

Berthoin Antal, Ariane

**Book Part — Digitized Version**

## Frauen im Management in Europa

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Berthoin Antal, Ariane (1992) : Frauen im Management in Europa, In: Christine Färber, Dorothea Schäfer (Ed.): Frauen und Ökonomie: Dokumentation zur Ringvorlesung im Wintersemester 91/92 an der Freien Universität Berlin, Institut für Wirtschaftspolitik der Freien Universität Berlin, Berlin, pp. 87-119

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112021>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

## Frauen im Management in Europa

In den siebziger Jahren stand das Thema "Frauen im Management" auf der Tagesordnung von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Regierung der Vereinigten Staaten ganz oben. In den meisten europäischen Ländern kam das Thema erst in den achtziger Jahren auf. Der Mangel an Frauen im Management wurde recht plötzlich als Problem erkannt. Dieser Artikel wird einen kurzen Überblick darüber verschaffen, warum dieses Diskussionsthema an Bedeutung gewinnt, wo die Frauen im Management wirklich sind und wie sie dort hingelangen.

### Frauen ins Management: Warum?

Verschiedene Gründe haben dazu geführt, daß Entscheidungsträger ihren Willen zu einer stärkeren Berücksichtigung von Frauen im Management bekundet haben. So spielten demographische Gründe bei dieser Debatte eine wichtige Rolle, da die Zahl der Hochschulabsolventen sank und die Suche nach qualifizierten Arbeitnehmern intensiviert wurde. In Deutschland wurde z.B. im Rahmen einer Studie, die für ein Arbeitsmarktbüro durchgeführt wurde, eine Verknappung von 500.000 Managern für das Jahr 2000 vorhergesagt. Ökonomische Argumente sind ebenfalls von Relevanz: es wird als eine Verschwendung von Ressourcen angesehen, die Frauen auszubilden und dann ihr Potential nicht voll auszuschöpfen. Darüber hinaus können Unternehmen in einem Markt, der sich durch einen zunehmenden, globalisierenden Wettbewerb auszeichnet, nur überleben, wenn sie die besten Arbeitskräfte einstellen, die auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind, unabhängig vom Geschlecht. Eine politisch-ethische Begründung, daß Frauen die gleichen Arbeitsmarktchancen erhalten sollen, wird ebenfalls angeführt.

In den meisten europäischen Ländern spielt seit neuestem ein viertes Argument, welches sich auf die "kulturellen Führungsstile" bezieht, eine große Rolle. Während lange Zeit die Rede davon war, daß Frauen unfähig seien, sich in Unternehmen wie Männer zu verhalten, ist heute der Ruf nach einem "weiblichen Führungsmodell" laut geworden.

Managementwissenschaftler wie Peters, Waterman, Drucker und Kanter behaupten, daß Unternehmenskulturen verändert werden müssen, wenn sie in Zukunft erfolgreich sein wollen. Dies erfordert neue Formen des Managementverhaltens. Diese Autoren heben hervor, daß die neuen Managementstile viele Elemente besitzen, die traditionell den Frauen zugeschrieben wurden. Die wesentlichen Charakteristika einer zukünftigen "weiblichen" Herangehensweise an die Arbeit innerhalb von Unternehmen stellen kooperative Führung, Teamwork, eine Betonung der Qualität, intuitives Lösen der Probleme, geringe Kontrolle dar. Diese vierte Argumentation kann für Frauen auf den ersten Blick attraktiv erscheinen, doch sie bringt neue Stereotypisierungen mit sich, mit denen Frauen leben müssen. Zudem wird die Macht einer Unternehmenskultur unterschätzt, das individuelle Verhalten z.B. in Richtung eines nicht-kooperativen Führungsstils oder stärkeren Kontrollmaßnahmen zu beeinflussen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die vier Argumente, die für eine verstärkte Präsenz von Frauen im Management sprechen, in allen europäischen Ländern im letzten Jahrzehnt unabhängig voneinander oder kombiniert, in unterschiedlichem Ausmaß aufgetreten sind. Es ist zu erwarten, daß sie in den kommenden Jahren erneut zur Debatte stehen werden.

### **Frauen im Management: Wo?**

Es ist extrem schwierig, vergleichbare Statistiken über Frauen im Management in Europa zu erhalten, da in diesem Bereich wenige Untersuchungen durchgeführt wurden. Dies kann darin begründet sein, daß so

wenige Frauen im Management vertreten waren, daß es für lange Zeit nicht sinnvoll erschien, deren Situation zu analysieren. Eine Untersuchung des Management Centre Europe von 1982 ergab, daß nur weniger als die Hälfte der 420 untersuchten Unternehmen überhaupt je eine Frau in einer Managementposition beschäftigt hatten. Von den restlichen 51% der Unternehmen gaben 15% zu verstehen, daß sie Frauen niemals in eine Managementebene befördern würden. Eine zweite Schwierigkeit bei der Bewertung der Situation der Frauen im Management in Europa liegt darin, daß der Faktor Management je nach Land und Unternehmen unterschiedlich interpretiert wird. Die zuverlässigsten Daten stammen aus einer Studie der Europäischen Gemeinschaft. Danach waren 1987 in Holland und Irland 4%, in Belgien 7%, in Dänemark sowie im ehemaligen Westdeutschland und Italien 8% und schließlich in Frankreich 9% der mittleren Managementpositionen von Frauen besetzt. Weniger als 3% der Frauen hatten nach der angegebenen Studie Top-Managementpositionen inne. Dies galt für alle Länder außer Frankreich, wo sie immerhin 7% der Top-Manager repräsentierten. Leider beinhaltet diese Studie keine Daten aus England. Ein Vergleich mit anderen Studien ist indes schwierig, da die Studien unterschiedlich durchgeführt wurden. Dennoch kann festgehalten werden, daß die Hansard Society den Prozentsatz der weiblichen Leitenden Angestellten 1989 auf 6,7% angesetzt haben, während eine aktuelle Untersuchung des Institute of Manpower Studies ergab, daß in England der Anteil der weiblichen Leitenden Angestellten höchstens 4% sämtlicher Leitenden Angestellten beträgt. Wenn in Rechnung gestellt wird, daß Frauen 36-48% der Arbeitskräfte in europäischen Ländern ausmachen und nur 10% der mittleren und oberen Managementpositionen innehaben, erweist sich dieser Anteil als unverhältnismäßig klein.

Eine Differenzierung von Frauen in Managementpositionen nach Branche, Funktion und Unternehmensstruktur liefert keine genauen Indikatoren für Stellen, bei deren Besetzung eine bedeutend höhere Chance für Frauen existiert. Es besteht eine leichte Tendenz, Managementpositionen im Dienstleistungssektor und in der öffentlichen Verwaltung eher mit Frauen zu besetzen. Wenn aber berücksichtigt wird, daß in vielen dieser Unternehmen der überwiegende Anteil der Arbeitskräfte aus Frauen besteht, so ist deren Präsenz in den Managementebenen nicht annähernd angemessen. Im Gegensatz dazu sind ursprünglich männliche Domänen

wie z.B. Automobilunternehmen in Deutschland sehr darum bemüht, Frauen ins Management zu befördern. Es zeigt sich, daß Frauen leichteren Zugang zu Unternehmensbereichen haben, die eher "weibliche" Charakteristika aufweisen wie z.B. Personalwesen und Sozialpolitik. Frauen scheinen mehr Chancen in den neu auftauchenden Branchen der Informationstechnologie zu haben. Es wurde darüber spekuliert, daß dies auf die Tatsache zurückzuführen sei, daß Unternehmen in diesen jungen Branchen einen großen Bedarf an Arbeitskräften aufweisen und weniger traditionell bei der Rekrutierung und Beförderung seien. Durchgeführte Studien über die Repräsentanz von Frauen im Management in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße führten zu unterschiedlichen Ergebnissen. Die Auswirkungen der Besitzverhältnisse bleiben unklar, obwohl einige Studien zeigen, daß in Unternehmen, deren Eigentümer Frauen sind, auch mehr Frauen im Management vertreten sind.

### **Frauen im Management: Wie?**

Es können drei große Kategorien von Faktoren gebildet werden, die den Zugang der Frauen ins Management beeinflussen: Ausbildung und Trainee-Programme, freiwillige Förderpläne der Unternehmen zur Erhöhung des Anteils der Frauen im Management, sowie die Gesetzgebung zur Chancengleichheit.

Bildungs- und Trainee-Programmen wurde eine große Beachtung geschenkt. Die geringfügige Vertretung der Frauen im Management wurde manchmal darauf zurückgeführt, daß sie weniger qualifiziert seien aufgrund minderer Studientätigkeiten im Vergleich zu Männern und der Belegung unterschiedlicher Studiengänge. Während in den vierziger und fünfziger Jahren eine große Kluft zwischen der Anzahl der männlichen und der weiblichen Hochschulabsolventen bestand, ist es den meisten europäischen Ländern gelungen, diese in den letzten Jahrzehnten zu verringern. Obwohl in einigen Naturwissenschaften wie z.B. Ingenieurwesen die Frauen unterrepräsentiert bleiben, machen sie nun mehr einen Anteil von 40% der Studierenden der Betriebswirtschaft und des Rechts aus. Die Unterschiede des Bildungsniveaus kann demzufolge nicht der ausschlag-

gebende Grund für die Diskrepanz der Vertretung von Männern und von Frauen im Management sein.

Die Bedeutung, die der Bildung als Kriterium für den Zugang ins Management beigemessen wird, ist von Unternehmen zu Unternehmen und von Land zu Land unterschiedlich. Ein Blick über die Grenzen hinaus suggeriert, daß:

-Je größer die Bedeutung, die den technischen Abschlüssen und dem Ingenieurwesen als Zugangsvoraussetzung für Managementpositionen beigemessen wird, desto schwieriger wird der Zugang für Frauen.

-Je wichtiger die Abschlüsse in Wirtschaft, Betriebswirtschaft und Jura, desto mehr Zugangsmöglichkeiten gibt es für Frauen, da viele von ihnen diese Studiengänge belegen. Die Einführung des MBAs erweist sich für Frauen als sinnvoll, da sie in den meisten Ländern Europas häufig diesen Titel erwerben.

-Je früher in Unternehmen eine Unterscheidung von "männlichen" und "weiblichen" Stellen gemacht wird, desto schwieriger ist es für Frauen ins Management befördert zu werden, solange dies einen Laufbahnwechsel in die "männlichen" Karrierewege voraussetzt.

Es bleibt abzuwarten, ob die Forderung nach mehr "internationalen" und "cross-cultural"-Kompetenzen für Manager in Zukunft zum verstärkten Einsatz von Frauen in Managementpositionen führen wird. Frauen wählen jedenfalls solche Studienschwerpunkte, in denen diese Qualifikationen geschult werden.

Da Unternehmen ihr Budget für (betriebliche) Fortbildung und Führungskräfteentwicklungsprogramme ausweiten, können auch Frauen davon profitieren. Sheila Rothwell vom Henley Management College wies darauf hin, daß "jegliche Führungskräfteentwicklung eine positive Aktion darstellt", in dem Sinne, daß die Programme, die beabsichtigen die Kompetenzen der Manager zu erweitern, ebenfalls Frauen zugute kommen würden. Trotzdem bestehen zwei Befürchtungen. Erstens sind Frauen generell in solchen Kursen der Führungskräfteentwicklung nicht stark vertreten, weil das vorhandene Potential von Frauen, die daran teilnehmen

könnten oft ignoriert wird. Sowohl die informellen Auswahlkriterien als auch die formalen Prozesse wie z.B. das Assessment Center neigen dazu, sich an traditionelle "männliche Modelle" der Managementtätigkeit anzulehnen. Zweitens verliert bei Beförderungsentscheidungen das formale Training umso mehr an Bedeutung, je höher die in Frage kommende Managementposition ist. Natürlich spielen auch informelle Faktoren wie persönliche Netzwerke und ein Sinn für "fit" (paßt er/sie zu uns?) eine erhebliche Rolle. Es besteht keine eindeutige Korrelation zwischen dem Vorhandensein von Managemententwicklungsprogrammen und dem Fortschreiten der Frauen ins Management. Diese Beziehung schwächt sich mit zunehmender Managementebene bei bestehenden Beförderungsprozeduren ab.

Entscheidungsträger in Wirtschaft und Regierung haben vor kurzem erkannt, daß die traditionellen Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren dahin tendieren, Frauen auszuselektieren, und daß aktive Maßnahmen unternommen werden müssen, um dem entgegenzuwirken. Die Privatwirtschaft hat eine eindeutige Präferenz zu freiwilligen Programmen gezeigt. Die europäischen Regierungen waren im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten und zu Kanada nicht bereit, positive, verbindliche Aktionsprogramme zur Chancengleichheit einzuleiten. Unternehmen, die unterschiedliche Statistiken über Verwendung und Beförderung ihrer männlichen und weiblichen Arbeitskräfte gesammelt und die Verfahren und Kriterien, die diese Entscheidungen beeinflussen, analysierten, haben mit einer Reihe von Programmen versucht, das bestehende Ungleichgewicht zu korrigieren. So ist es ihnen z.B. gelungen, die Anzahl der beschäftigten Frauen und deren Teilnahme an Fortbildungs- und Entwicklungsprogrammen zu steigern. Es wurden Kurse speziell für Frauen eingeführt. In einigen wenigen Unternehmen wurden spezifische Sollziffern der Repräsentanz der Frauen im Management vorgegeben, um diese zu erhöhen. Das verstärkt zum Ausdruck gebrachte Interesse von Frauen, das Arbeits- und Privatleben in Einklang zu bringen, führte zur Einrichtung von Kindertagesstätten und Erziehungszeiten.

In einigen Ländern und Industrien sind Förderpläne in Tarifverträgen implementiert worden, um eine bessere Durchsetzbarkeit und eine breitere Basis zu verschaffen, als dies bei freiwilligen Förderplänen einzelner

Unternehmen der Fall ist. Z.B. haben die Automobil- und die Chemieindustrie in Deutschland mit ihren Gewerkschaften viele Fortschritte in diese Richtung gemacht.

Zudem wurden Programme auf freiwilliger Basis zur Wiedereingliederung von Frauen eingeführt, die ihre Tätigkeit aufgrund ihrer Mutterschaft unterbrechen mußten. Die Unternehmen wollen damit die unausgelasteten Ressourcen des Arbeitsmarktes erschließen.

Eine ständige Forderung der Änderung der Arbeitsstruktur zur Erleichterung des Ausgleichs von Arbeits- und Haushaltspflichten hat auch auf der Ebene des Managements die Einführung von Halbtagsarbeit zur Folge. Dies widerspricht dem traditionellen Glauben, daß die Verantwortung der Manager nicht delegiert werden könne und das Management demzufolge eine Vollzeitarbeit darstelle. Die Tatsache, daß einige Pionierunternehmen in fast allen europäischen Ländern Versuche unternommen haben, diesen Herausforderungen zu begegnen und mit neuen Arbeits-/ Organisationsformen zu experimentieren, läßt Gutes für die Zukunft hoffen.

Freiwillige Programme beschränken sich naturgemäß auf diejenigen Unternehmen, die diese einführen und das sind wenige. Ohne eine Gesetzgebung, die eine Änderung erzwingt, wird die Mehrheit der Arbeitsplätze von diesen Programmen unberührt bleiben. In einigen Ländern (Großbritannien, Deutschland, Italien) haben die Regierungen eine bestimmte Art von verbindlichen Maßnahmen für die öffentliche Verwaltung ergriffen. Aber auch in diesen Fällen wurden keine wesentlichen Sanktionen bei Nichteinhaltung ergriffen. Demzufolge kommt es nur sehr langsam zu einer Verhaltensänderung. Ohne zusätzlichen Druck werden die Verhältnisse der o.g. Statistiken mit der Geschwindigkeit verbessert werden, mit der die nächste "Eiszeit heranrückt", wie eine westdeutsche Zeitschrift spottete.

## Noch einmal: Warum Frauen im Management?

Diese Frage muß noch einmal gestellt werden, um den Nutzen der o.g. vier Argumente wieder aufzudecken und einen fünften Grund für eine erhebliche Förderung des Zugangs von Frauen ins Management anzuführen.

In europäischen Ländern ist der Rückgriff auf die vier genannten Gründe in hohem Maße ungleich verteilt. Die demographischen und wirtschaftlichen Gründe haben in der Diskussion deutlich überwogen, wahrscheinlich, weil sie mit Zahlen belegt waren. Die Zahlen ändern sich jedoch und die Entwicklung kann dahin gehen, daß Frauen aus Managementpositionen wieder verdrängt werden können. Sogar eine scheinbar kalkulierbare Größe wie die Anzahl der im Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Männer kann sich ändern. Und zwar entweder durch ein Ereignis wie die Öffnung der Ostländer und das Strömen der Männer von Ost nach West, oder durch die Maßnahmen, die die Immigration von Männern aus anderen Ländern begünstigen, wie es beispielsweise in den sechziger Jahren der Fall war.

Die andere heute oft angeführte Argumentation, die auf dem "weiblichen" Führungsstil basiert, kann nicht zur Einführung von Politikmaßnahmen sowie von Karriereplanungen verwendet werden. Momentan ist sie zwar modern, aber es kann erwartet werden, daß sie bald wieder aus dem Diskussionszentrum verschwindet. Schließlich werden Männer zu den Fortbildungsprogrammen geschickt, um Teamorientierung und Kooperation zu erlernen. Werden danach Frauen im neuen Management überhaupt gebraucht?

Auffällig ist, daß der ethisch fundierte Argumentationsstrang im Vergleich zu den drei anderen kaum Anwendung findet. Mit anderen Worten, es wird nicht klar genug anerkannt, daß es einfach nicht fair ist, daß Frauen nicht den gleichen Zugang ins Management haben wie Männer. Warum können Menschen mit der ethischen Dimension dieses Themas nicht umgehen? Was ist in der Erziehung und Bildung falsch gelaufen, daß Menschen sich widersetzen, sich offen und angemessen damit ausein-

anderzusetzen? "Geschäft und Ethik" wird wieder zu einer modernen Debatte auf Konferenzen und in Veröffentlichungen. Es werden sogar einige Lehrstühle an Universitäten für diese Thema eingerichtet. Aber wann wird es in der Praxis umgesetzt?

Ein fünfter Grund, wonach mehr Frauen ins Management befördert werden sollten, wird selten genannt. Um in einer turbulenten globalen Wirtschaft überlebensfähig sein zu können, müssen Unternehmen bedingt durch einen stetig wachsenden Bedarf an neuen Produkten, Dienstleistungen und verschiedene Arten von Produktionsverfahren innovatives Potential konsequent ausschöpfen. Wie schon oft aus Innovationsstudien zu entnehmen war, werden neue Ideen häufig von Außenstehenden eingebracht, da diese eher bereit sind, die eingefahrenen Denkschemata in Frage zu stellen und die Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Die Professorin und Unternehmensberaterin Rosabeth Moss Kanter erklärt, daß "Frauen nun gerade deshalb einen Vorteil haben, weil sie nicht wie die Männer ausgebildet wurden, die sich genau an das System anpaßt haben". Große und wesentliche Innovationen können nicht durch die Aufnahme einiger Alibifrauen ins Management hervorgebracht werden, da die traditionellen Unternehmenskulturen zu träge sind und althergebrachte Denk- und Verhaltensweisen vorherrschen. Nur wenn eine erhebliche Anzahl von Außenstehenden integriert werden und diesen ermöglicht wird, die Organisationskultur, Einstellungen und Werte in Unternehmen zu verändern, mag ein Durchbruch gelingen, der für das gesamte Umfeld von Nöten ist.