlich als Direktorin einer Abteilung oder Geschäftsregion der dritten Führungsebene an. Innerhalb des höheren Managements ist die Position der Befragten ansonsten sehr häufig als stellvertretende Direktorin oder Expertin „in der zweiten Reihe“ angesiedelt. Auffällig ist auch der hohe Anteil von „sonstigen“ Führungspositionen, die sich nur schwer in der traditionellen Managementhierarchie verorten lassen.

Tabelle 3.3.1: Verteilung der Bankmanagerinnen nach Position in der Unternehmenshierarchie und Alter (in %)

| <i>(Spaltenprozent)</i>                                       | <b>Insgesamt</b>    | <b>Bis zu 44 Jahren</b> | <b>45 Jahre und älter</b> |
|---|---------------------|-------------------------|---------------------------|
| Präsidentin, Vizepräsidentin, Mitglied des Vorstandes         | 4,5                 | 3,4                     | 6,2                       |
| Direktorin eines Geschäftsbereichs                            | 6,4                 | 9,0                     | 3,1                       |
| Direktorin einer Abteilung bzw. Region                        | 13,5                | 12,4                    | 15,4                      |
| Stellvertretende Direktorin einer Abteilung bzw. Region       | 21,2                | 21,3                    | 21,5                      |
| Leiterin einer Zweigstelle bzw. Arbeitsgruppe                 | 29,5                | 29,2                    | 29,2                      |
| Sonstige Managementpositionen (Expertinnen, Task Force, etc.) | 25,0                | 24,7                    | 24,6                      |
| <b>Insgesamt</b><br>Zahl der Befragten (N)                    | <b>100</b><br>(154) | <b>100</b><br>(89)      | <b>100</b><br>(65)        |

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Bei einer kontinuierlichen Verteilung der Aufstiegschancen über das Berufsleben hinweg wäre zu erwarten, daß weibliche Führungskräfte mit steigendem Alter auch in stärkerem Maße in höheren Managementpositionen vertreten sind. Dies ist aber überraschenderweise nicht der Fall. Zwischen den beiden in Tabelle 3.3.1 ausgewiesenen Altersgruppen bestehen keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Position in der Unternehmenshierarchie; lediglich auf der ersten und zweiten Führungsebene zeigen sich geringfügige Differenzen, die aber aufgrund der geringen Fallzahlen nicht signifikant sind. Der Aufstieg in die höchste Managementebene kann somit durchaus bereits im „mittleren“ Alter erreicht werden.

Für dieses Ergebnis lassen sich zwei mögliche Erklärungen heranziehen: Zum einen können Frauen der jüngeren Generation aufgrund besserer Ausbildungsvoraussetzungen und höherer Toleranz gegenüber weiblichen Führungskräften bestimmte Managementpositionen früher erreicht haben als Frauen der älteren Generation. Zum anderen können Frauen der älteren Generation aber auch nach Erreichen ihrer derzeitigen Position an Karrierehindernisse gestoßen sein, die einen weiteren Aufstieg ins Topmanagement verhin-

dert haben. Die Existenz eines solchen *glass ceilings* wird zumindest für die ältere Führungskräftegeneration durch weitere Ergebnisse der Befragung untermauert, auf die noch zurückzukommen sein wird.

### *Funktionale Aufgabenbereiche im Management*

Neben der ungleichen Verteilung von Frauen und Männern innerhalb der Unternehmenshierarchie (vertikale Segregation) ist, wie die Literaturübersicht ergab, häufig auch eine Konzentration auf unterschiedliche Managementfunktionen (horizontale Segregation) zu beobachten. Die Konzentration von Frauen auf bestimmte „Nischen“ kann zu ihrer Unterrepräsentanz auf höheren Managementebenen beitragen, wenn es sich dabei um Funktionen handelt, die wenig Sichtbarkeit, Einfluß und Macht sowie Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation bieten. Dabei ist es von nachgeordneter Bedeutung, ob die horizontale Segregation auf Vorlieben weiblicher Führungskräfte oder geschlechtsspezifische Selektionsprozesse der Unternehmen zurückzuführen ist. Entscheidend sind die mit der Managementpositionen verbundenen Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten in der Organisation.

In den Banken gelten im allgemeinen Positionen im Linienmanagement, d.h. in der Leitung wichtiger Geschäftssparten bzw. großer Geschäftsregionen, als einflußreiche und aussichtsreiche Aufstiegspositionen. Dabei hat das Firmenkunden- und Investmentgeschäft in vielen Ländern einen höheren Status als das Privatkundengeschäft. Im Zuge aktueller Reorganisationsprozesse haben aber auch einige marktnahe Managementfunktionen in den zentralen Stäben, wie etwa Controlling und Risikomanagement, an Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens gewonnen und dadurch auch eine Aufwertung ihres Status erfahren. Ebenfalls zentral angesiedelte, aber marktferne und „bankunspezifische“ Managementaufgaben, wie die Führung der Bereiche Personal, Public Relations und Verwaltung, sind hingegen weniger aussichtsreich für den Zugang zu Positionen im Spitzenmanagement.

Zum Zeitpunkt der Erhebung waren 60% der befragten Managerinnen in zentralen Stabsfunktionen und lediglich 40% im Linienmanagement ihrer Bank tätig. Dabei konzentrierten sich die jüngeren Führungskräfte noch mehr auf zentrale Fachressorts als ihre älteren Kolleginnen. Viele der Managerinnen in den zentralen Stabsabteilungen waren mit spezialisierten und eher marktfernen Managementfunktionen betraut. Allein ein Drittel der befragten Managerinnen nahm, wie aus Tabelle 3.3.2 hervorgeht, Führungspositionen in den Bereichen Personal-, Verwaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit ein. Immerhin waren aber auch 16% der Befragten in Stäben tätig, die sich mit „banknahen“ Bereichen wie Rechtsfragen, Controlling, Risikomanagement und Strategie befassen.

Hingegen war nur ein kleiner Teil der befragten Führungskräfte mit sonstigen Stabsaufgaben, wie etwa der Leitung von Marketing und Vertrieb sowie Servicediensten betraut. Im Linienmanagement konzentrierten sich die weiblichen Führungskräfte vor allem auf Managementpositionen im Privatkundengeschäft und, in geringerem Maße, im Investmentbanking, während sie nur selten Leitungsaufgaben im Unternehmenskundengeschäft wahrnahmen<sup>25</sup>.

Tabelle 3.3.2: Verteilung der Bankmanagerinnen nach funktionalen Managementbereichen und Alter (in %)

| <i>(Spaltenprozent)</i>                                   | <b>Insgesamt</b> | <b>Bis zu 44 Jahren</b> | <b>45 Jahre und älter</b> |
|---|------------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>Stabsfunktionen, darunter:</b>                         | <b>59,2</b>      | <b>62,9</b>             | <b>52,4</b>               |
| Personal, Verwaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit          | 32,2             | 29,6                    | 36,5                      |
| Rechtsfragen, Controlling, Risikomanagement, Strategie    | 19,7             | 24,1                    | 11,1                      |
| Sonstige Stabsfunktionen                                  | 7,2              | 9,2                     | 4,8                       |
| <b>Linienfunktionen, darunter:</b>                        | <b>40,8</b>      | <b>36,8</b>             | <b>47,6</b>               |
| Privatkundengeschäft, Zweigstellenmanagement              | 21,7             | 20,7                    | 23,8                      |
| Unternehmenskunden, Investment- u. Internat. Bankgeschäft | 19,1             | 16,1                    | 23,8                      |
| <b>Insgesamt</b>  | <b>100</b>       | <b>100</b>              | <b>100</b>                |
| Zahl der Befragten (N)                                    | (150)            | (87)                    | (63)                      |

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

### *Umfang und Art der Managementverantwortung*

Bislang wurde die Position der Managerinnen in den Banken anhand der formalen Stellen- und Aufgabenbeschreibung charakterisiert. Diese ist jedoch häufig recht grob und ungenau. Angaben über Umfang und Art der Managementverantwortung können zu einer Präzisierung beitragen. Zugleich ermöglichen sie einen Einblick in die Entwicklungsmöglichkeiten, welche die derzeitige Position den Stelleninhaber/innen im Hinblick auf ihre Führungskompetenzen bietet.

<sup>25</sup> Diese Ergebnisse werden gestützt durch andere Untersuchungen im Bankensektor, die ebenfalls zeigen, daß weibliche Führungskräfte in Banken - soweit überhaupt - eher Leitungsaufgaben im Privatkundengeschäft wahrnehmen, während sie im Management des Unternehmenskundengeschäftes und Investmentbankings kaum vertreten sind (Bird 1990; Acker 1994; Tienari 1996).



Tabelle .3.3.3: Führungsverantwortung und Repräsentationsaufgaben der Bankmanagerinnen nach Managementebene (in %)

|   | Insgesamt   | Unteres/<br>Mittleres<br>Management | Höheres<br>Management |
|---|-------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Anteil von Managerinnen mit:  |             |                                     |                       |
| Personalverantwortung insgesamt                                       | 91,0        | 91,1                                | 90,0                  |
| <i>hoher Personalverantwortung</i>                                    | <i>53,8</i> | <i>47,8</i>                         | <i>62,1</i>           |
| Budgetverantwortung insgesamt   | 64,7        | 53,3                                | 80,3                  |
| <i>hoher Budgetverantwortung</i>                                      | <i>26,6</i> | <i>21,7</i>                         | <i>33,3</i>           |
| strategischer Verantwortung insgesamt                                 | 58,7        | 52,2                                | 67,7                  |
| <i>hoher strategischer Verantwortung</i>                              | <i>17,1</i> | <i>12,0</i>                         | <i>24,2</i>           |
| Anteil von Managerinnen mit:  |             |                                     |                       |
| Repräsentationsaufgaben in Aufsichts- und<br>Beiräten von Unternehmen | 21,5        | 14,1                                | 31,8                  |
| Branchen- und sonstigen Verbänden                                     | 38,0        | 32,6                                | 45,5                  |
| Gremien insgesamt   | 49,4        | 42,4                                | 59,1                  |
| Zahl der Befragten (N)  | (158)       | (92)                                | (66)                  |

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Wie aus Tabelle 3.3.3 hervorgeht, tragen fast alle befragten Frauen (91%) Personalverantwortung; etwas mehr als die Hälfte stuft diese auf einer dreistufigen Skala als „hoch“ ein. Der Anteil von Managerinnen mit Budgetverantwortung liegt mit 65% niedriger, und 27% bezeichnen diese als hoch. 59% der Befragten tragen Verantwortung für strategische Entscheidungen, der Anteil von Frauen mit hoher Verantwortung liegt in diesem Bereich bei 17%<sup>26</sup>. Der Grad der Verantwortlichkeit nimmt in allen drei Dimensionen mit dem Managementniveau zu. Im höheren Management bezeichnet jede dritte Frau ihre Budgetverantwortung und jede vierte Frau ihre strategische Verantwortung als hoch; knapp zwei Drittel stufen ihre Personalverantwortung entsprechend ein. Während die Mehrzahl der Befragten also in ihrer derzeitigen Position ihre Kompetenzen im Umgang mit und der Führung von Mitarbeiter/inne/n unter Beweis stellen kann, wird die Fähigkeit zu Budgetführung und strategischen Entscheidungen selbst in höheren Managementpositionen nur von einer Minderheit der Frauen in vollem Umfang abgefragt<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Eine Differenzierung nach Aufgabenbereichen ergab, abgesehen von der im Privatkundengeschäft deutlich geringeren Verantwortung für strategische Entscheidungen, keine signifikanten Unterschiede.

<sup>27</sup> Da keine vergleichbaren Angaben für männliche Manager vorliegen, bleibt offen, ob hierin Unterschiede im tatsächlich ausgeübten bzw. subjektiv wahrgenommenen Verantwortungsbereich von weiblichen und männlichen Führungskräften zum Ausdruck kommen.

Mit aufsteigender beruflicher Position wird den weiblichen Führungskräften auch häufiger die Aufgabe übertragen, die Interessen der Bank in den Gremien anderer Institutionen, wie etwa in den Aufsichts- bzw. Beiräten von Unternehmen oder in Arbeitgeber-, Branchen- und sonstigen Interessenverbänden zu vertreten. So haben 60% der Frauen im höheren Management mindestens ein solches Mandat inne, während dies bei nur 42% der Frauen im unteren und mittleren Management der Fall ist. Zumindest in höheren Führungspositionen ist also die Mehrheit der Managerinnen mit Vertreter/inne/n anderer Wirtschaftsorganisationen vernetzt.

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, daß Managementpositionen mit formal gleichen Bezeichnungen in der Praxis ein ganz unterschiedliches Spektrum von Führungsverantwortung und Repräsentationsaufgaben umfassen. In der Regel tragen Managerinnen in der Altersgruppe ab 45 Jahren bei gleicher Managementposition mehr Führungsverantwortung und sind häufiger mit der Repräsentation der Bank in Gremien anderer Institutionen betraut als ihre jüngeren Kolleginnen. Wie aus Tabelle 3.3.4 hervorgeht, gilt dies insbesondere für Managerinnen auf der zweiten und dritten Führungsebene direkt unterhalb der Unternehmensleitung. Ein hohes Maß an Verantwortung für Personal wird hier von 83%, für Budget von 75% und für strategische Entscheidungen von 25% der älteren Führungskräfte getragen. Dies ist bei nur 68%, 42% bzw. 11% der jüngeren Managerinnen auf diesen Führungsebenen der Fall. Auch der Anteil von Managerinnen, denen von Seiten der Bank Repräsentationsaufgaben in anderen Institutionen anvertraut wurden, steigt unter diesen Führungskräften deutlich mit dem Alter an. Managerinnen der Altersgruppe ab 45 Jahren übernehmen solche Aufgaben mit 83% mehr als doppelt so häufig wie ihre jüngeren Kolleginnen (37%). Damit fällt die altersgruppenspezifische Differenz hinsichtlich der Führungsverantwortung und Repräsentationspflichten unter den befragten Führungskräften auf den Managementebenen direkt unterhalb der Unternehmensleitung wesentlich stärker aus als unter den Befragten insgesamt.

Tabelle 3.3.4: Führungsverantwortung und Repräsentationsaufgaben der Bankmanagerinnen auf ausgewählten Führungsebenen nach Alter (in %)

|   | Insgesamt | Bis zu 44 Jahren | 45 Jahre und älter |
|---|-----------|------------------|--------------------|
| <b>Zweite und dritte Führungsebene<sup>1)</sup></b> |           |                  |                    |
| Anteil von Managerinnen mit                         |           |                  |                    |
| hoher Personalverantwortung                         | 74,2      | 68,4             | 83,3               |
| hoher Budgetverantwortung                           | 54,8      | 42,1             | 75,0               |
| hoher strategischer Verantwortung                   | 16,1      | 10,5             | 25,0               |
| Repräsentationsaufgaben in                          |           |                  |                    |
| Aufsichts- und Beiräten anderer Unternehmen         | 32,3      | 21,1             | 50,0               |
| Branchen- und sonstige Verbände                     | 41,9      | 31,6             | 58,3               |
| Gremien insgesamt                                   | 54,8      | 36,8             | 83,3               |
| Zahl der Befragten (N)                              | (31)      | (19)             | (12)               |
| <b>Befragte insgesamt</b>                           |           |                  |                    |
| Anteil von Managerinnen mit                         |           |                  |                    |
| hoher Personalverantwortung                         | 53,8      | 51,7             | 58,2               |
| hoher Budgetverantwortung                           | 26,6      | 23,6             | 31,3               |
| hoher strategischer Verantwortung                   | 17,1      | 14,6             | 19,4               |
| Repräsentationsaufgaben in                          |           |                  |                    |
| Aufsichts- und Beiräten anderer Unternehmen         | 21,2      | 15,7             | 28,4               |
| Branchen- und sonstige Verbände                     | 38,5      | 28,1             | 52,2               |
| Gremien insgesamt                                   | 49,4      | 36,0             | 67,2               |
| Zahl der Befragten (N)                              | (156)     | (89)             | (67)               |

1) Umfaßt Direktorinnen eines Geschäftsbereiches sowie einer Abteilung bzw. Region.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Zwar können, wie die Ergebnisse zeigen, Frauen bereits im mittleren Alter eine Position auf diesen Führungsebenen erreichen. In der Regel ist dann aber relativ wenig Verantwortung mit dieser Position verbunden. Weitere Karriereschritte erfolgen - wie die Resultate für die ältere Managerinnengeneration nahelegen - in erster Linie durch einen graduellen Zuwachs von Entscheidungs- und Einflußmöglichkeiten im Rahmen der einmal erreichten Führungsposition, aber nur selten durch den Wechsel in eine der Toppositionen an der Spitze des Unternehmens. Hier wird wiederum der unsichtbare *glass ceiling* spürbar, der die Aufstiegsmöglichkeiten von weiblichen Führungskräften ins Spitzenmanagement erschwert.

#### *Ausbildungsabschlüsse und Karrierezugänge*

Anhand der Ausbildungsabschlüsse und bisherigen Berufsverläufe der Managerinnen kann nachvollzogen werden, auf welchem Wege sie ihre derzeitige Position erreicht haben. Dabei ist von besonderem Interesse, inwieweit weibli-

chen Führungskräften je nach Bildungsabschluß unterschiedliche Karrierewege in Banken offen stehen. Die Berufsverläufe geben außerdem Auskunft darüber, ob weibliche Managerinnen - wie in Banken zumindest für männliche Führungskräfte häufig noch üblich<sup>28</sup> - ihre derzeitige Position über einen hausinternen Aufstieg oder über alternative Karrierezugänge erreicht haben.

Tabelle 3.3.5: Ausbildungsabschlüsse der Bankmanagerinnen nach Alter (in %)

| (Spaltenprozent)  | Insgesamt   | Bis zu 44 Jahren | 45 Jahre und mehr |
|---|-------------|------------------|-------------------|
| <b>Höchster beruflicher Bildungsabschluß<sup>1)</sup></b> |             |                  |                   |
| Beruflicher Ausbildungsabschluß                           | 23,7        | 15,7             | 35,4              |
| Hochschulabschluß   | 76,3        | 84,3             | 64,6              |
| <i>darunter: zusätzlich Berufsausbildung</i>              | <i>19,2</i> | <i>21,3</i>      | <i>15,4</i>       |
| Insgesamt   | 100         | 100              | 100               |
| Zahl der Befragten (N)                                    | (154)       | (89)             | (65)              |

1) Befragte mit beruflichem Ausbildungsabschluß haben ausschließlich einen solchen erworben; unter den Befragten mit Hochschulabschluß sind auch Managerinnen vertreten, die zuvor bereits eine berufliche Ausbildung absolviert hatten.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Drei Viertel der befragten Bankmanagerinnen haben, wie aus Tabelle 3.3.5 hervorgeht, ein Hochschulstudium abgeschlossen. Dabei hat jede fünfte Managerin zusätzlich eine Berufsausbildung absolviert oder ein allgemein anerkanntes Bankdiplom erworben. Lediglich 24% der Befragten verfügen ausschließlich über eine berufspraktische Ausbildung bzw. ein Bankdiplom<sup>29</sup>. Befragte im Alter bis zu 44 Jahren haben häufiger als ihre älteren Kolleginnen ein Hochschulstudium absolviert. Neben dem verbesserten Bildungsniveau der jüngeren Frauengeneration kommen hier auch veränderte Rekrutierungspraktiken der Banken zum Ausdruck. Mit 65% weisen aber auch die Managerinnen

<sup>28</sup> Zur Bedeutung interner Arbeitsmärkte, aber auch länderspezifischer Variationen in der Rekrutierungspolitik von Banken siehe Rubery (1994) und Quack u.a. (1995). Auf Anzeichen für eine graduelle Erosion der internen Arbeitsmärkte und Veränderungen in der Einstellungspraxis weisen Halford u.a. (1997) und McDowell (1997) hin.

<sup>29</sup> Eine Ausbildung im dualen System, wie sie in Deutschland üblich ist, stellt in anderen europäischen Ländern eher die Ausnahme dar. Eine bankinterne Ausbildung ist jedoch in den meisten europäischen Ländern durchaus üblich. Diese wird in der Regel durch den Erwerb allgemein anerkannter Bankdiplome ergänzt, die durch Kurse und Prüfungen an externen (in der Regel von Banken bzw. Bankverbänden getragenen) Bildungseinrichtungen erworben werden können (EBT 1994). Aufgrund der unterschiedlichen Ausbildungssysteme variiert zudem der Anteil von Bankführungskräften mit universitären Bildungsabschlüssen von Land zu Land. Die folgende Darstellung kann deshalb nur einen sehr generalisierenden Überblick über die Situation in europäischen Banken geben.

in der Altersgruppe ab 45 Jahren einen für ihre Generation sehr hohen Akademikerinnenanteil auf.

Tabelle 3.3.6: Bisherige Berufsverläufe der Bankmanagerinnen nach höchstem Ausbildungsabschluß<sup>1)</sup> (in %)

| <i>(Spaltenprozent)</i>                                       | Insgesamt    | Beruflicher Ausbildungsabschluß | Hochschulabschluß |
|---|--------------|---------------------------------|-------------------|
| <b>Befragte insgesamt</b>                                     |              |                                 |                   |
| Interner Aufstieg in der jetzigen Bank                        | 22,4         | 43,2                            | 13,6              |
| Zuvor in anderem Unternehmen tätig                            | 77,6         | 56,8                            | 86,4              |
| Insgesamt<br>Zahl der Befragten (N)                           | 100<br>(154) | 100<br>(37)                     | 100<br>(117)      |
| <b>Befragte, die zuvor in anderem Unternehmen tätig waren</b> |              |                                 |                   |
| Zuvor in anderer Bank beschäftigt <sup>2)</sup>               | 38,7         | 47,6                            | 36,7              |
| Zuvor außerhalb des Bankensektors beschäftigt <sup>3)</sup>   | 61,3         | 52,4                            | 63,3              |
| Insgesamt<br>Zahl der Befragten (N)                           | 100<br>(119) | 100<br>(21)                     | 100<br>(98)       |

- 1) Befragte mit beruflichem Ausbildungsabschluß haben ausschließlich einen solchen erworben; unter den Befragten mit Hochschulabschluß sind auch Managerinnen vertreten, die zuvor bereits eine berufliche Ausbildung absolviert hatten.
- 2) Umfaßt auch Befragte, die zuvor im Bankensektor oder in anderen Wirtschaftszweigen berufliche Erfahrung gesammelt haben.
- 3) Befragte, die zuvor nur außerhalb des Bankensektors tätig waren.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Die bisherigen Berufsverläufe der befragten Bankmanagerinnen weichen deutlich vom branchenüblichen internen Aufstiegsmodell ab. Nur rund ein Fünftel der Befragten hat ihre Position durch einen internen Aufstieg beim derzeitigen Arbeitgeber erreicht. Hingegen waren 78% der Managerinnen zuvor in anderen Banken oder in Unternehmen und Verwaltungen anderer Wirtschaftszweige tätig. Auffällig hoch ist dabei der Anteil weiblicher Führungskräfte, die zuvor berufliche Erfahrung außerhalb des Bankensektors gesammelt haben. Der Berufsverlauf steht in engem Zusammenhang mit dem Ausbildungsabschluß der weiblichen Führungskräfte: Während sich bei Befragten mit beruflichem Ausbildungsabschluß immerhin in 43% der Fälle eine interne Bankkarriere direkt an die Ausbildung anschloß, war dies bei nur 14% der Befragten mit Hochschulabschluß der Fall. Die überwiegende Mehrheit der Hochschulabsolventinnen trat also nicht unmittelbar nach der Ausbildung in die Bank ein, sondern hat zunächst in anderen Unternehmen gearbeitet. Hochschulabsolventinnen waren dabei mehrheitlich außerhalb des Bankensektors, weibliche Führungskräfte mit

berufspraktischer Ausbildung hingegen etwas häufiger in einer anderen Bank beschäftigt.

Tabelle 3.3.7: Verteilung der Bankmanagerinnen nach funktionalen Managementbereichen, höchstem Ausbildungsabschluß<sup>1)</sup> und Alter<sup>2)</sup> (in %)

| (Spaltenprozent)  | Insgesamt   | Beruflicher Ausbildungsabschluß | Hochschulabschluß |                  |                    |
|---|-------------|---------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|
|   |             |                                 | Insgesamt         | Bis zu 44 Jahren | 45 Jahre und älter |
| <b>Stabsfunktionen, darunter:</b>                         | <b>59,2</b> | <b>41,7</b>                     | <b>64,0</b>       | <b>67,1</b>      | <b>56,4</b>        |
| Personal, Verwaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit          | 32,2        | 27,8                            | 33,3              | 30,1             | 41,0               |
| Rechtsfragen, Controlling, Risikomanagement, Strategie    | 19,7        | 8,3                             | 23,7              | 27,4             | 12,8               |
| Sonstige Stabsfunktionen                                  | 7,2         | 5,6                             | 7,0               | 9,6              | 2,6                |
| <b>Linienfunktionen, darunter:</b>                        | <b>40,8</b> | <b>58,3</b>                     | <b>36,0</b>       | <b>32,9</b>      | <b>43,6</b>        |
| Privatkundengeschäft, Zweigstellenmanagement              | 21,7        | 41,7                            | 15,8              | 16,4             | 15,4               |
| Unternehmenskunden, Investment- u. Internat. Bankgeschäft | 19,1        | 16,7                            | 20,2              | 16,4             | 28,2               |
| <b>Insgesamt</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>                      | <b>100</b>        | <b>100</b>       | <b>100</b>         |
| Zahl der Befragten (N)                                    | (148)       | (36)                            | (112)             | (73)             | (39)               |

1) Befragte mit beruflichem Ausbildungsabschluß haben ausschließlich einen solchen erworben; unter den Befragten mit Universitätsabschluß sind auch Managerinnen vertreten, die zuvor bereits eine berufliche Ausbildung absolviert hatten.

2) Vergleiche auch Tabelle 3.3.2 für eine Gesamtdarstellung unabhängig vom Ausbildungsabschluß.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Insgesamt stellen Managerinnen mit Hochschulabschluß und Berufserfahrung außerhalb der Bank mit 64% die größte Gruppe in der Stichprobe dar (ohne Tabelle). Eine vergleichsweise kleiner Anteil von 12% der Befragten ist gleich im Anschluß an das Hochschulstudium als Trainee in die jetzige Bank eingetreten. 14% der Managerinnen haben im Anschluß an eine Berufsausbildung zunächst in einem anderen Wirtschaftsbereich gearbeitet, bevor sie eine Beschäftigung in der Bank aufnahmen. Schließlich ist nur eine Minderheit von 10% der Befragten dem „klassischen“ Modell der berufsbezogenen Ausbildung mit anschließendem internen Bankaufstieg gefolgt.

Inwieweit wirken sich die Ausbildungswege und beruflichen Vorerfahrungen auf den weiteren Karriereweg der Managerinnen nach Eintritt in die Bank aus? Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, werden sowohl der funktionale Aufgabenbereich als auch die Position der Managerinnen in der Unternehmenshierarchie von diesen Voraussetzungen beeinflusst:

- *funktionale Aufgabenbereiche im Management:* Während immerhin 58% der Befragten mit beruflicher Ausbildung im Linienmanagement tätig sind, gilt dies für nur 36% der Hochschulabsolventinnen. Letztere - und zwar insbesondere die jüngeren unter ihnen - konzentrieren sich hingegen stärker auf Managementaufgaben in den zentralen Stabsfunktionen (siehe Tabelle 3.3.7)<sup>30</sup>. Das Alter der Hochschulabsolventinnen beeinflusst außerdem, für welche Teilgebiete sie innerhalb des Stabs- und Linienmanagements zuständig sind<sup>31</sup>. Und zwar zeichnet sich unter den jüngeren Hochschulabsolventinnen eine leichte Diversifizierung der Aufgabenbereiche in den zentralen Fachressorts ab: Sie sind seltener in den klassischen „Frauen-Ressorts“ Personal, Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit (30%) und häufiger in den Bereichen Recht, Controlling, Risikomanagement und Strategie (27%) angesiedelt als ihre älteren Kolleginnen mit gleichem Bildungsabschluß (41% respektive 13%). Hingegen hat sich der Anteil von Hochschulabsolventinnen, die Führungsaufgaben im männerdominierten Unternehmens- und Investmentbanking wahrnehmen, von der älteren (28%) hin zur jüngeren Altersgruppe verringert (16%). Da ein Wechsel aus den Stäben in das Linienmanagement in Banken eher ungewöhnlich ist, ist von der steigenden Zahl junger Akademikerinnen in den Stabsabteilungen keine Ausweitung der Präsenz weiblicher Führungskräfte in diesen klassischen Männerdomänen zu erwarten. Allerdings könnten sich für die jüngeren Hochschulabsolventinnen in „banknahen“ Stabsbereichen tendenziell bessere Aufstiegschancen ins höhere Management ergeben, als sie ihren im Durchschnitt älteren Kolleginnen in den Ressorts Personal, Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit in der Vergangenheit offen standen<sup>32</sup>.
- *Position in der Unternehmenshierarchie:* Der Anteil von Akademikerinnen steigt - unabhängig vom Alter - mit der Führungsebene an, und beträgt im höheren Management 85%, verglichen mit 72% im mittleren und unteren Management. Zugleich erhöht sich auch der Anteil von Managerinnen, die vor dem Eintritt in die Bank berufliche Erfahrung in anderen Banken bzw. Wirtschaftszweigen gesammelt haben, von 72% im unteren und mittleren auf

---

<sup>30</sup> Die Berufsverläufe vor Eintritt in die Bank haben hingegen keinen - zusätzlich zum Ausbildungsabschluß wirksamen - Effekt auf die Aufgabenbereiche der Managerinnen.

<sup>31</sup> Bei Führungskräften mit beruflichem Ausbildungsabschluß zeigt sich kein Unterschied hinsichtlich des Alters, wobei allerdings die geringe Fallzahl zu berücksichtigen ist.

<sup>32</sup> Eine Tendenz zur Verringerung der horizontalen Segregation unter jüngeren - zumeist kinderlosen - Führungskräften fanden auch Halford u.a. (1997) in der Fallstudie einer britischen Bank.

85% im höheren Management (siehe Tabelle 3.3.8). Dies legt nahe, daß Frauen mit Hochschulabschluß in den Banken bessere Aufstiegschancen offen stehen als Frauen mit berufspraktischer Ausbildung - ein Phänomen, das auch in Bankfallstudien von Tienari (1996) und Halford u.a. (1997) festgestellt wurde. Zugleich gelingt Frauen mit bankexterner Berufserfahrung offenbar eher der Zugang zu höheren Führungspositionen als ihren weiblichen Kolleginnen mit ausschließlich bankinterner Berufskarriere<sup>33</sup>.

Tabelle 3.3.8: Ausbildungsabschlüsse und bisheriger Berufsverlauf weiblicher Bankmanagerinnen nach Managementebene (in %)

| (Spaltenprozent)  | Insgesamt | Unteres/<br>mittleres<br>Management | Höheres<br>Management |
|---|-----------|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>Höchster beruflicher Ausbildungsabschluß<sup>1)</sup>:</b> |           |                                     |                       |
| Beruflicher Ausbildungsabschluß                               | 23,7      | 28,6                                | 16,9                  |
| Hochschulabschluß   | 76,3      | 71,4                                | 83,1                  |
| darunter: <i>zusätzlich Berufsausbildung</i>                  | 19,2      | 15,4                                | 24,6                  |
| <b>Insgesamt</b>  | 100       | 100                                 | 100                   |
| <b>Bisheriger Berufsverlauf:</b>                              |           |                                     |                       |
| Interner Aufstieg in der jetzigen Bank                        | 22,4      | 27,8                                | 15,2                  |
| Zuvor in anderem Unternehmen tätig                            | 77,6      | 72,2                                | 84,8                  |
| <b>Insgesamt</b>  | 100       | 100                                 | 100                   |
| Anzahl der Befragten  | (158)     | (92)                                | (66)                  |

1) Befragte mit beruflichem Ausbildungsabschluß haben ausschließlich einen solchen erworben; unter den Befragten mit Hochschulabschluß sind auch Managerinnen vertreten, die zuvor bereits eine berufliche Ausbildung absolviert hatten.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

<sup>33</sup> Wiederum lassen die Ergebnisse keine unmittelbaren Schlußfolgerungen im Vergleich zu männlichen Führungskräften zu. Bertin-Mouroit (1997) stellte allerdings in einer Fallstudie in einer französischen Großbank, die ihre Führungskräfte überwiegend intern rekrutierte, fest, daß die wenigen im Topmanagement vertretenen Frauen ihre derzeitige Position häufiger im Anschluß an eine Beschäftigung beim Staat oder einem anderen Unternehmen erreicht haben als ihre männlichen Kollegen. Dies gilt wiederum vor allem für jüngere Frauen mit Hochschulabschluß. Es bleibt zu untersuchen, ob es sich dabei um einen Einzelfall oder ein - zumindest für Frankreich - verallgemeinerbares Phänomen handelt.



### *Familiensituation und Karrierestrategien*

Im Hinblick auf die Familiensituation der befragten Managerinnen bestehen - wie erwartet - deutliche Unterschiede zwischen den Ländergruppen (siehe Tabelle 3.3.9). Weibliche Führungskräfte in skandinavischen und südeuropäischen Ländern scheinen Karriere und Familie besser vereinbaren zu können. So sind in skandinavischen Banken 91% der Managerinnen verheiratet und 86% von ihnen haben Kinder; in südeuropäischen Kreditinstituten betragen die entsprechenden Anteile 75% und 80%. Karriere und Familie zu verbinden, scheint hingegen für weibliche Führungskräfte in angelsächsischen und westeuropäischen Banken schwieriger zu sein. Lediglich 64% der befragten weiblichen Führungskräfte in angelsächsischen Banken sind verheiratet und nur 36% von ihnen haben Kinder; in westeuropäischen Banken sind zwar auch 78% der Managerinnen verheiratet, aber nur 43% der Befragten haben Kinder. Ein besonders krasses Beispiel bietet Deutschland, denn hier sind mehr als die Hälfte der Befragten alleinstehend, geschieden oder verwitwet und nur 8% der Befragten haben Kinder. Diese ländergruppenspezifischen Varianzen bestehen unabhängig vom Alter der Managerinnen, wie der Vergleich der beiden Altersgruppen in Tabelle 3.3.9 zeigt.

Hinsichtlich der beruflichen Position und Karriereentwicklung der befragten Managerinnen zeigen sich kaum signifikante Unterschiede zwischen Frauen mit und ohne Kindern. Beide Gruppen nehmen - unabhängig vom Alter - ähnliche Positionen in der Unternehmenshierarchie ein. Lediglich die funktionalen Managementbereiche unterscheiden sich: Kinderlose Managerinnen sind - wiederum unabhängig vom Alter - häufiger im Linienmanagement tätig, und dort in männerdominierten Bereichen wie dem Unternehmenskundengeschäft und Investmentbanking, als Managerinnen mit Kindern. Diese Geschäftsbereiche sind besonders stark von Verhaltens- und Leistungserwartungen geprägt, die an der männlichen Normalbiographie ausgerichtet sind und die Vereinbarkeit von Familie und Karriere für Frauen offenbar stärker als in anderen Teilbereichen der Banken erschweren (vgl. auch Crompton 1995). Insgesamt konnten jedoch keine Anzeichen für eine zunehmende Differenzierung der Karrierechancen zwischen Frauen mit und ohne Kinder festgestellt werden, wie sie vereinzelt in anderen Untersuchungen beschrieben wird (vgl. zum Beispiel Halford u.a. 1997)<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Die großen Differenzen in den von den Managerinnen gelebten und in ihrer Gesellschaft normativ verankerten Familienmodellen legen nahe, daß die Erforschung der Zusammenhänge von Familiensituation und Karrierechancen weiblicher Führungskräfte einer differenzierteren, qualitativen Analyse im Ländervergleich bedarf als sie in dieser Studie geleistet werden kann.

Insgesamt ist bei weiblichen Führungskräfte im mittleren und höheren Management davon auszugehen, daß sie - soweit sie sich für Kinder entschieden haben - auch Lösungsmöglichkeiten gefunden haben, um ihr Familienleben mit einer Führungskarriere vereinbaren zu können. Diese Lösungen umfassen, wie die Angaben der befragten Führungskräfte zeigen, ein weites Spektrum. Fast die Hälfte der Managerinnen greift auf den Einsatz bezahlter Haushaltshilfen und Kinderbetreuungsangebote zurück; rund ein Drittel der Befragten hebt die Notwendigkeit hervor, Hausarbeit und Kinderbetreuung zu gleichen Anteilen zwischen den Partnern zu teilen; weiterhin können 14% der Managerinnen auf die Unterstützung durch Großeltern oder andere Familienangehörige bauen.

Tabelle 3.3.9: Familiensituation der Bankmanagerinnen in Abhängigkeit vom Herkunftsland (in %)

| (Zeilenprozent)          |                                     | Familiensituation           |                                    | Kinder im Haushalt |              | Durchschnittsalter | Zahl der Befragten |
|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Weibliche Führungskräfte | Sitzland der Bank                   | Verheiratet/zusammen lebend | Alleinstehend/geschieden/verwitwet | Ohne Kind          | Mit Kind/ern |                    |                    |
| unter 44 Jahren          | Skandinavische Länder <sup>1)</sup> | 100,0                       | 0,0                                | 12,5               | 87,5         | 38,1               | (8)                |
|                          | Angelsächsische Länder              | 71,9                        | 28,1                               | 56,3               | 43,7         | 36,6               | (32)               |
|                          | Westeuropäische Länder              | 84,4                        | 15,6                               | 64,5               | 35,5         | 37,5               | (31)               |
|                          | Südeuropäische Länder               | 82,4                        | 17,6                               | 23,5               | 76,5         | 36,7               | (17)               |
|                          | <b>Insgesamt</b>                    | <b>81,8</b>                 | <b>18,2</b>                        | <b>48,9</b>        | <b>51,1</b>  | <b>37,1</b>        | <b>(88)</b>        |
| 45 Jahre und älter       | Skandinavische Länder               | 84,6                        | 15,4                               | 15,4               | 84,6         | 47,6               | (13)               |
|                          | Angelsächsische Länder              | 46,7                        | 53,3                               | 80,0               | 20,0         | 48,8               | (15)               |
|                          | Westeuropäische Länder              | 66,7                        | 33,3                               | 44,4               | 55,6         | 48,0               | (18)               |
|                          | Südeuropäische Länder               | 66,7                        | 33,3                               | 19,0               | 81,0         | 50,2               | (21)               |
|                          | <b>Insgesamt</b>                    | <b>65,7</b>                 | <b>34,4</b>                        | <b>38,8</b>        | <b>61,2</b>  | <b>48,8</b>        | <b>(67)</b>        |
| <b>Insgesamt</b>         | Skandinavische Länder               | 90,5                        | 9,5                                | 14,3               | 85,7         | 44,0               | (21)               |
|                          | Angelsächsische Länder              | 63,8                        | 36,2                               | 63,8               | 36,2         | 40,5               | (47)               |
|                          | Westeuropäische Länder              | 78,0                        | 22,0                               | 57,1               | 42,9         | 41,3               | (49)               |
|                          | Südeuropäische Länder               | 74,4                        | 25,6                               | 20,5               | 79,5         | 44,2               | (38)               |
|                          | <b>Insgesamt</b>                    | <b>74,5</b>                 | <b>25,5</b>                        | <b>44,2</b>        | <b>55,8</b>  | <b>42,1</b>        | <b>(155)</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. Ausschlaggebend ist jeweils der Sitz der Bank, in der die Frauen beschäftigt sind.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.  
© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

### Diskriminierungserfahrungen und Aufstiegserwartungen

Jede zweite der befragten Managerinnen hat im Laufe ihrer beruflichen Karriere die Erfahrung gemacht, gegenüber Männern benachteiligt worden zu sein. Insbesondere Managerinnen in exponierten Positionen oder einem männlich segregierten Geschäftsfeld berichten über berufliche Diskriminierungen: Fast zwei Drittel der befragten Direktorinnen, Zweigstellenleiterinnen sowie Leiterinnen im Unternehmenskundengeschäft geben an, solche Erfahrungen gemacht zu haben. Als häufigste Beispiele werden eine im Vergleich zu männlichen Kollegen langsamere bzw. spätere Beförderung, höhere Leistungsanforderungen sowie geringere Vergütung genannt. Aber auch sexistische Kommentare und Symbole werden von den Managerinnen als ausgrenzend erlebt. Neben der beruflichen Position beeinflussen der Ausbildungs- und Karrierezugang und das Alter der weiblichen Führungskräfte das Ausmaß ihrer Diskriminierungserfahrung.

Tabelle 3.3.10: Diskriminierungserfahrung von Bankmanagerinnen nach Ausbildungs- und Karrierezugängen und Alter (in %)

|  | Anteil von Managerinnen, die berichten, im Verlauf ihrer beruflichen Karriere gegenüber männlichen Kollegen benachteiligt worden zu sein (in %) |  |                                    |
|--|---|--|------------------------------------|
|  | Insgesamt   | Interner Aufstieg in der jetzigen Bank | Zuvor in anderem Unternehmen tätig |
| <b>Höchster beruflicher Ausbildungsabschluß<sup>1)</sup></b> |   |  |                                    |
| Beruflicher Ausbildungsabschluß                              | 59,5  | 68,8                                   | 52,4                               |
| Hochschulabschluß  | 43,1  | 31,6                                   | 44,2                               |
| <b>Insgesamt</b>   | <b>47,7</b>   | <b>48,6</b>                            | <b>46,6</b>                        |
| Zahl der Befragten (N)                                       | (153)   | (35)                                   | (118)                              |

|                                 | Insgesamt   | Bis zu 44 Jahren | 45 Jahre und älter |
|---------------------------------|-------------|------------------|--------------------|
| Beruflicher Ausbildungsabschluß | 59,5        | 42,9             | 69,6               |
| Hochschulabschluß               | 43,1        | 35,1             | 57,5               |
| <b>Insgesamt</b>                | <b>47,1</b> | <b>36,4</b>      | <b>63,1</b>        |
| Zahl der Befragten (N)          | (153)       | (88)             | (65)               |

1) Befragte mit beruflichem Ausbildungsabschluß haben ausschließlich einen solchen erworben; unter den Befragten mit Hochschulabschluß sind auch Managerinnen vertreten, die zuvor bereits eine berufliche Ausbildung absolviert hatten.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Weibliche Führungskräfte mit einer bankspezifischen Ausbildung sind, wie Tabelle 3.3.10 zeigt, in ganz besonderem Maße mit geschlechtsspezifischer Diskriminierung konfrontiert. So berichten immerhin 60% der weiblichen Führungskräfte, die ihre Berufskarriere auf einer solchen Ausbildung aufgebaut haben, von Benachteiligungen gegenüber Männern verglichen zu „nur“ 43% der Managerinnen mit Hochschulabschluß. Unter den Befragten, die ihre derzeitige Position über den bankinternen Aufstiegsweg erreicht haben, klaffen die Erfahrungen dieser beiden Gruppen sogar noch weiter auseinander. Während Frauen mit beruflicher Ausbildung sich von „ganz unten“ durch die männlich dominierte Unternehmenshierarchie „hocharbeiten“ müssen, beginnen Hochschulabsolventinnen ihre Managementkarriere in der Regel auf einer höheren Hierarchieebene. Auch sind letztere häufig in spezialisierten Managementfunktionen tätig, in denen ein direkter Vergleich mit männlichen Kollegen erschwert wird.

Zugleich steigt der Anteil der von Diskriminierung betroffenen Frauen mit dem Alter deutlich an. Hierbei verstärken sich die Effekte von Ausbildung und Alter, so daß ältere Managerinnen mit bankspezifischer Berufsausbildung mit 70% doppelt so häufig von beruflichen Benachteiligungen gegenüber männlichen Kollegen berichten als jüngere Führungskräfte mit Hochschulabschluß (35%). Selbst bei gleicher Ausbildung bzw. Position in der Unternehmenshierarchie berichten die älteren Managerinnen häufiger von geschlechtsspezifischen Diskriminierungen. Aufgrund von Wiederholungseffekten registrieren ältere Managerinnen geschlechtsspezifische Benachteiligungen möglicherweise genauer als jüngere Kolleginnen, die diese Erfahrung zum ersten Mal machen. Benachteiligungen können auch erst mit dem längeren Verbleib in einer Managementposition hervortreten - was wiederum bei den älteren Managerinnen häufiger der Fall ist als bei jüngeren Kolleginnen.

Im Hinblick auf ihre zukünftigen Aufstiegschancen ist der überwiegende Teil der Befragten, wie Tabelle 3.3.11 verdeutlicht, recht optimistisch eingestellt: Siebzig Prozent der Befragten halten einen beruflichen Aufstieg in den nächsten 5 Jahren für wahrscheinlich oder sicher.

Weibliche Führungskräfte mit einem beruflichen Ausbildungsabschluß berichten nicht nur häufiger über Benachteiligungen, sondern schätzen auch ihre beruflichen Aufstiegschancen weniger günstig ein als Hochschulabsolventinnen. Akademische Abschlüsse befördern die Aufstiegschancen aber offenbar vor allem zu Beginn der Berufskarriere, denn die Einschätzung der Hochschulabsolventinnen fällt nur in der Altersgruppe der bis 44-Jährigen positiver aus als bei den Kolleginnen ohne einen solchen Abschluß.

Insgesamt beeinflusst das Alter der Führungskräfte ihre Aufstiegserwartungen in viel stärkerem Maße als der Ausbildungsabschluß: Immerhin halten 80% der befragten Managerinnen im Alter von bis zu 44 Jahren einen beruflichen Aufstieg in den nächsten fünf Jahren für wahrscheinlich oder sicher. In der Altersgruppe ab 45 Jahren stimmen hingegen nur noch 58% der Befragten dieser Aussage zu. Selbst bei gleicher Position in der Unternehmenshierarchie beurteilen ältere Frauen ihre Aufstiegschancen wesentlich skeptischer. Dabei liegen die Einschätzungen der beiden Altersgruppen insbesondere in den höheren Managementpositionen weit auseinander. Da die älteren Managerinnen ihre Positionen bereits seit längerer Zeit inne haben als die jüngeren Kolleginnen, tritt für sie auch die Wirkung des *glass ceiling* an der Schwelle zum Topmanagement klarer hervor. Hier kommt offenbar zum Ausdruck, daß weiblichen Führungskräften zum Abschluß ihrer Berufslaufbahn häufig nur noch begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten offen stehen.

Tabelle 3.3.11: Aufstiegserwartung von Bankmanagerinnen nach Ausbildungsabschluß, Position in der Unternehmenshierarchie und Alter (in %)

|  | Anteil von Managerinnen, die einen beruflichen Aufstieg in den nächsten 5 Jahren für wahrscheinlich oder sicher halten (in %) |                  |                    |
|--|---|------------------|--------------------|
|  | Insgesamt   | Bis zu 44 Jahren | 45 Jahre und älter |
| <b>Höchster beruflicher Ausbildungsabschluß<sup>1)</sup></b> |   |                  |                    |
| Beruflicher Ausbildungsabschluß                              | 64,9  | 71,4             | 60,9               |
| Hochschulabschluß  | 72,6  | 81,1             | 58,5               |
| <b>Position in der Unternehmenshierarchie:</b>               |   |                  |                    |
| Präsidentin, Vizepräsidentin, Mitglied des Vorstandes,       | 81,3  | 90,9             | 60,0               |
| Direktorin eines Geschäftsbereiches                          |   |                  |                    |
| Direktorin einer Abteilung bzw. Region                       | 61,9  | 72,7             | 50,0               |
| Stellvertr. Direktorin einer Abteilung bzw. Region           | 62,5  | 77,8             | 42,9               |
| Leiterin einer Zweigstelle oder Arbeitsgruppe                | 80,4  | 88,5             | 73,7               |
| Sonstige Managementpositionen                                | 64,1  | 68,2             | 56,3               |
| <b>Insgesamt</b>   | <b>69,9</b>   | <b>79,5</b>      | <b>57,6</b>        |
| Zahl der Befragten (N)                                       | (153)   | (88)             | (65)               |

1) Befragte mit beruflichem Ausbildungsabschluß haben ausschließlich einen solchen erworben; unter den Befragten mit Hochschulabschluß sind auch Managerinnen vertreten, die zuvor bereits eine berufliche Ausbildung absolviert hatten.

2) Umfaßt Präsidentinnen, Vizepräsidentinnen und Vorstandsmitglieder, sowie Direktorinnen von Geschäftsbereichen.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

*Zusammenfassend* lassen sich sowohl Anzeichen für eine Verbesserung der Karrierechancen weiblicher Führungskräfte der jüngeren Generation feststellen als auch Hinweise auf fortbestehende Hindernisse für den Aufstieg in höchste Leitungspositionen. Für günstigere Karrierechancen der jüngeren Frauen spricht die Diversifizierung der Einsatzgebiete junger Hochschulabsolventinnen im Stabsmanagement sowie die Tatsache, daß ein Aufstieg ins höhere Management für Frauen der jüngeren Generation - insbesondere für Hochschulabsolventinnen - offensichtlich bereits mit Anfang 40 möglich ist. Skeptisch hinsichtlich der weiteren Aufstiegschancen stimmt die Tatsache, daß weitere Karriereschritte sich in der älteren Generation vor allem im Kompetenzzuwachs innerhalb der einmal erreichten beruflichen Position, aber nicht in einem weiteren Karriereschritt in die Spitzenpositionen des Unternehmens niederschlagen. Die geringere Diskriminierungserfahrung und höhere Aufstiegs-erwartung der jüngeren Frauen läßt auf bessere Zukunftsaussichten für sie hoffen. Sie können aber ebensogut darauf zurückzuführen sein, daß die jüngeren bislang noch nicht an die unsichtbare Barriere in Form eines *glass ceiling* gestoßen sind, von deren Existenz unabhängig vom Alter rund drei Viertel der Befragten ausgehen.

### 3.4 Karrierehindernisse für weibliche Führungskräfte - Bewertung aus Sicht von Personalleitung und Managerinnen in Banken

Um die Bedeutung von personalen, strukturellen und kulturellen Karrierehindernissen für weibliche Führungskräfte näher beleuchten zu können, wurden sowohl die Personalbeauftragten der Banken als auch die Managerinnen selbst zu diesem Thema befragt. Schließlich sind beide Seiten aktiv in den Prozeß des *gendering* involviert: Die Personalbeauftragten als Leiter der zuständigen Fachabteilung für die Organisation der Personalauswahl und -förderung, die Gestaltung des organisatorischen Umfeldes und z.T. auch als Verantwortliche für konkrete Personalentscheidungen; die Managerinnen als Betroffene von solchen Entscheidungen, aber auch als Akteurinnen in Aushandlungsprozessen mit Vorgesetzten, Managerkolleg/inn/en und als Entscheidungsträgerinnen in Personalauswahlprozessen. Bezüglich der nach wie vor schwierigen Gestaltung des Geschlechterverhältnisses in Organisationen geben die Antworten ein zwar nicht repräsentatives, aber durchaus symptomatisches Meinungsbild der beiden wichtigen Akteursgruppen wider.

Tabelle 3.4.1: Barrieren für den Zugang von Frauen zum unteren, mittleren und höheren Management aus Sicht der Personalleitung und Managerinnen in Banken (in %)

Antworten der Personalbeauftragten in Banken

Antworten der Bankmanagerinnen

| Unteres Management | Mittleres Management | Höheres Management | (Spaltenprozent; Mehrfachnennungen)                           | Unteres Management | Mittleres Management | Höheres Management |
|--------------------|----------------------|--------------------|---|--------------------|----------------------|--------------------|
| 43,4               | 20,7                 | 17,2               | Nein, es bestehen keine Hindernisse <sup>1)</sup>             | 11,4               | 2,0                  | 1,4                |
| 56,6               | 79,3                 | 82,8               | Ja, es bestehen Hindernisse <sup>1)</sup> ,<br>und zwar....   | 88,6               | 98,0                 | 98,6               |
|                    |                      |                    | <b>Personenbezogene Hindernisse</b> <sup>2)</sup>             |                    |                      |                    |
| 30,0               | 17,4                 | 16,7               | nicht die richtige Ausbildung                                 | 34,7               | 21,9                 | 21,9               |
| 33,3               | 21,7                 | 8,3                | zu wenig Beteiligung an Weiterbildung                         | 29,8               | 25,3                 | 11,0               |
| 6,7                | 17,4                 | 31,3               | Mangel an Erfahrung   | 36,3               | 38,4                 | 29,5               |
| 73,3               | 63,0                 | 45,8               | Familienpflichten der Frauen                                  | 61,3               | 58,2                 | 44,5               |
|                    |                      |                    | <b>Organisationsstrukturelle Hindernisse</b> <sup>2)</sup>    |                    |                      |                    |
| 10,0               | 4,3                  | 6,3                | Geschlechtsspezifische Beförderungssysteme                    | 4,0                | 6,8                  | 17,8               |
| 10,0               | 21,7                 | 16,7               | Karrierebeginn in einer spezialisierten<br>Managementlaufbahn | 5,6                | 8,9                  | 11,0               |
| 13,3               | 15,2                 | 25,0               | Interne Beförderung ohne öffentliche Stellenausschreibung     | 17,7               | 25,3                 | 30,1               |
|                    |                      |                    | <b>Organisationskulturelle Hindernisse</b> <sup>2)</sup>      |                    |                      |                    |
| 10,0               | 10,9                 | 10,4               | Vorurteile von Personalleitern/-innen                         | 19,4               | 24,0                 | 21,2               |
| 3,3                | 17,4                 | 18,8               | unzulängliche persönliche Kontakte der Frauen                 | 15,3               | 28,8                 | 39,7               |
| 56,7               | 58,7                 | 68,8               | männliche Werte dominieren die Unternehmenskultur             | 38,7               | 56,2                 | 77,4               |
|                    |                      |                    | <b>Basis der Berechnungen</b>                                 |                    |                      |                    |
| 53                 | 58                   | 58                 | Befragte insgesamt (N)  | 140                | 149                  | 148                |
| 30                 | 46                   | 48                 | Befragte, die mindestens ein Hindernis nannten (N)            | 124                | 146                  | 146                |
| 74                 | 114                  | 119                | Zahl der Antworten  | 326                | 429                  | 444                |
| 2,5                | 2,5                  | 2,5                | Durchschnittliche Zahl der Antworten/Befragte                 | 2,6                | 2,9                  | 3,0                |

1) Berechnet auf Basis aller Befragten. Angaben addieren sich zu 100 %.

2) Berechnet auf Basis der Befragten, die mindestens ein Hindernis nannten. Da Mehrfachantworten möglich waren, addieren sich die Prozentangaben nicht zu 100 %.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

In Tabelle 3.4.1 sind die wichtigsten Antworten zu diesem Themenkomplex, differenziert nach Barrieren für den Zugang von Frauen zum unteren, mittleren und höheren Management, gegenübergestellt. Sowohl die Personalbeauftragten als auch die Bankmanagerinnen sind mehrheitlich der Meinung, daß die Hindernisse für Frauen mit dem Aufstieg in höhere Managementpositionen zunehmen. Auffällig ist dabei allerdings, daß die - überwiegend männlichen - Personalbeauftragten weniger häufig Hindernisse identifizieren als die betroffenen Bankmanagerinnen. Bei der Einschätzung zum unteren Management differieren die Antworten der beiden Gruppen erheblich: Nur 57% der Personalbeauftragten, aber 89% der Bankmanagerinnen sehen hier Barrieren für den Zugang von Frauen; die Differenz in der Einschätzung beträgt damit immerhin 32 Prozentpunkte. Die Aussagen zum höheren Management hingegen ergeben ein sehr viel homogeneres Bild und die Differenz verringert sich auf 16 Prozentpunkte.<sup>35</sup>

Banken und Managerinnen stimmen interessanterweise auch darin überein, daß mit dem Aufstieg innerhalb des Managements personen- und familienbezogene Hindernisse als Zugangsbarriere an Einfluß verlieren, während Ausschlußmechanismen an Bedeutung gewinnen, die in den Organisationsstrukturen bzw. der Unternehmenskultur der Banken angesiedelt sind.

*Die Personalverantwortlichen in den Banken benennen im wesentlichen folgende Karrierehindernisse<sup>36</sup>:*

- Im unteren Management weisen knapp drei Viertel auf die Familienpflichten von Frauen hin. Etwa ein Drittel führt darüber hinaus die fehlende Paßgenauigkeit der Ausbildung sowie zu geringe Beteiligung an Weiterbildung als Zugangshindernisse für Frauen zum unteren Management an. Für den Zugang zum höheren Management trifft das nicht in gleicher Weise zu. Lediglich knapp die Hälfte der Personalverantwortlichen sieht auf dieser Führungsebene Familienpflichten der Frauen noch als Karrierehindernis an. Nur 17% der Befragten führen die Unterrepräsentanz von Frauen im höheren Management auf eine „falsche“ Ausbildungsrichtung und nur 8% auf eine un-

---

<sup>35</sup> In angelsächsischen und skandinavischen Banken fallen die Einschätzungen von Personalbeauftragten und Bankmanagerinnen weniger stark auseinander. Einerseits zeigen Personalbeauftragte in diesen Ländern ein höheres Problembewußtsein als ihre Kolleg/inn/en in west- und südeuropäischen Banken. Andererseits nehmen die Managerinnen in Banken dieser Länder im unteren Management weniger Probleme wahr als ihre Kolleg/inn/en in west- und südeuropäischen Banken. Hinsichtlich der Problemhaftigkeit des Zugangs zum höheren Management besteht in angelsächsischen und skandinavischen Banken sogar weitgehende Übereinstimmung zwischen Personalbeauftragten und Bankmanagerinnen.

<sup>36</sup> Um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen dem Banken- und Managerinnensample herstellen zu können, beziehen sich die folgenden Prozentangaben auf Befragte, die mindestens ein Hindernis nannten.



genügende Beteiligung an Weiterbildung zurück. Mit zunehmender Managementebene wird also personenbezogenen Hindernisse immer weniger Bedeutung beigemessen. Einzige Ausnahme sind die Aussagen zum Mangel an beruflicher Erfahrung, denn der Anteil der Befragten, die hierin ein Karrierehindernisse für Frauen sehen, steigt von 7% im unteren auf 31% im höheren Management an.

- Rund ein Zehntel der Befragten sieht jeweils geschlechtsspezifische Beförderungssysteme, die Zuweisung von Frauen in Managementbereiche mit spezialisierten Laufbahnen bzw. interne Beförderungsverfahren ohne öffentliche Ausschreibungen als Hindernis für den Zugang von Frauen zum unteren Management an. Hingegen benennen 25% der Befragten die Intransparenz von Beförderungsverfahren und 17% der Befragten die Konzentration von Frauen in spezialisierten Managementlaufbahnen als Karrierehindernis für weibliche Führungskräfte im höheren Management. Geschlechtsspezifische Beförderungssysteme werden auf dieser Ebene als wenig relevant angesehen.<sup>37</sup>
- Rund die Hälfte der Befragten benennt eine von männlichen Werten dominierte Unternehmenskultur und nur 3% der Befragten unzulängliche persönliche Kontakte als Hindernisse für Frauen beim Eintritt ins untere Management. Im höheren Management machen hingegen zwei Drittel der Befragten die männlich dominierte Unternehmenskultur für den geringen Anteil von Frauen verantwortlich. 19% der Befragten führen außerdem unzulängliche Kontakte der weiblichen Führungskräfte als Karrierehindernis auf dieser Führungsebene an. Unabhängig von der Managementebene benennt jede/r zehnte Personalverantwortliche Vorurteile in der eigenen Berufsgruppe als Karrierehindernis für weibliche Führungskräfte.

*Die weiblichen Führungskräfte in den Banken sehen folgende wichtige Karrierehindernisse:*

- Die Bedeutung personaler und familiärer Hindernisse wird in dieser Befragtengruppe ebenfalls als mit aufsteigendem Managementniveau rückläufig eingeschätzt. Dabei werden den Familienpflichten tendenziell etwas weniger Gewicht, Defiziten in der Qualifikation der Frauen hingegen etwas mehr Relevanz zugemessen als von Seiten der Personalleitung. Ein weiterer Unterschied zeigt sich bei der Einschätzung mangelnder beruflicher

---

<sup>37</sup> Insgesamt werden organisationsstrukturelle Hindernisse seltener genannt als personen- und familienbezogene Hindernisse, was zum einen mit einer gewissen „Problemverdrängung“ für eigene Verantwortlichkeiten, zum anderen aber auch damit zusammenhängen kann, daß die Antwortvorgaben in diesem Bereich wesentlich spezieller formuliert waren als im Bereich der personenbezogenen und organisationskulturellen Hindernisse.

Erfahrung: Der Anteil der Managerinnen, die hierin ein Hindernis sehen, bleibt auch mit zunehmender Managementebene hoch und liegt selbst für das höhere Management noch bei 30%.

- Je höher die Führungsebene, desto häufiger werden organisationsstrukturelle Hindernisse genannt. Dabei sehen die Managerinnen interne Beförderungsverfahren ohne Öffentlichkeit etwas häufiger als Hindernis an als die Personalverantwortlichen.
- Beim Zugang zu höheren Führungspositionen sind Frauen in zunehmendem Maße mit Barrieren konfrontiert, die auf der kulturellen und symbolischen Ebene angesiedelt sind. Der Anteil der Managerinnen, die bereits im unteren Management männliche Unternehmenswerte als hinderlich für Frauenkarrieren ansehen, ist zwar mit 39% niedriger als bei den Personalverantwortlichen. Im höheren Management beträgt der Anteil hingegen 76%. Nach Aussage von etwa einem Fünftel der Managerinnen erschweren Vorurteile der Personalleitung den Zugang von Frauen zu allen drei Managementebenen. Unzulängliche persönliche Kontakte der Frauen werden von den Managerinnen doppelt so häufig als Hindernis angeführt wie von den Personalverantwortlichen. Dies gilt wiederum v.a. für den Zugang zum höheren Management.

Tabelle 3.4.2 faßt die Ergebnisse der Einschätzungen gebündelt nach Ursachenfaktoren und Managementebenen zusammen.

Tabelle 3.4.2: Barrieren für den Zugang von Frauen zum unteren, mittleren und höheren Management aus Sicht der Personalleitung und Managerinnen in Banken (in %)

| (Spaltenprozent, Mehrfachnennungen)       | Anteil der Befragten, die folgende Hindernisse <sup>1)</sup> sehen im ... |                      |                    |
|---|---|----------------------|--------------------|
|   | unteren Management  | mittleren Management | höheren Management |
| <b>Personalverantwortliche in Banken</b>  |   |                      |                    |
| Familiäre Hindernisse                     | 75,6  | 63,5                 | 48,1               |
| Personenbezogene Hindernisse              | 48,8  | 42,3                 | 40,4               |
| Organisationsstrukturelle Hindernisse     | 24,4  | 34,6                 | 40,4               |
| Organisationskulturelle Hindernisse       | 48,8  | 59,6                 | 71,2               |
| <b>Hindernisse insgesamt</b>              | <b>56,6</b>   | <b>79,3</b>          | <b>82,8</b>        |
| <b>Weibliche Führungskräfte in Banken</b> |   |                      |                    |
| Familiäre Hindernisse                     | 60,8  | 58,2                 | 44,5               |
| Personenbezogene Hindernisse              | 65,6  | 61,6                 | 42,5               |
| Organisationsstrukturelle Hindernisse     | 25,6  | 37,7                 | 47,3               |
| Organisationskulturelle Hindernisse       | 54,4  | 69,9                 | 85,6               |
| <b>Hindernisse insgesamt</b>              | <b>88,6</b>   | <b>98,0</b>          | <b>98,6</b>        |

1) Prozentangaben zu familiären, personenbezogenen, organisationsstrukturellen und -kulturellen Hindernissen basieren wiederum auf den Befragten, die mindestens ein Hindernis nannten; Prozentangaben für Hindernisse insgesamt beziehen sich auf alle Befragten.

Quelle: Befragung von Banken und Bankmanagerinnen in Europa 1996

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Resümierend läßt sich feststellen, daß der Eintritt von Frauen *ins untere Management* nach Meinung der Befragten in erster Linie durch Familienpflichten, zu geringe Berufserfahrung und Weiterbildung sowie fehlende Präzision der Berufsausbildung erschwert wird. Beim *Aufstieg zum höheren Management* hingegen sind Frauen zusätzlich mit organisationsstrukturellen und -kulturellen Hindernissen konfrontiert. Hierbei wird ganz besonders häufig auf die männlich geprägte Unternehmenskultur als Barriere hingewiesen. In diesem Zusammenhang werden informelle Rekrutierungspraktiken bei der Auswahl von Topmanagern und, hiermit verbunden, unzureichende persönliche Kontakte von potentiellen Kandidatinnen als wichtige Zugangshürde für Frauen zum höheren Management hervorgehoben. Angesichts der Bedeutung professioneller Netzwerke und informeller Gesprächszirkel überrascht es deshalb nicht, daß zwei Drittel der befragten Managerinnen die Unterstützung und Förderung durch Mentor/inn/en und Vorgesetzte als sehr wichtig oder von höchster Wichtigkeit für den Aufstieg in das höhere Management ansehen (vgl. auch Berthoin Antal 1993; Segerman-Peck 1991).

### 3.5 Vorschläge der Bankmanagerinnen zur Förderung weiblicher Führungskräfte

Die Befragung der Bankmanagerinnen kann in zweifacher Weise einen Beitrag zum besseren Verständnis der Karriere- und Veränderungsstrategien weiblicher Führungskräfte leisten: Zum einen wurde erfragt, welche Faktoren die Befragten auf der *persönlichen Ebene* als relevant für ihren eigenen beruflichen Erfolg ansehen. Zum anderen wurde erhoben, welche Maßnahmen die Managerinnen *auf Unternehmensebene* vorschlagen, um den Zugang von Frauen zum Management zu verbessern.

Als wichtigste Faktoren für ihren eigenen beruflichen Erfolg nennen die Managerinnen, wie Tabelle 3.5.1 zeigt, vor allem persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen. So führen 41% der Befragten berufliche Einsatzbereitschaft und Durchhaltevermögen, 38% eine hohe Karriereorientierung und 17% Selbstbewußtsein als wichtiges Fundament für ihre Karriere an. Weiterhin gibt etwa ein Fünftel der Befragten an, daß Aus- und Weiterbildungsabschlüsse sowie soziale Netzwerke wesentlich zu ihrem beruflichen Erfolg beigetragen haben. Nur 9% der Managerinnen erwähnen eine unterstützende Unternehmenskultur. Angesichts der Tatsache, daß immerhin drei Viertel der Befragten verheiratet sind und rund die Hälfte von ihnen Kinder hat, überrascht der geringe Anteil von Managerinnen, die der Organisation des Privatlebens bzw. dem persönlichen Lebensstil einen bedeutsamen Einfluß auf ihren beruflichen Erfolg einräumen.

Tabelle 3.5.1: Erfolgsfaktoren der eigenen beruflichen Karriere und Empfehlungen für jüngere Kolleginnen mit Aufstiegsorientierung (in %)

| (Spaltenprozent, Mehrfachnennungen)                          | Wichtig für den eigenen Erfolg (in %) | Empfehlung für junge Managerinnen (in %) |
|--|---------------------------------------|--|
| Aus- und Weiterbildungsabschlüsse                            | 22,1                                  | 47,6                                     |
| Karriereplanung  | 0,7                                   | 12,4                                     |
| Persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen, darunter:    | 81,9                                  | 68,3                                     |
| <i>Selbstbewußtsein</i>                                      | 16,8                                  | 33,1                                     |
| <i>Berufliche Einsatzbereitschaft und Durchhaltevermögen</i> | 40,9                                  | 37,9                                     |
| <i>Karrieremotivation</i>                                    | 37,6                                  | 0,7                                      |
| <i>Sonstige</i>  | 20,1                                  | 13,8                                     |
| Berufliche Leistungsfähigkeit                                | 13,4                                  | 0,0                                      |
| Soziale Netzwerke  | 18,8                                  | 29,7                                     |
| Unterstützende Unternehmenskultur                            | 8,7                                   | 0,0                                      |
| Organisation des Privatlebens/Lebensstil                     | 9,4                                   | 15,9                                     |
| <b>Basis der Berechnungen</b>                                |                                       |  |
| Zahl der Befragten (N)                                       | 149                                   | 145                                      |
| Zahl der Antworten   | 281                                   | 277                                      |
| Durchschnittliche Zahl der Antworten/Befragte                | 1,9                                   | 1,9                                      |

Die offen gestellten Fragen lauteten: „Wenn Sie zurückblicken, welche Faktoren würden Sie als die wichtigsten für Ihren beruflichen Erfolg ansehen?“ sowie „Welche Empfehlung würden Sie einer jungen Managerin geben, die einen Aufstieg in obere Führungspositionen anstrebt und Ihren Rat bei der Planung ihrer beruflichen Karriere sucht?“ In beiden Fällen wurden die Antworten nach einem Kodierungsschema zusammengefaßt.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.  
© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Die große Bedeutung, die Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen beigemessen wird, deutet darauf hin, daß die befragten Frauen als Pionierinnen auf ihrem Gebiet den Eindruck haben, daß sie sich mangels Unterstützung von außen vor allem auf ihre eigene Kraft verlassen müssen und können. In diesem Zusammenhang ist ein Vergleich mit den Empfehlungen interessant, welche die Befragten jüngeren Kolleginnen für deren Planung einer beruflichen Karriere geben würden. Zwar dominieren auch hier Ratschläge bezüglich persönlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen; dabei wird allerdings Selbstbewußtsein mehr Bedeutung beigemessen als für den eigenen beruflichen Erfolg, und Karrieremotivation wird offensichtlich bei den Jüngeren als selbstverständlich vorausgesetzt. Insgesamt richten sich die Empfehlungen an die Jüngeren jedoch auf Aus- und Weiterbildungsabschlüsse (48%), soziale Netzwerke (30%) sowie eine gezielte Karriereplanung (12%). Die Organisation der Privatlebens spielt auch bei den Empfehlungen eine nur untergeordnete Rolle, und wiederum erstreckt sich die Richtung der Ratschläge über ein weites

Spektrum von „bloß keine Kinder“ bis hin zu „nur nicht auf Kinderwunsch verzichten“.

Tabelle 3.5.2: Vorschläge der Managerinnen zur Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten für Frauen zu den verschiedenen Managementebenen <sup>1)</sup> (in %)

| <i>(Spaltenprozent, Mehrfachnennungen)</i>                  | <b>Unteres Management</b> | <b>Mittleres Management</b> | <b>Höheres Management</b> |
|---|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Allgemeine Gleichstellungsprogramme                         | 40,5                      | 38,5                        | 29,1                      |
| Betriebliche Kinderbetreuungsangebote                       | 43,9                      | 35,8                        | 23,6                      |
| Förderkurse für weibliche Führungskräfte <sup>2)</sup>      | 77,7                      | 68,2                        | 43,2                      |
| Öffentliche Stellenausschreibungen                          | 35,1                      | 35,1                        | 38,5                      |
| Veränderte Personalauswahlverfahren                         | 24,3                      | 33,1                        | 41,2                      |
| Mentoring <sup>3)</sup>                                     | 39,2                      | 47,3                        | 45,9                      |
| Frauenquoten  | 12,8                      | 14,2                        | 22,3                      |
| Verringerung der Arbeitsbelastung                           | 10,1                      | 16,2                        | 12,8                      |
| <b>Basis der Berechnungen</b>                               |                           |                             |                           |
| Zahl der Befragten (N)                                      | 148                       | 148                         | 148                       |
| Zahl der Antworten  | 452                       | 462                         | 398                       |
| Durchschnittliche Zahl der Antworten/Befragte <sup>4)</sup> | 3,1                       | 3,1                         | 2,7                       |

- 1) Befragte wurden gebeten, die drei wichtigsten Items in jeder Spalte auszuwählen.
- 2) Umfaßt die Antwortkategorien „Spezielle Ausbildungskurse“ sowie „Kurse, um das Selbstbewußtsein zu erhöhen“.
- 3) „Offizielle Mentoren-Programme“ sowie „informelles Mentoring durch Managerinnen“.
- 4) Berechnet auf Basis der in der Originalfrage vorgegebenen 10 Antwortkategorien.

Quelle: Befragung von Banken in Europa 1996.  
© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Weiterhin wurden die Bankmanagerinnen gefragt, welche Maßnahmen sie auf Unternehmensebene vorschlagen würden, um die Zugangs- und Aufstiegschancen von Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Die Antworten spiegeln die differenzierte Bewertung der Haupthindernisse auf den verschiedenen Managementebenen wider, die bereits in Abschnitt 3.4 dargestellt wurden. Im Durchschnitt machten die befragten Managerinnen weniger Vorschläge für das höhere als für das untere Management, obwohl sie angaben, daß die Hindernisse für Frauen mit dem Aufstieg in höhere Führungspositionen zunehmen. Dies weist darauf hin, daß derzeit praktizierte Maßnahmen zur Frauenförderung den spezifischen Barrieren, mit denen Frauen in höheren Führungspositionen konfrontiert sind, nur sehr partiell angemessen sind und daß neue Ansätze zur Verbesserung des Zugangs von Frauen in Spitzenpositionen gesucht werden müssen. Die Vorschläge für das untere und mittlere Management konzentrieren sich stärker auf personale und familiäre Faktoren, während sie sich im höheren Management stärker auf organisationsstrukturelle und -kulturelle Faktoren richten (siehe Tabelle 3.5.2):

- Spezielle Aus- und Weiterbildungskurse für weibliche Führungskräfte, darunter auch solche die das Selbstbewußtsein erhöhen sollen, sowie allgemeine Gleichstellungsprogramme und betriebliche Angebote der Kinderbetreuung zählen zu den häufigsten Vorschlägen zur Verbesserung der Position von Frauen im unteren und mittleren Management<sup>38</sup>.
- Im Hinblick auf das höhere Management wurden andere Prioritäten gesetzt. Zwar optierten auch hier noch viele für spezielle Förderkurse (43%), zugleich wird aber eine Veränderung des organisatorischen und kulturellen Umfeldes durch die Begleitung von weiblichen Führungskräften durch Mentor/inn/en (46%), veränderte Personalauswahlverfahren (41%), öffentliche Stellenausschreibungen (39%) und sogar durch Frauenquoten (22%) wesentlich häufiger eingefordert als auf den unteren Managementebenen<sup>39</sup>.

Die häufige Nennung von speziellen Förderkursen für weibliche Führungskräfte bestätigt zum einen, welche große Bedeutung die Managerinnen der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für einen verbesserten Zugang von Frauen zu Spitzenpositionen beimessen. Zugleich macht sie aber auch deutlich, daß die Managerinnen diese Qualifizierung durchaus als Sache des Unternehmens, und nicht nur als individuelle Angelegenheit der Frauen sehen. Angesichts der Hervorhebung persönlicher Verhaltens- und Leistungsmerkmale als Einflußfaktoren für den eigenen Erfolg sticht der hohe Anteil von Managerinnen hervor, die strukturelle und kulturelle Veränderungen in den Unternehmen als notwendige Voraussetzung für einen besseren Zugang von Frauen zu den verschiedenen, insbesondere höheren Führungsebenen erachten. Dies belegt, daß die Befragten sehr deutlich zwischen den von ihnen selbst durch besonderen persönlichen Einsatz erzielten Erfolgen und den weiterhin für Frauen vorhandenen spezifischen Hindernissen in den Unternehmen differenzieren. Die Mehrheit der Befragten hält trotz der eigenen Erfolge an der Einsicht fest, daß dem Zugang anderer Frauen ins Management eine Reihe von Hindernissen entgegen stehen, zu deren Abbau die Unternehmen in vielfältiger Weise

---

<sup>38</sup> Die Häufigkeit, mit der verbesserte betriebliche Kinderbetreuungsangebote gefordert werden, variiert in Abhängigkeit von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern. Managerinnen in angelsächsischen und westeuropäischen Banken erachten solche Angebote - auf allen Managementebenen - als wichtiger als ihre Kolleginnen in skandinavischen und südeuropäischen Banken, die entweder auf eine ausgebaute öffentliche Infrastruktur oder ein Netzwerk familiärer bzw. bezahlter Kinderbetreuungskräfte zurückgreifen können.

<sup>39</sup> Auch hier zeigen sich länderspezifische Differenzen: Managerinnen in west- und südeuropäischen Ländern schlagen häufiger betriebliche Gleichstellungsprogramme (einschließlich quantitativer Zielvorgaben) und spezielle Förderkurse zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte in den Unternehmensspitzen vor. In angelsächsischen und skandinavischen Ländern - in denen, wie Abschnitt 3.6 zeigt, solche Maßnahmen bereits häufiger implementiert wurden - messen die Befragten hingegen dem Mentoring weiblicher Führungskräfte durch ältere und erfahrenere Manager/innen hohe Bedeutung bei.

beitragen können. Angesichts der im Bankensektor verbreiteten individuellen Leistungsorientierung überrascht der recht hohe Anteil der Führungskräfte, welche veränderte Rekrutierungsverfahren bzw. die Festlegung von Frauenquoten oder quantitativen Zielsetzungen vorschlagen, um den Frauenanteil insbesondere im höheren Management zu steigern. Ältere Managerinnen nennen diese Maßnahmen fast doppelt so häufig wie ihre jüngeren Kolleginnen, wobei die eigene schmerzliche Erfahrung durchscheinen mag, daß trotz aller Qualifizierung und Leistung der *glass ceiling* zum höheren Management ohne solch drastische Maßnahmen nicht aufzubrechen ist.

Im Hinblick auf die Initiative und Umsetzung der genannten Maßnahmen kommt den Banken als Beschäftigungsorganisation große Bedeutung zu. Deshalb ist es von Interesse zu sehen, inwieweit auf Seiten der Unternehmen, und insbesondere in den Personalabteilungen, ein Problembewußtsein hinsichtlich der Karrierehindernisse von Frauen im Management besteht, inwieweit sich die Wahrnehmung der Banken mit derjenigen der Managerinnen deckt oder davon unterscheidet und welche Initiativen Banken zum Abbau von geschlechtsspezifischen Ausgrenzungen und zur Förderung weiblicher Führungskräfte in Betracht ziehen. Diese Fragestellungen, die Aufschluß zum Stand der Gleichstellungspolitiken in den europäischen Banken geben, werden im nächsten Abschnitt ausführlich behandelt.

### 3.6 Gleichstellungspolitiken in europäischen Banken

Um Anhaltspunkte über die Verbreitung von unterschiedlichen Frauenfördermaßnahmen im Bankensektor der EU-Mitgliedsländer zu gewinnen, standen folgende Themenkomplexe im Mittelpunkt der Bankenbefragung: Zum einen wurden Angebote der Banken zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfaßt, die sich an die Beschäftigten allgemein richten. Zum anderen wurde gefragt, welche Maßnahmen die Banken zur Förderung von Frauen auf den verschiedenen Ebenen der Führungshierarchie ergriffen haben.

Mehr als vier Fünftel der befragten Banken geben an, daß sie ihren Beschäftigten Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie machen (siehe Tabelle 3.6.1). Am häufigsten genannt wird dabei von 60% der Kreditinstitute die Option des Elternurlaubs, wobei es sich je nach Land sowohl um gesetzlich oder tariflich vereinbarte als auch um unternehmensspezifische Beurlaubungsmöglichkeiten handelt. 40% der Banken räumen Beschäftigten mit Kindern verkürzte und 37% der Banken flexible Arbeitszeiten als Option ein. Hingegen bietet nur ein kleiner Teil der Banken direkte Unterstützung bei der

Kinderbetreuung, sei es durch die Bereitstellung von Krippen- und Kindergartenplätzen (16%) oder einen Kostenzuschuß für die Kinderbetreuung (22%).

Tabelle 3.6.1: Angebote der Banken zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Beschäftigten (in %) <sup>1)</sup>

| (Spaltenprozent,<br>Mehrfachnennungen)                        | Insgesamt   | darunter:                      |                               |                                |                               |
|---|-------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|   |             | Angel-<br>sächsische<br>Länder | Skandina-<br>vische<br>Länder | West-<br>europäische<br>Länder | Süd-<br>europäische<br>Länder |
| Krippen- und Kindergartenplätze                               | 15,8        | 0,0                            | 0,0                           | 26,9                           | 17,6                          |
| Kostenzuschuß für<br>Kinderbetreuung                          | 22,2        | 14,3                           | 0,0                           | 30,8                           | 29,4                          |
| Elternurlaub  | 60,3        | 28,6                           | 84,6                          | 53,8                           | 64,7                          |
| Verkürzte Arbeitszeiten für Eltern                            | 39,7        | 28,6                           | 53,8                          | 26,9                           | 52,9                          |
| Flexible Arbeitszeiten für Eltern                             | 36,5        | 71,4                           | 69,2                          | 23,1                           | 17,6                          |
| Sonstige  | 17,5        | 28,6                           | 0,0                           | 23,1                           | 17,6                          |
| <b>Keine Fördermaßnahmen</b>                                  | <b>14,3</b> | <b>0,0</b>                     | <b>7,7</b>                    | <b>19,2</b>                    | <b>17,6</b>                   |
| <b>Basis der Berechnungen</b>                                 |             |                                |                               |                                |                               |
| Zahl der Banken (N)   | 63          | 7                              | 13                            | 26                             | 17                            |
| Zahl der Maßnahmen  | 121         | 12                             | 27                            | 48                             | 34                            |
| Durchschnittliche Zahl der<br>Maßnahmen/Bank mit<br>Maßnahmen | 2,2         | 2,3                            | 2,3                           | 2,3                            | 2,4                           |

1) Prozentangaben beziehen sich auf alle befragten Banken. Aufgrund von Mehrfachnennungen übersteigt die Summe der Angaben 100 Prozent.

Quelle: Befragung von Banken in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Die Art der Angebote variiert deutlich zwischen den Ländergruppen: So kommen britische und irische Banken Beschäftigten mit Kindern in erster Linie im Hinblick auf die Flexibilität der Arbeitszeiten entgegen, während Elternurlaub und verkürzte Arbeitszeiten weniger verbreitet als in anderen Ländern sind. Das Angebotsprofil der skandinavischen Banken spiegelt am deutlichsten länderspezifische sozialstaatliche Arrangements wider: Aufgrund der gut ausgebauten öffentlichen Infrastruktur zur Kinderbetreuung werden Banken in diesem Bereich gar nicht tätig. Hingegen wird der gesetzlich geregelte Elternurlaub in fast allen Banken praktiziert, und mehr als die Hälfte der Banken bietet Eltern darüber hinaus verkürzte und flexible Arbeitszeiten an, wobei in Skandinavien durchaus auch Teilzeitbeschäftigungen oberhalb der Halbtagsgrenze möglich sind. Banken in West- und Südeuropa bieten häufiger direkte Unterstützung bei der Kinderbetreuung an, wohl auch um den Mangel an öffentlichen Einrichtungen in diesen Ländern zu kompensieren. Zumindest die westeuropäischen Banken kommen damit den von den Managerinnen geäußerten Vorschlägen



zur Frauenförderung entgegen. Im Hinblick auf die Arbeitszeiten zeigen sie sich jedoch weniger flexibel als ihre angelsächsischen und skandinavischen Pendanten. Verkürzte Arbeitszeiten sind wiederum vor allem in südeuropäischen Banken verbreitet, wobei es sich aber anders als in Skandinavien weniger um Teilzeitarbeitsplätze als vielmehr um gesetzlich geregelte Arbeitszeitverkürzungen für Mütter im staatlichen Sektor handeln dürfte, zu dem auch viele der dort ansässigen Banken gehören.

Tabelle 3.6.2: Banken, die Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ergriffen haben (in %)

| <i>(Zeilenprozent)</i>             | <b>Anteil von Banken mit solchen Maßnahmen</b> | <b>Zahl der Banken Insgesamt (N)</b> |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|
| <b>Sitz der Bank</b>               |  |                                      |
| Angelsächsische Länder             | 100,0  | (7)                                  |
| Skandinavische Länder              | 84,6   | (13)                                 |
| Westeuropäische Länder             | 65,4   | (26)                                 |
| Südeuropäische Länder              | 41,2   | (17)                                 |
| <b>Banktyp</b>                     |  |                                      |
| International tätige Universalbank | 81,0   | (21)                                 |
| National tätige Universalbank      | 56,5   | (23)                                 |
| Spezialbank                        | 53,8   | (13)                                 |
| <b>Anzahl der Beschäftigten</b>    |  |                                      |
| weniger als 5.000 Beschäftigte     | 52,0   | (25)                                 |
| 5.000 - 19.999 Beschäftigte        | 70,8   | (24)                                 |
| 20.000 und mehr Beschäftigte       | 77,8   | (9)                                  |
| <b>Insgesamt</b>                   | <b>66,7</b>                                    | <b>(63)</b>                          |

Quelle: Befragung von Banken in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Immerhin rund die Hälfte der befragten Kreditinstitute gibt an, konkrete Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ergriffen zu haben<sup>40</sup>. Wie aus Tabelle 3.6.2 hervorgeht, ist dies in angelsächsischen und skandinavischen Banken wesentlich häufiger der Fall als in west- und südeuropäischen Banken. Dies ist im Zusammenhang mit dem deutlich höheren Anteil von Frauen unter den Bankbeschäftigten der erst genannten Ländern zu sehen, die es den Banken erschweren, dieses Potential an qualifizierten Kandidatinnen für Führungspositionen zu ignorieren. Außerdem haben gesellschaftliche Debatten um die berufliche Gleichstellung der Geschlechter wie auch die Verab-

<sup>40</sup> Der vergleichsweise hohe Anteil von Banken mit Frauenförderprogrammen und Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen dürfte darauf zurückzuführen sein, daß Institute mit Erfahrungen auf diesem Gebiet eher für die Teilnahme an der Befragung zu motivieren waren als solche, die sich mit dem Thema noch nicht befaßt haben.

scheidung von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetzen im angelsächsischen und skandinavischen Raum früher eingesetzt und die Unternehmenspolitik der Banken stärker beeinflusst als in anderen Ländern. Förderprogramme für weibliche Führungskräfte sind darüber hinaus in international tätigen Universalbanken weiter verbreitet als in national tätigen Universalbanken oder Spezialbanken. Wie Berthoin Antal (1996) argumentiert, sind multinationale Unternehmen aufgrund ihrer Wettbewerbssituation stärker motiviert, ihre Personalressourcen - und zwar auch die ihrer weiblichen Mitarbeiter - möglichst effizient zu nutzen und deshalb schon aus rein wirtschaftlichen Gründen eher zur Förderung des weiblichen Führungspotentials veranlaßt. Weiterhin besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zahl der Beschäftigten und der Bereitschaft von Banken, solche Maßnahmen zu ergreifen. Generell stehen größeren Unternehmen in ihren zentralen Stabsfunktionen mehr Ressourcen für eine professionelle Personalarbeit und die Entwicklung von Führungskräften zur Verfügung.

Als Motiv für die Einführung solcher Maßnahmen nannten 80% der Institute den Wunsch nach mehr Chancengleichheit. Zugleich wird die Initiative zu solchen Maßnahmen aber auch durch gesellschaftliche oder wirtschaftliche Entwicklungen befördert. So nennen Banken aus skandinavischen Ländern in erster Linie Personalmangel und Rekrutierungsprobleme als Hintergrund, während angelsächsische Banken auf den allgemeinen Druck der Öffentlichkeit und südeuropäische Banken auf rechtlicher Bestimmungen verweisen.

Welche spezifischen Initiativen haben die Banken aber nun zur Verbesserung der Aufstiegschancen von Frauen im Management eingeleitet? Eine detaillierte Analyse der Antworten zeigt, daß Banken häufig recht allgemeine Maßnahmen unter diese Rubrik subsumiert haben (vgl. hierzu auch Schultz-Gambard u.a. 1993). Im unteren Management erwähnt zum Beispiel knapp ein Drittel der befragten Institute betriebliche Gleichstellungsprogramme und 14% Kinderbetreuungsangebote von Seiten des Unternehmens als Fördermaßnahme für Führungskräfte (siehe Tabelle 3.6.3). Auch wurde unter der Kategorie „Sonstige“ häufig Bezug genommen auf generelle Personalentwicklungsmaßnahmen der Bank, die sich gleichermaßen an Männer wie Frauen richten. Betrachten wir ausschließlich jene Maßnahmen, die spezifisch auf die Förderung von Führungskräften abstellen, so reduziert sich der Anteil der Banken mit solchen Angeboten. Im unteren Management bietet knapp ein Drittel der befragten Banken spezielle Trainings für weibliche Führungskräfte an. Zum Abbau direkter und indirekter Benachteiligungen in den Bereichen Personalrekrutierung und Beförderung ist im unteren Management ein Drittel der Institute zu öffentlichen Stellenausschreibungen übergegangen und hat ein Viertel der Institute Personalauswahlverfahren verändert. In jeder fünften Bank werden Frauen im unteren Management von Mentor/inn/en begleitet, wobei es sich

allerdings oft um informelle Arrangements von Frauen für Frauen handelt. Frauenquoten oder die Festsetzung von quantitativen Ziele zur Entwicklung des Frauenanteils sind hingegen bei den Personalleitungen der Banken nur wenig populär.

Tabelle 3.6.3: Maßnahmen der Banken zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (in %) <sup>1)</sup>

| <i>(Spaltenprozent; Mehrfachnennungen)</i>                          | <b>Unteres Management</b> | <b>Mittleres Management</b> | <b>Höheres Management</b> |
|---|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Allgemeine Gleichstellungsprogramme                                 | 30,2                      | 23,8                        | 22,2                      |
| Betriebliche Kinderbetreuungsangebote                               | 14,3                      | 14,3                        | 12,7                      |
| Förderkurse für weibliche Führungskräfte <sup>2)</sup>              | 31,7                      | 25,4                        | 9,6                       |
| Öffentliche Stellenausschreibungen                                  | 33,3                      | 30,2                        | 17,5                      |
| Veränderte Personalauswahlverfahren                                 | 25,4                      | 28,6                        | 15,9                      |
| Mentoring <sup>3)</sup>   | 22,2                      | 22,3                        | 15,9                      |
| Frauenquoten  | 9,5                       | 11,1                        | 6,3                       |
| Sonstige <sup>4)</sup>  | 17,5                      | 15,9                        | 17,5                      |
| <b>Keine Fördermaßnahmen</b>  | <b>33,3</b>               | <b>41,3</b>                 | <b>54,0</b>               |
| <b>Basis der Berechnungen</b>                                       |                           |                             |                           |
| Zahl der Banken (N)   | 63                        | 63                          | 63                        |
| Zahl der Maßnahmen <sup>5)</sup>                                    | 125                       | 113                         | 73                        |
| Durchschnittliche Zahl der Maßnahmen/<br>Banken mit Fördermaßnahmen | 3,0                       | 3,1                         | 2,5                       |

1) Prozentangaben beziehen sich auf alle befragten Banken. Aufgrund von Mehrfachnennungen übersteigt die Summe der Angaben 100 Prozent.

2) Umfaßt die Antwortkategorien „Spezielle Ausbildungskurse“ sowie „Kurse, um das Selbstbewußtsein zu erhöhen“.

3) „Offizielle Mentoren-Programme“ sowie „informelles Mentoring durch Managerinnen“.

4) „Verringerung der Arbeitsbelastung von Manager/inne/n“ sowie „Sonstige“.

5) Berechnet auf Basis der in der Originalfrage vorgegebenen 11 Antwortkategorien.

Quelle: Befragung von Banken in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Vergleicht man die Fördermaßnahmen, welche die Banken auf den verschiedenen Führungsebenen anbieten, so zeigt sich insbesondere im höheren Management noch deutlicher Nachholbedarf. Während zwei Drittel der befragten Banken Maßnahmen zur Frauenförderung im Management ergriffen haben, richten sich diese Angebote in weniger als der Hälfte der Institute auch an Führungskräfte im höheren Management. Gerade was die Verbesserung von Zugangschancen von Frauen zum Topmanagement angeht, scheint in den Banken eine relativ große Kluft zwischen Problembewußtsein bei den Personalverantwortlichen und den von den Unternehmen ergriffenen Initiativen zur Beseitigung bestehender Diskriminierungen zu bestehen. So sehen zwar 60% der be-

fragten Institute die männlich dominierte Unternehmenskultur als Hindernis für Frauen im höheren Management an, aber nur eine Minderheit von ihnen hat in der Praxis konkrete Maßnahmen ergriffen, die dieses Prinzip zu durchbrechen suchen: Nur 18% der Banken geben an, aus diesem Grund dazu übergegangen zu sein, Spitzenpositionen öffentlich auszusprechen und 16% haben Personalauswahlverfahren einer kritischen Revision unterzogen. In weniger als jeder achten Bank gibt es informelles Mentoring durch weibliche Manager und lediglich jede fünfundzwanzigste Bank versucht dem Mangel an Unterstützungsnetzwerken für Frauen durch die offizielle Benennung von „Pat/inn/en“ und „Mentor/inn/en“ zu begegnen. Insgesamt haben sich 15% der Banken quantitative Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils im Management gesetzt, für das höhere Management ist dies jedoch nur in 6% der Institute der Fall. Mit aufsteigender Führungsebene nehmen die Fördermaßnahmen der Banken also deutlich ab, obwohl die Personalverantwortlichen ebenso wie die Managerinnen selbst gerade hier besonders große Barrieren für Frauen lokalisierten.

Speziell auf Führungskräfte ausgerichtete Maßnahmen zum Abbau geschlechtsspezifischer Diskriminierungen sind vor allem in skandinavischen und angelsächsischen Banken anzutreffen. Diese Initiativen stehen in einem jeweils spezifischen institutionell-rechtlichen Kontext. In den skandinavischen Ländern verlangen Gleichstellungsgesetze von öffentlichen und privaten Arbeitgebern, daß sie - auch für das Management - Gleichstellungspläne erstellen und regelmäßig darüber berichten. In Großbritannien hat sich mit der Initiative „Opportunity 2000“ eine marktgesteuerte Zwischenform entwickelt: Die an der Initiative teilnehmenden privaten und öffentlichen Unternehmen, darunter auch die größten Banken des Landes, verpflichten sich dazu, Gleichstellungsbeauftragte zu ernennen und Gleichstellungspläne zu erstellen, die gewährleisten, daß Beschäftigte keinerlei Benachteiligung aufgrund ihres Geschlechts, Familienstandes, Hautfarbe, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Behinderung erfahren. Im Hinblick auf die Förderung von Frauen müssen die Unternehmen weiterhin drei Anforderungen erfüllen: Definition der Gleichstellungsziele, die spätestens im Jahr 2000 erreicht werden sollen; Veröffentlichung dieser Ziele; Überwachung und regelmäßige öffentliche Berichte über den erreichten Stand dieser Ziele (Vinnicombe und Colwill 1995). Unternehmensleitbilder, in denen auf das Kriterium „Geschlecht“ bezogene Gleichstellungsziele genannt werden, sind in erster Linie in britischen Banken anzutreffen, die an der „Opportunity 2000“-Initiative teilnehmen. In deutschen Banken, wie auch in Kreditinstituten anderer west- und südeuropäischer Länder stehen dagegen häufig Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und Familie sowie Qualifizierungsmaßnahmen im Vordergrund (vgl. auch Brumlop 1991; Schultz-Gambard u.a. 1993).

Zur Überwindung der in der Studie identifizierten personalen, strukturellen und kulturellen Barrieren zeigt sich, daß es über die individuelle Förderung von weiblichen Führungskräften hinaus einer stärkeren Verankerung der Gleichstellungspolitik im Rahmen strategischer Unternehmensziele sowie grundsätzlicher Veränderungen in der Unternehmenskultur bedarf. Dies zeichnet sich bislang nur in den wenigsten Banken ab. Gleichwohl existieren Elemente einer solchen Politik in der Praxis, wie die Befragung deutlich machte. Banken der verschiedenen EU Mitgliedsländer könnten also durchaus voneinander lernen.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Am Ausgangspunkt dieser Studie stand neben dem Interesse an einer empirischen Bestandsaufnahme der Situation von Frauen in Führungspositionen des europäischen Bankensektors das Anliegen Aufschluß über die Wirkung personaler, struktureller und kultureller Einflußfaktoren zu erhalten. Eine weitere Fragestellung der Untersuchung richtete sich darauf, welche Fördermaßnahmen für weibliche Führungskräfte von den Beteiligten in Betracht gezogen bzw. bereits in die Praxis umgesetzt wurden. Die im Anschluß an die Literaturobenauswertung formulierten Arbeitshypothesen und Forschungsfragen legten eine Differenzierung in dreierlei Hinsicht nahe: Die Relevanz der verschiedenen Erklärungsfaktoren wie auch die vorgeschlagenen Veränderungsstrategien dürften demnach in Abhängigkeit von der untersuchten Führungsebene, der betrachteten Managerinnengeneration sowie den jeweils befragten Akteursgruppen innerhalb der Banken variieren.

Wie hat sich nun der Anteil von Frauen unter den Führungskräften im europäischen Bankensektor seit Beginn der 90er Jahre entwickelt? Die Ergebnisse zeigen einen leichten Anstieg des Frauenanteils in den Führungspositionen der befragten Banken. Innerhalb des unteren Management bewegt sich der durchschnittliche Anteil mittlerweile auf die von der US-amerikanischen Forscherin Rosabeth Moss Kanter als kritisch definierte Ein-Drittel-Marke zu, ab der Minderheiten in Organisationen sich von den negativen Effekten der *token*-Dynamik befreien können. Mit steigender Führungsebene nimmt der Anteil weiblicher Führungskräfte jedoch deutlich ab. Insbesondere im höheren Management ist die Realität noch weit von einer „kritischen Masse“ entfernt: In den Spitzengremien der Banken, d.h. den Aufsichtsräten, Vorständen und Direktorien, stellen Frauen mit Anteilen von 5% und weniger weiterhin isolierte Ausnahmeerscheinungen dar. Zwar hat eine wachsende Zahl von Banken in den letzten Jahren einzelne Frauen in diese Gremien nominiert; dies ändert aber nichts an dem extremen Minderheitenstatus, den die Frauen überwiegend im Topmanagement ihrer Bank einnehmen. Aus dem vermehrten *Eintritt* von Frauen *ins* Management folgen - wie die statistischen Ergebnisse zeigen - also nicht zwangsläufig verbesserte Möglichkeiten zum *Aufstieg im* Management.

Mit welchen Karrierehemmnissen sehen sich die weiblichen Führungskräfte auf dem Weg nach oben konfrontiert, und welche Bedeutung haben dabei die in der Literaturobenauswertung identifizierten personalen, strukturellen und kulturellen Barrieren? Die Ergebnisse bestätigen die eingangs formulierte Hypothese, daß mit höherer Managementebene unternehmensstrukturelle und -kulturelle Einflußfaktoren gegenüber personalen Voraussetzungen an Bedeutung gewinnen. So wird der Eintritt von Frauen ins untere Management nach Meinung der Befragten in erster Linie durch Familienpflichten, zu geringe Berufserfahrung und

fehlende Präzision der Berufsausbildung erschwert. Beim Aufstieg ins höhere Management hingegen sind Frauen vor allem mit den bestehenden Geschlechterhierarchien in Organisationen sowie einer männlich geprägten Unternehmenskultur konfrontiert; geschlechtsspezifische Personalauswahl- und Beförderungsverfahren, homosoziale Netzwerke mit ihren besonderen Verhaltens- und Kommunikationsregeln, geschlechtsstereotype Wahrnehmungsmuster und an männlichen Lebensmustern orientierte Alltagspraktiken erweisen sich als stabile Karrierebarrieren und hartnäckige Ausschlußmechanismen, die zum Fortbestehen des *glass ceiling* an der Schwelle zum Topmanagement beitragen.

Das seit den 80er Jahren gestiegene Ausbildungsniveau und die erhöhte Erwerbsbeteiligung von Frauen werfen die Frage auf, inwiefern die veränderten personalen Voraussetzungen die Karrierechancen jüngerer Frauen verbessert haben. Ein Vergleich der beruflichen Positionen und der Karrierezugänge von Bankmanagerinnen unterschiedlicher Altersgruppen erbrachte vorsichtige Anzeichen für eine Öffnung des Managements zugunsten weiblicher Nachwuchskräfte. Jüngeren Hochschulabsolventinnen stehen offenbar in den Konzernzentralen eine breitere Palette von Managementfunktionen - und damit auch potentiell bessere Aufstiegschancen - offen als der Frauengeneration vor ihnen. Auch scheint ein Aufstieg ins höhere Management für sie bereits in jüngeren Jahren möglich zu sein. Ob sich hieraus aber - anders als bei ihren älteren Kolleginnen - bessere Zugangschancen zu Spitzenpositionen ergeben werden, bleibt abzuwarten. Angesichts der Erfahrungen der älteren Kolleginnen scheint Skepsis angebracht, solange sich nichts an den beschriebenen strukturellen und kulturellen Hindernisse in den Unternehmen ändert.

Unterschiede in der Einschätzung zwischen Personalleitung und Managerinnen zeigen sich weniger bei der Problemanalyse als bei den vorgeschlagenen bzw. realisierten Fördermaßnahmen. Die Wahrnehmung der Karrierehindernisse differiert vor allem im unteren Managementbereich, in dem die Personalbeauftragten in Banken seltener Hindernisse identifizieren, dabei aber häufiger als die Managerinnen familiäre Einschränkungen anführen; hingegen betrachten sie die qualifikatorischen Voraussetzungen von Frauen seltener als hinderlich. Insgesamt gelangen beide Akteursgruppen zu einer sehr differenzierten Problemeinschätzung, die mit steigender Führungsebene überraschend hohe Übereinstimmungen aufweist. Das weist auf eine wachsende Sensibilität des Personalmanagements in diesem traditionell eher konservativen Wirtschaftssektor für Fragen der Frauenförderung hin - auch wenn ein möglicher Bias der Stichprobe zugunsten von Banken, die sich bereits mit Fragen der Frauenförderung beschäftigt haben, in Rechnung gestellt werden muß.

Die Antworten von Personalleitungen und Managerinnen lassen sich auch noch dahin gehend als übereinstimmend interpretieren, daß Gleichstellungspolitik an der Basis breit angelegt sein sollte, um für möglichst viele Frauen den Eintritt ins Management zu ermöglichen. Unternehmensprogramme zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie der Abbau geschlechtsspezifischer Diskriminierungen im Angestelltenbereich stellen aus Sicht beider Akteursgruppen wichtige Voraussetzungen für den Zugang von Frauen zum Management dar. Je weiter Frauen in der Unternehmenshierarchie vordringen, desto mehr sehen sie sich jedoch - wie die Einschätzungen zu den Karrierehindernissen zeigen - mit subtilen Formen der Ausgrenzung konfrontiert, die sich häufig nur schwer als „offene Diskriminierung“ fassen lassen und Anlaß geben nach neuen Ansatzpunkten und Konzepten für die Förderung von Frauen Ausschau zu halten.

Bei der Förderung weiblicher Führungskräfte auf den höheren Managementebenen bestehen nach wie vor große Diskrepanzen zwischen dem von den Managerinnen angemeldeten Bedarf und dem von den Banken realisierten Angebot an Förder- und Gleichstellungsmaßen. Zu den wichtigsten Vorschlägen der weiblichen Führungskräfte zählen spezielle Förderkurse für Managerinnen, geschlechtsneutrale Auswahlverfahren und quantitative Zielvorgaben für den Frauenanteil in Führungspositionen. Zugleich wird ganz besonders die Bedeutung der Förderung durch Mentoren bzw. Mentorinnen für den Aufstieg weiblicher Führungskräfte ins höhere Management hervorgehoben. Eine solche „Patenschaft“ durch erfahrene Führungskräfte des Unternehmens bietet weiblichen Führungskräften nicht nur die Möglichkeit, persönliche und berufliche Kompetenzen im persönlichen Austausch weiter zu entwickeln, sondern kann ihnen auch wichtige Orientierungshilfen bei der Reise durch eine weitgehend männlich geprägte Managementkultur vermitteln. Auf Seiten der Kreditinstitute ist jedoch die Kluft zwischen dem von den Personalleitungen in der Befragung artikulierten Problembewußtsein und den tatsächlich realisierten Maßnahmen besonders ausgeprägt, wenn es um den Zugang zu Spitzenpositionen geht. Gerade im Hinblick auf die von den Managerinnen eingeforderten Veränderungen des organisationellen und kulturellen Umfeldes hat nur eine Minderheit der befragten Banken bislang Schritte unternommen. Die Benennung von Mentoren bzw. Mentorinnen, eine kritische Revision von Personalauswahlverfahren im Hinblick auf homosoziale Selbstselektion oder die Integration von Gleichstellungszielen in allgemeine Unternehmensleitbilder - in europäischen Banken existiert all dies bislang nur im Ausnahmefall.

Angesichts der abgestuften Zugangschancen von Frauen zu verschiedenen Führungsebenen sowie der Bedeutung personaler, struktureller und kultureller Karrierehindernisse bestehen große Gemeinsamkeiten zwischen den



Banken in verschiedenen europäischen Ländern, so daß sich die Präsentation der Ergebnisse in diesem Bericht auf die gesamteuropäische Ebene konzentrierte. Wie auf Basis der Literaturobwertung bereits zu erwarten war, zeigen sich Einflüsse des institutionellen und normativen Kontextes verschiedener Ländergruppen vor allem in drei Bereichen: Zum einen variiert die Ausgestaltung des Verhältnisses von Beruf und Familie erheblich. Weibliche Führungskräfte in skandinavischen und südeuropäischen Ländern scheinen aufgrund der existierenden sozialstaatlichen bzw. familiären Unterstützungsnetzwerke Karriere und Familie besser vereinbaren zu können als ihre Kolleginnen in angelsächsischen und westeuropäischen Banken. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen erklären in diesem Falle aber in erster Linie, welche Frauen in Führungspositionen gelangen, während sie weniger Einfluß darauf zu haben scheinen, in welchem Umfang Frauen in Führungspositionen aufsteigen. Zum zweiten variiert der Frauenanteil unter den Führungskräften mit dem Beschäftigtenanteil von Frauen in Banken. In beiden Fällen weisen skandinavische und angelsächsische Kreditinstitute den höchsten Frauenanteil auf. Schließlich zeigen sich zwischen den Ländergruppen deutliche Unterschiede in der Verbreitung, Art und Umfang der Frauenförderung und Gleichstellungspolitiken der Banken. Fördermaßnahmen für Frauen in Führungspositionen sind wiederum in skandinavischen und angelsächsischen Banken wesentlich weiter verbreitet als in Kreditinstituten der anderen Ländergruppen. Gesellschaftliche Debatten und gesetzliche Initiativen zur Gleichstellung haben in diesen Ländern nachhaltigeren Einfluß auf betriebliche Fördermaßnahmen der Banken genommen als in anderen Teilen Europas.

Die sich derzeit im europäischen Bankensektor vollziehenden Reorganisationsprozesse bieten Anlaß, überkommene 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 können. So operieren Banken in einem zunehmend globalen und sozial heterogenen Marktumfeld, ohne daß sich diese Veränderungen bislang angemessen in einem Wandel der internen Zusammensetzung ihrer Führungsteams niedergeschlagen hätten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, daß die Banken das zur Verfügung stehende Potential an weiblichen Führungskräften bislang bei weitem nicht adäquat ausschöpfen. Eine gezielte Förderung weiblicher Führungskräfte - wie auch anderer bislang im Management unterrepräsentierter sozialer Gruppen - würde es ihnen ermöglichen, innovativer mit der Diversität in ihren Produkt- und Arbeitsmärkten umzugehen. Dies erfordert eine Unternehmenspolitik, die nicht nur pauschal die Entwicklung der Humanressourcen in den Mittelpunkt stellt, sondern auch Debatten über Antidiskriminierungs- und Gleichstellungspolitiken in die laufenden Reorganisationsprozesse integriert. Dies ist jedoch - soviel läßt sich auf Basis der Befragung sagen, auch wenn

Reorganisationsprozesse nur am Rande thematisiert wurden - nur in den wenigsten europäischen Banken bislang der Fall.

Die in der Bankenstudie festgestellten komplexen Wirkungszusammenhänge, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschweren, sind - in unterschiedlichen Varianten - auch in Großunternehmen anderer Wirtschaftssektoren anzutreffen. Die Ergebnisse geben keinen Anlaß zu übertriebenem Optimismus; die Öffnung der Männerdomäne Management für Frauen stellt sich vielmehr als ein langwieriger und schwieriger Prozeß dar, der gleichzeitig an einer Reihe von Strukturmomenten ansetzen muß, während isolierte Maßnahmen ins Leere laufen. Es sind aber auch positive Veränderungen erkennbar. Banken und andere Wirtschaftsunternehmen können sich dem Generationenwandel und wachsenden Potential an qualifizierten jüngeren Frauen, die in Führungspositionen drängen, auf Dauer nicht entziehen. Das „Rad der Moderne“ läßt sich letztendlich nicht zurückdrehen; es dreht sich aber auch nicht von selbst. Eine akteursorientierte Geschlechterforschung kann dazu beitragen, Prozesse, die an der Vergeschlechtlichung von Organisationen beteiligt sind, transparent zu machen und damit Ansatzpunkte für Veränderungen naheulegen.

## Literatur

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. In: *Gender and Society*, 4, 2: 139-158.
- Acker, J. (1994): The Gender Regime of Swedish Banks. In: *Scandinavian Journal of Management*, 10, 2: 117-130.
- Acker, J., van Houten, D. R. (1974). Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 19, 2: 152-63.
- Autenrieth, Ch., Chemnitzer, K., Domsch, M. (1993). *Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften*. Frankfurt am Main/New York, Campus Verlag.
- Bauer, M., Bertin-Mouroto, B. (1996). *Vers un Modèle Européen de Dirigeants? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises? Comparaison Allemagne/France/Grande-Bretagne*. Paris, C.N.R.S. und Boyden.
- Beck-Gernsheim, E. (1980). *Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf - Frauenwelt Familie*. Frankfurt am Main, Fischer Verlag.
- Bell, E. L., Nkomo, S. M. (1992). Re-Visioning Women Manager's Lives. In: Mills, A. J., Tancred, P. (Hg.): *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park/London/New Dehli, Sage Publications: 235-247.
- Berthoin Antal, A. (1988). Mehr Frauen ins Management. In: Ch. Demmer (Hg.): *Frauen im Management. Von der Reservearmee zur Begabungsreserve*. Frankfurt/Wiesbaden, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH/Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH: 153-178.
- Berthoin Antal, A. (1993). Odysseus' Legacy to Management Development: Mentoring. In: *European Management Journal*, 11, 4: 448-454.
- Berthoin Antal, A. (with research assistance from K. Vaillant) (1996). *Women in Management Worldwide. Trends and Issues. Discussion Paper for the UN Expert Committee on Women in Management in Financial Institutions and Multinational Corporations*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Berthoin Antal, A., Izraeli, D. (1991). *Women in Management: An International Comparison. Discussion Paper FS II 91-106*, Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Bertin-Mouroto, B. (1997). La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises. In: *Les Cahiers du Mage* (sous la direction de Margaret Maruani), CNRS und IRESO, Paris: 37-50.
- Bilimoria, D., Piderit, S. K. (1994). Board committee membership: effects of sex-based bias. In: *Academy of Management Journal*, 37, 6: 1453-77.
- Billing, Y. D., Alvesson, M. (1989). *Kön, Ledelse, Organisation*. Köpenhamn, Jurist- og Ökonomforbundets Forlag.
- Bird, C. E. (1990). High Finance, Small Change: Women's Increased Representation in Bank Management. In: B. F. Reskin, P. A. Roos: *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Philadelphia, Temple University Press.

- Bird, S. R. (1996). Welcome to the Men's Club. Homocociality and the Maintenance of Hegemonic Masculinity. In: *Gender and Society*, 10, 2: 120-132.
- Blum, L., Smith, V. (1988). Men's Mobility in the Corporation: A Critique of the Politics of Optimism. In: *Signs, Journal of Women in Culture and Society*, 13, 3: 528-45
- Bock-Rosenthal, E., Haase, Ch., Streeck, S. (1978). *Wenn Frauen Karriere machen*. Frankfurt am Main.
- Bourdieu, P. (1982). *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. In: *Academy of Management Journal*, 23: 327-43.
- 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.
- Burnois, F., Livian, Y.-F. (1997). *Managers, Cadres, Leitende Angestellte: Some Landmarks about Managerial Group Titles and Definitions*. In: Y.-F. Livian, J. G. Burgoyne (Hg.): *Middle Managers in Europe*. London/New York, Routledge: 25-38.
- Cockburn, C. (1991). *In the way of women*. London, Macmillan.
- Collinson, D. L., Hearn, J. (1996). *Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements*. In: D. L. Collinson, J. Hearn (Hg.): *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London, Sage:1-24.
- Collinson, D. L., Hearn, J. (Hg.) (1996). *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London, Sage.
- Collinson, D., Knights, D., Collinson, M. (1990). *Managing to Discriminate*. London, Routledge.
- Cooper, C., Davidson, M. (1982). *High Pressure*. London.
- Crompton, R. (1995). *Women's Employment and the „middle class“*. In: T. Butler, M. Savage (Hg.): *Social Change and the middle classes*. London, UCL Press: 58-76.
- Davidson, M., Cooper, C. (1993). *European Women in Business and Management*. London, Paul Chapman.
- Dellinger, K., Williams, Ch. L. (1997). *Makeup at Work: Negotiating Appearance Rules in the Workplace*. In: *Gender and Society*, 11, 2: 151-177.
- Dierkes, M., von Rosenstiel, L., Steger, U. (Hg.) (1993). *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main, Campus Verlag.
- Dülfer, E. (Hg.) (1991). *Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie*. Zweite Auflage. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag.
- EBT (1994). *Survey on Existing Approaches to Banking Education in the Twelve EU States*. European Bank Training Network, with the support of the Commission of the European Communities, Task Force Human Resources, Education, Training and Youth.

- Epstein, C. F. (1971). *Women's Place. Options and Limits in Professional Careers*. Berkeley/Los Angeles/London.
- Epstein, C. F., Coser, R. L. (1981). *Access to Power: Cross-National Studies of Women and Elites*. London, George Allen and Unwin.
- Esping-Anderson, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. London, Polity Press.
- Fagenson, E. A. (1989). At the Heart of Women in Management Research. Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. In: *Journal of Business Ethics*, 9: 267-274.
- Ferguson, K. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia, Temple University Press.
- Fernandez, J. P. (1993). *The diversity advantage. How American business can outperform Japanese and European companies in the global marketplace*. New York, Lexington Books.
- Fiedler, A., Maier, F., Martschinik, A, Rapp, Z. (1996). The Impact of the Single European Market on the Development of Women's Employment. Commission of the European Communities DG V, Document Ref.: V/17334/96-EN.
- Franzén, C. (1995). How the perceptions of male and female executives differ. In: Wahl, A. (Hg.): *Men's perceptions of women and management*. Stockholm, Fritzes: 55-78.
- Gildemeister, R., Wetterer, A. (1992). Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: G. Axeli Knapp, A. Wetterer (Hg.): *TraditionsBrüche. Entwicklungen feministischer Theorie*. Freiburg: 201-254.
- Hagemann-White, C. (1988). Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren... In: C. Hagemann-White, M. S. Rerrich (Hg.): *FrauenMännerBilder*. Bielefeld: 224-235.
- Halford, S., Savage, M., 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, D. N. Izraeli: *Women in management worldwide*. New York: 168-187.
- Handy, C. B. (1985). *Understanding Organizations. Dritte Auflage*. London, Penguin Books.
- Hänninen-Salmelin, E., Vanhala, S. (1994). Male and female managers: segregated labour markets. In: *Statistics Finland (Hg.): Women at the Top. A Study on Women as Leaders in the Private Sector*. Helsinki: 23-34.
- Hansard Society (1990). *The Report of the Hansard Society Commission on Women at the Top*. London, The Hansard Society for Parliamentary Government.
- Hartmann, M. (1995). Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: *Soziale Welt*, 46, 4: 440-468.
- Hegewisch, A., Mayne, L. (1994). Equal opportunity policies in Europe. In: C. Brewster, A. Hegewisch (Hg.): *Policy and Practice of European HRM*. London, Routledge.
- Helgesen, S. (1991). *Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils*. Frankfurt am Main, Campus Verlag.

- Hennig, M., Jardim, A. (1977). *The Managerial Woman*. Garden City/New York, Anchor Press/Doubleday.
- Hitt, M. A., Barr, S. H. (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. In: *Journal of Applied Psychology*, 74: 53-61.
- Hochschild, A. R. (1975). Inside the Clockwork of Male Careers. In: F. Howe (Hg.): *Women and the Power to Change*. New York: 47-80.
- Hörburger, H. (1988). Europäerinnen in Managementpositionen. In: Ch. Demmer (Hg.): *Frauen ins Management. Von der Reservearmee zur Begabungsreserve*. Frankfurt am Main, Gabler Verlag: 219-259.
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A conceptual framework. In: *Academy of Management Review*, 8, 1: 56-87.
- Kakabadse, A., Parker, C. (Hg.) (1984). *Power, Politics, and Organizations. A Behavioural Science View*. Chichester, John Wiley and Sons.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.
- Kerfoot, D., Knights, D. (1993). Management, Masculinity and Manipulation. From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain. In: *Journal of Management Studies*, 30, 4: 559-677.
- Kotter, J. P. (1990). *How Leadership Differs from Management*. New York, Free Press.
- Kram, K. (1988). *Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life*. New York/London, University Press of America.
- Kvande, E. und Rasmussen, B. (1993). Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet. In: *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, 2: 45-56.
- Lane, Ch. (1989). *Management and Labour in Europe*. Aldershot, Edward Elgar.
- Lorber, J., Farrell, S. A. (Hg.) (1991). *The Social Construction of Gender*. London, Newbury Park.
- 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.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. London, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York/London, The Free Press.
- Morrison, A. M. (1992). *The new leaders. Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco, Jossey Bass Publishers.

- 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?* MA: Addison-Wesley, Reading.
- Murray, M., Owen, M. (1991). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. San Francisco, Oxford. Jossey Bass Publishers.
- Nerge, S. (1993). *Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation*. Berlin, Edition Sigma.
- Nicholson, N., West, M. A. (1988). *Managerial job change: men and women in transition*. Cambridge, CUP.
- Nordic Council (Hg.) (1996). *Women in Leading Positions - Gender Distribution in the 100 Biggest Private Enterprises in the Nordic countries*. Kopenhagen, Nordic House of Publishing.
- OECD (1996). *Education at a Glance. OECD Indicators*. 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.
- Pringle, R. (1988). *Secretaries Talk. Sexuality, Power and Work*. Sydney, Allen & Unwin.
- Quack, S. zusammen mit O'Reilly, J. und Hildebrandt, S. (1995). Structuring change: training and recruitment in retail banking in Germany, Britain and France. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 4: 779-814.
- Ragins, B. R. (1989). Barriers to mentoring: The female manager's dilemma. In: *Human Relations*, 42: 1-22.
- Ragins, B. R., Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. In: *Psychological Bulletin*, 105, 1: 51-88.
- Rerrich, M. S. (1996). Modernizing the Patriarchal Family in West Germany. Some Findings on the Redistribution of Family Work between Women. In: *The European Journal of Women's Studies*, 3: 27-37.
- Rubery, J. (1994). *Internal Labour Markets and Equal Opportunities: A Consideration of Women's Position in Banks in Some EC-Member Countries*. Discussion Paper FS I 94-104. Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Sackmann, S. A. (Hg.) (1997). *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*. Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Publications.
- Scase, R., Goffee, R. (1990). Women in management: towards a research agenda. In: *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1: 107-125.
- Schein, E. H. (1991). Organisationskultur - ein neues unternehmenstheoretisches Konzept. In: Dülfer, E. (Hg.). *Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie*. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag: 23-38.
- Schultz-Gambard, J., Glunk, U., Guldenschuh, C., 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.
- Serdjénian, E. (1994). Women managers in France. In: N. Adler, D. Izraeli (Hg.): *Competitive Frontiers*. Cambridge, MA, Blackwell.
- Sharp, D. R. (1997). Managerial Control Strategies and Subcultural Processes. On the Shop Floor in a Japanese Manufacturing Organization in the United Kingdom. In: Sackmann, S. A. (Hg.): *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*. Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Publications: 228-251.
- Staehle, W. H. (1994). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 7. überarbeitete Auflage. München, Verlag Franz Vahlen.
- Stanworth, P., Giddens, A. (Hg.) (1974). *Elites and Power in British Society*. Cambridge, CUP.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., Riley, A.H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. In: *Journal of Applied Psychology*, 77: 251-260.
- Tannen, D. (1997). *Job-Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden*. München, Goldmann.
- Tharenou, P., Latimer, S., Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's advancement. In: *Academy of Management Journal* 37, 4: 899-931.
- Theobald, H. (1997). *Der deutsche und der schwedische Geschlechtervertrag - eine empirische Studie*. Unveröffentlichte Dissertation. Otto-Suhr-Institut der FU Berlin.
- Thomas, A. (1986). *Managerial Promotion and the Recruitment of Business Elites*. Manchester Business School Working Paper No. 120.
- 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.
- Veith, M. (1988). *Frauenkarriere im Management. Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen*. Frankfurt am Main/New York, Campus.
- Vinnicombe, S., Colwill, N.L. (1995). *The Essence of Women in Management*. London/New York, Prentice Hall.
- Wahl, A. (Hg.) (1995). *Men's perceptions of women and management*. Stockholm, Fritzes.
- Watson, T. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London, Routledge.
- Weber, C. (1993). Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen und Management. In: Müller-Jentsch (Hg.): *Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München/Mering, Rainer Hampp Verlag: 209-228.
- Whitley, R., Thomas, A., Marceau, J. (1981). *Masters of Business. The Making of a New Elite?* London und New York, Tavistock Publications.



## Tabellenanhang

Tabelle A1: Zusammensetzung der Banken- und Managerinnenstichprobe  
(in %)

| <i>(Spaltenprozent)</i>                               | <b>Banken</b><br>N = 63 | <b>Managerinnen</b><br>N = 158 |
|---|-------------------------|--------------------------------|
| <b>Geschäftstätigkeit der Bank</b>                    |                         |                                |
| International tätige Universalbank                    | 38,8                    | 44,9                           |
| National tätige Universalbank                         | 40,4                    | 34,1                           |
| Spezialisierte Bank                                   | 20,8                    | 21,0                           |
| Insgesamt   | 100,0                   | 100,0                          |
| <b>Eigentumsstruktur der Bank</b>                     |                         |                                |
| Aktiengesellschaft, Bank im Privatbesitz              | 63,9                    | 71,0                           |
| Bank im Staatseigentum                                | 14,8                    | 18,6                           |
| Sparkassen, Genossenschaftsbanken und sonstige Banken | 21,3                    | 10,4                           |
| Insgesamt   | 100,0                   | 100,0                          |
| <b>Anzahl der Beschäftigten der Bank</b>              |                         |                                |
| weniger als 5.000                                     | 43,1                    | 34,5                           |
| 5.000 - 19.000  | 41,4                    | 42,3                           |
| 20.000 und mehr                                       | 15,5                    | 23,2                           |
| Insgesamt   | 100,0                   | 100,0                          |

Quelle: Befragung von Banken und Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Tabelle A2: Persönliche Merkmale der befragten Managerinnen (in %)

| (Spaltenprozent)   | Managementebene              |                                |                              |                      |
|--|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------|
|  | Unteres Management<br>N = 11 | Mittleres Management<br>N = 81 | Höheres Management<br>N = 66 | Insgesamt<br>N = 158 |
| <b>Altersgruppe</b>  |                              |                                |                              |                      |
| unter 35 Jahren  | 18,3                         | 13,9                           | 4,5                          | 10,3                 |
| 35 - 44 Jahre  | 54,4                         | 45,6                           | 47,0                         | 46,8                 |
| 45 Jahre und älter   | 27,3                         | 40,5                           | 48,5                         | 42,9                 |
| Insgesamt  | 100,0                        | 100,0                          | 100,0                        | 100,0                |
| <b>Familienstand</b>   |                              |                                |                              |                      |
| Alleinstehend  | 27,3                         | 17,5                           | 13,7                         | 16,6                 |
| Verheiratet oder zusammen lebend                             | 54,4                         | 72,5                           | 80,3                         | 74,5                 |
| Geschieden oder getrennt lebend                              | 18,3                         | 7,5                            | 4,5                          | 7,0                  |
| Verwitwet  | -                            | 2,5                            | 1,5                          | 1,9                  |
| Insgesamt  | 100,0                        | 100,0                          | 100,0                        | 100,0                |
| <b>Alter des jüngsten Kindes</b>                             |                              |                                |                              |                      |
| ohne Kinder  | 45,4                         | 46,3                           | 41,5                         | 44,2                 |
| Kind(er) unter 12 Jahren                                     | 27,3                         | 36,2                           | 27,7                         | 32,1                 |
| Kind(er) 12 Jahre oder älter                                 | 27,3                         | 17,5                           | 30,8                         | 23,7                 |
| Insgesamt  | 100,0                        | 100,0                          | 100,0                        | 100,0                |
| <b>Höchster beruflicher Ausbildungsabschluß<sup>1)</sup></b> |                              |                                |                              |                      |
| Beruflicher Ausbildungsabschluß                              | 9,1                          | 31,3                           | 16,9                         | 23,7                 |
| Hochschulabschluß  | 90,9                         | 68,7                           | 83,1                         | 76,3                 |
| <i>darunter: mit zusätzlicher Berufsausbildung</i>           | <i>18,2</i>                  | <i>15,0</i>                    | <i>24,6</i>                  | <i>19,2</i>          |
| Insgesamt  | 100,0                        | 100,0                          | 100,0                        | 100,0                |

1) Befragte mit beruflichem Ausbildungsabschluß haben ausschließlich einen solchen erworben; unter den Befragten mit Hochschulabschluß sind auch Managerinnen vertreten, die zuvor bereits eine berufliche Ausbildung absolviert hatten.

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Tabelle A3: Verteilung der Bankmanagerinnen nach Position in der Unternehmenshierarchie und Selbsteinstufung der Managementebene (in %)

| <i>(Zeilenprozent)</i>   | <b>Selbsteinstufung der Managementebene (in %)</b> |                      |                    |            |       |
|--|--|----------------------|--------------------|------------|-------|
| <b>Position in der Unternehmenshierarchie</b>  | Unteres Management                                 | Mittleres Management | Höheres Management | Ins-gesamt | (N)   |
| Präsidentin, Vize-Präsidentin, Mitglied des Vorstand, Direktorin eines Geschäftsbereichs | -  | 23,5                 | 76,5               | 100        | (17)  |
| Direktorin einer Abteilung bzw. Region   | -  | 33,3                 | 66,7               | 100        | (21)  |
| Stellvertretende Direktorin einer Abteilung bzw. Region                                  | 3,0  | 54,5                 | 42,5               | 100        | (33)  |
| Leiterin einer Arbeitsgruppe   | 8,6  | 60,0                 | 31,4               | 100        | (35)  |
| Leiterin einer Zweigstelle   | 9,1  | 81,8                 | 9,1                | 100        | (11)  |
| Sonstige Managementpositionen (Expertinnen, Task Force, etc.)                            | 15,4   | 51,3                 | 33,3               | 100        | (39)  |
| Insgesamt  | 7,1  | 50,6                 | 42,3               | 100        | (156) |

Quelle: Befragung von Bankmanagerinnen in Europa 1996.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung