

Holst, Elke; Wiemer, Anita

Working Paper

Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze

DIW Discussion Papers, No. 1001

Provided in Cooperation with:

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

Suggested Citation: Holst, Elke; Wiemer, Anita (2010) : Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze, DIW Discussion Papers, No. 1001, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/36739>

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.

Discussion Papers

1001

Elke Holst • Anita Wiemer

**Zur Unterrepräsentanz von Frauen in
Spitzengremien der Wirtschaft
Ursachen und Handlungsansätze**

Berlin, Mai 2010

Opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect views of the institute.

IMPRESSUM

© DIW Berlin, 2010

DIW Berlin
German Institute for Economic Research
Mohrenstr. 58
10117 Berlin
Tel. +49 (30) 897 89-0
Fax +49 (30) 897 89-200
<http://www.diw.de>

ISSN print edition 1433-0210
ISSN electronic edition 1619-4535

Available for free downloading from the DIW Berlin website.

Discussion Papers of DIW Berlin are indexed in RePEc and SSRN.
Papers can be downloaded free of charge from the following websites:

http://www.diw.de/de/diw_01.c.100406.de/publikationen_veranstaltungen/publikationen/diskussionspapiere/diskussionspapiere.html
<http://ideas.repec.org/s/diw/diwwpp.html>
http://papers.ssrn.com/sol3/JELJOUR_Results.cfm?form_name=journalbrowse&journal_id=1079991

Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze

PD Dr. Elke Holst*
Anita Wiemer**

Abstract

Der Beitrag geht davon aus, dass sich in den Spitzengremien der großen Unternehmen bestehende Chancenungleichheiten zwischen den Geschlechtern auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft kristallisieren. In den Vorständen der größten privaten Unternehmen in Deutschland besteht eine männliche Monokultur. In den Aufsichtsräten wird sie nur deshalb etwas gemildert, weil die Arbeitnehmervertretungen rund dreimal so häufig wie die Kapitaleseite Frauen in das Gremium entsenden. Die in der Literatur diskutierten Ursachen für diese starke Unterrepräsentanz finden sich hauptsächlich in strukturellen und ideologischen Barrieren. Eine Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen der Privatwirtschaft braucht jedoch die Unterstützung der obersten (männlichen) Führungsebene in Unternehmen und wird im Ausland bereits mit Quotenregelungen erfolgreich vorangetrieben.

The paper proceeds from the assumption that the inequalities of opportunity between men and women on the labor market and in society overall tend to consolidate in the management bodies of large companies. The predominance of men on the supervisory boards of Germany's largest private sector companies has created a 'male monoculture' there. In the literature, structural and ideological barriers are identified as the reasons for this severe underrepresentation of women. Increasing the percentage of women in management positions in the private sector would still require the support of upper-level (male) management. In other countries, progress has already been made in this area with the use of quotas.

JEL Classification: G38, J16, J44, J71, M14

Keywords:

Vorstände und Aufsichtsräte, Gender Diversity, Gläserne Decke, Stereotypen, Genderquoten
Board Diversity, Gender Diversity, Glass Ceiling, Stereotypes, Gender Quota

* DIW Berlin/SOEP und Universität Flensburg (eholst@diw.de)

** Universität Bielefeld (anita.wiemer@gmx.net)

1 Einleitung

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist schon seit einiger Zeit sowohl Gegenstand der Forschung als auch der öffentlichen Berichterstattung und Diskussion. Wurden Frauen noch vor wenigen Jahrzehnten in Führungspositionen als Fremdkörper angesehen und eher negativ dargestellt, wird ihnen heute ein positiver Einfluss attestiert.

In ihrem Bericht *Gender and Sustainable Development* stellt die OECD (2009) fest, “women managers bring a wider range of perspectives to bear in corporate decision-making, contribute team-building and communication skills, and help organisations to adapt to changing circumstances” (OECD 2009, 31). Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist auch für die Europäische Kommission ein besonders wichtiges Ziel mit dem sie erhebliche Vorteile für die Gesellschaft und die Wirtschaft als Ganzem verbindet (Commission of the European Communities 2009a & b). Soziologische und ökonomische Theorien (zum Beispiel Berger et al., 1998; Berger, Ridgeway and Morris Zelditch, 2002, und Phelps, 1972) weisen schon länger auf positive ökonomische and soziale Effekte auf der Makroebene in diesem Zusammenhang hin. Empirische Studien bescheinigen Unternehmen, in deren Führungsteams Frauen vertreten sind, bessere wirtschaftliche Ergebnisse. In einer Catalyst Studie, die den Impact von Frauen in den Boards der Fortune 500 Unternehmen untersuchte, fand Joy (2008) heraus, dass Unternehmen mit einer höheren Zahl von Frauen in diesem Gremium Unternehmen in ihrem wirtschaftlichen Erfolg übertrafen, die einen geringeren Anteil von Frauen aufwiesen. Der Bericht folgert, dass “increasing the number of women on corporate boards is important for both financial performance and gender diversity in the corporate officer ranks” (2008, 9). Eine weitere Studie ermittelte, dass mit steigendem Anteil von Frauen in Führungsteams die Innovationsleistungen der Unternehmen zunehmen (London Business School, 2007 zitiert in OECD, 2009). Auch McKinsey (2007) fand heraus, dass Unternehmen mit einem größeren Anteil von Frauen in Führungspositionen einen positiven Einfluss auf den finanziellen Erfolg hatten. Häufig wird darauf hingewiesen, dass das Potenzial qualifizierter Frauen besonders auch angesichts eines zukünftig erwarteten Fach- und Führungskräftemangels nicht verschenkt werden sollte.

Schließlich beschäftigen sich viele Medienberichte mit Ausnahmefrauen wie z.B. Barbara Kux und Simone Bagel-Trah, die Spitzenpositionen in großen Unternehmen erreicht haben. Die starke öffentliche Sichtbarkeit dieser Frauen vermittelt dabei den Eindruck, es würde sich langsam ein Wandel hin zu einem ausgewogeneren Verhältnis zwischen Männern und Frauen in den Führungsebenen der Unternehmen vollziehen. Doch ist dies wirklich der Fall oder handelt es sich lediglich um Einzelfälle, die in das Bild in den Medien verzerren?

Der vorliegende Beitrag geht davon aus, dass sich in den Top-Positionen der Privatwirtschaft nach wie vor bestehende Chancenungleichheiten von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt kristallisieren. Nach einer Darstellung der Situation in den Top-Gremien der großen Unternehmen in Deutschland werden verschiedene, in der Literatur diskutierte Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen beschrieben. Der Beitrag schließt mit der Darstellung verschiedener Maßnahmen, mit denen Politik und Organisationen versuchen, den Frauenanteil in den Führungsgremien zu erhöhen.

2 Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in Deutschland

Obleich drei Viertel der Frauen in Deutschland heute erwerbstätig sind, besteht in den Spitzengremien großer Unternehmen immer noch ein extremes Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen (Holst/Wiemer 2010). Auch Anfang 2010 sind Vorstände und Geschäftsführungen in Deutschland fast ausschließlich mit Männern besetzt (Tabelle 1). Bei den 200 größten Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors sind von 833 Vorstandsmitgliedern 21 Frauen (2,5 Prozent). Nur in einem der 200 größten Unternehmen nimmt eine Frau den Vorstandsvorsitz ein. Der Anteil an Frauen im Top-Management stagniert seit Jahren auf diesem verschwindend geringen Niveau.

Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen in den großen Unternehmen in Deutschland 2006-2009													
	Top 200 Unternehmen ¹				Top 100 Banken und Sparkassen				Top 100 Versicherungen				
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	
Vorstände/Geschäftsführungen													
Mitglieder insgesamt ¹	953	893	934	833	442	430	414	418	394	411	372	392	
Männer	942	877	911	812	431	420	406	407	384	398	363	381	
Frauen	11	16	23	21	11	10	8	11	10	13	9	11	
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	1,8	2,5	2,5	2,5	2,3	1,9	2,6	2,5	3,2	2,4	2,8	
Anteil der Frauen an den Vorsitzen in Prozent	0,0	0,0	0,5	0,5	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Aufsichts-/Verwaltungsrate													
Mitglieder insgesamt ¹	2500	2268	2466	2175	1633	1573	1566	1555	812	830	727	734	
Männer	2304	2074	2236	1961	1387	1331	1324	1294	720	726	629	643	
Frauen	196	194	230	214	246	242	242	261	92	105	98	91	
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	8,6	9,3	9,8	15,1	15,4	15,5	16,8	11,3	12,7	13,5	12,4	
Anteil der Frauen an den Vorsitzen Prozent	1,8	1,4	1,2	1,3	3,0	5,0	3,0	4,0	0,0	0,0	1,7	1,6	
Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen an den Frauen insgesamt in Prozent ²	76,0	74,5	74,4	71,6	82,5	74,8	74,3	71,7	91,4	91,8	75,9	79,7	
¹ nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengrenze machen													
² nur bei Unternehmen, die Angaben zur Arbeitnehmervertretung machen													
Quelle: Holst/Wiemer 2010													

Ein ähnliches Bild zeigt sich im Finanzsektor und bei den Versicherungen, obgleich Frauen hier die Mehrzahl der Beschäftigten stellen. In keinem der 162 untersuchten Unternehmen des Finanzsektors hat eine Frau den Vorstandsvorsitz inne.

Nur etwas besser sieht die Lage bei der Zusammensetzung der Aufsichtsräte aus. In den 200 größten Wirtschaftsunternehmen sind knapp zehn Prozent aller Sitze mit Frauen besetzt. Eine etwas stärkere Besetzung der Aufsichtsräte mit Frauen findet sich in den großen Unternehmen des Finanzsektors, wenngleich die Zahlen kaum die hohen Anteile weiblicher Beschäftigter in dieser Branche widerspiegeln. 16,8 Prozent aller Aufsichtsratsposten bei den Banken und Sparkassen waren im Untersuchungszeitraum mit Frauen besetzt, bei den Versicherungen betrug der Anteil 12,4 Prozent. Eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat gegenüber den Vorjahren konnte weder bei den Unternehmen der Privatwirtschaft noch des Finanzsektors festgestellt werden.

Ein Grund für die im Vergleich zu den Vorständen höheren Frauenanteile in den Aufsichtsräten liegt in den in Deutschland geltenden Mitbestimmungsregelungen, wonach abhängig von der Mitarbeiteranzahl der Aufsichtsrat zu einem Drittel oder zur Hälfte mit ArbeitnehmervertreterInnen besetzt sein muss. Rund zwei Drittel der Frauen in den Aufsichtsräten gelangen auf diese Weise zu ihrem Mandat.

Dass sich in den Top-Positionen der Privatwirtschaft die Chancenungleichheiten von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt kristallisieren, wird aus der Darstellung der Anteile von Frauen und Männern in einer sehr weiten Definition von Führungskräften deutlich, die neben Leitungsfunktionen auch hochqualifizierte Tätigkeit mit einbezieht (Tabelle 2). Erwartungsgemäß liegt der Frauenanteil hier mit 27 Prozent in 2008 deutlich höher. Im Vergleich zu den Frauen ist der Anteil der Männer aber immer noch fast dreimal so hoch.

Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 bis 2008								
(in Prozent)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Männer	78	77	76	77	76	73	73	73
Frauen	22	23	24	23	24	27	27	27
Quellen SOEP; eigene Berechnungen.								

3. Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

3.1 Mangel an qualifizierten Frauen? Alles nur eine Frage der Zeit?

Auf der Suche nach Ursachen für die starke Unterrepräsentanz von Frauen in Top-Positionen, scheint es zunächst plausibel, einen Mangel an hochqualifizierten und karriereorientierten Frauen in der heutigen Managergeneration dafür verantwortlich zu machen. Die Vermutung liegt nahe, dass Frauen deshalb so unterrepräsentiert sind, weil sie im Bereich der Unternehmensführung noch „Newcomer“ sind. Eine gestiegene Bildungs- und Erwerbsbeteiligung führt nach dieser Annahme aber dazu, dass immer mehr qualifizierte

Frauen in der „Pipeline“ stehen und in naher Zukunft auch zunehmend Spitzenpositionen besetzen werden. Wie Blau et al. (2010) ausführen, waren in den USA im Jahre 1970 nur fünf Prozent aller Masterabsolventen im Fach Wirtschaft Frauen. In den darauf folgenden Jahrzehnten haben sie allerdings kräftig aufgeholt, so dass im Jahre 1981 ihr Anteil an den Absolventen dieser Fachrichtung 24 Prozent und im Jahre 2006 bereits 43 Prozent betrug. Ähnliches gilt für Deutschland: Hier lag der Anteil der Studienabsolventinnen in den Wirtschaftswissenschaften 1975 noch bei nur 11,6 Prozent, im Jahr 1995 bereits bei 38,9 Prozent und im Jahr 2008 schließlich bei 49,4 Prozent. Insgesamt stellen Frauen heute 51,1 Prozent aller Hochschulabsolventen (Statistisches Bundesamt 2010 auf Anfrage). Diesem rasanten Anstieg entspricht aber in keiner Weise der nur marginale Anstieg des Frauenanteils in Spitzenpositionen der Wirtschaft in diesem Zeitraum, was Blau et al. zu dem Schluss kommen lässt, dass der beschriebene Pipeline-Effekt nur zum Teil die Unterrepräsentanz erklären kann (Blau et al. 2010, 206).

Offensichtlich gibt es also Faktoren, die einen Aufstieg der mittlerweile relativ großen Anzahl qualifizierter Frauen bis in die obersten Führungsgremien verhindern. Dass mit steigender Hierarchiestufe die Anzahl der dort anzutreffenden Frauen abnimmt, ist eine bekannte Tatsache. So stellten Kohaut und Möller (2010) jüngst in einer Untersuchung auf Basis des IAB-Betriebspanels fest, dass der Frauenanteil an allen Beschäftigten im Jahre 2008 zwar 42 Prozent betrug, bei den Beschäftigten der zweiten Führungsebene aber nur noch bei 35 Prozent, und bei den Beschäftigten der ersten Führungsebene bei 25 Prozent lag. Dabei gilt: Je größer ein Betrieb ist, umso geringer sind die Frauenanteile an den Führungskräften der verschiedenen Ebenen. Hatten Kleinstbetriebe mit 1-9 Beschäftigten 2008 noch einen Frauenanteil an allen Beschäftigten von 50 Prozent und an den Führungskräften der ersten Führungsebene von 27 Prozent, nehmen diese Anteile mit steigender Betriebsgröße immer mehr ab. In der Gruppe der größten Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern lag der Frauenanteil an den Beschäftigten bei 34 Prozent, an den Führungskräften der zweiten Ebene bei 18 Prozent und an den Führungskräften der ersten Führungsebene schließlich nur noch bei neun Prozent (Kohaut/ Möller 2010).

Da sich die Mitglieder von Vorständen meist aus dem oberen Management rekrutieren und für die Ausübung eines Aufsichtsratsmandats in der Regel Vorstandserfahrung vorausgesetzt wird, ist der Pool von Frauen, der für die Besetzung dieser Posten üblicherweise in Betracht gezogen wird äußerst begrenzt. Helfat et al. (2006) schätzen bei ihrer Auswertung von Daten zu Frauenanteilen in verschiedenen Positionen und Hierarchiestufen, dass bei Berücksichtigung aller in Frage kommenden Kandidatinnen, der Frauenanteil an den

Vorstandsvorsitzenden der Fortune 500 Unternehmen im Jahr 2016 höchstens 6,2 Prozent betragen wird.

Angesichts dieser Zahlen stellt sich die Frage, welche Faktoren dafür verantwortlich sind, dass Frauen so selten in die oberen Hierarchieebenen von Unternehmen vordringen. Aus der Vielzahl der in der Literatur diskutierten Erklärungen lassen sich zwei verschiedene Ansätze herauskristallisieren. Auf der einen Seite liegt der Focus auf Verhaltens- und Persönlichkeitsunterschieden zwischen Männern und Frauen. Auf der anderen Seite werden strukturelle und ideologische Barrieren für die Ungleichheit verantwortlich gemacht.

3.2 Differenztheoretische Ansätze

Erklärungsansätze, die auf Unterschiede in Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften von Männern und Frauen fokussieren, können auch als differenztheoretische Ansätze bezeichnet werden. Hierbei werden unter anderem Unterschiede in den Karriereaspirationen, im Aggressionsverhalten aber auch allgemein in den Arbeits- und Kommunikationsstilen konstatiert. Frauen sind danach weniger karriereorientiert, treten weniger aggressiv auf, betreiben weniger Selbstmarketing und vermeiden stärker als Männer Konkurrenz- und Wettbewerbssituationen sowie Gehaltsverhandlungen (Price 2008; Babcock 2007). Stattdessen werden ihnen eine größere Gemeinschaftsorientierung und die Bevorzugung eines nichthierarchischen Führungsstils attestiert (vgl. Alemann 2007, 23; Rudolf 2009, 8).

Diese Eigenschaften und Verhaltensweisen scheinen sich jedoch beim Wettbewerb um den Aufstieg in Spitzenpositionen als nachteilig zu erweisen. Verschiedene Befragungen von Führungskräften ergaben, dass insbesondere männlich konnotierte Eigenschaften wie Entscheidungsstärke, Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft als relevant für die Ausübung einer Führungsposition angesehen werden (Krell 2008b, 321).

In neuerer Zeit werden die postulierten Nachteile der als weiblich angesehenen Eigenschaften in Vorteile umgedeutet. So wird, besonders auch im Zusammenhang mit der aktuellen Wirtschaftskrise der „weibliche Führungsstil“ als vorteilhaft für Unternehmen angesehen (Rosener 1990; kritisch dazu Krell 2008b). Teil dieses Diskurses sind auch jene eingangs erwähnten Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und dem Frauenanteil in den Entscheidungsgremien feststellen. Auch wenn die wirtschaftlichen Vorteile von „Diversity“ hier nicht bestritten werden sollen, ist dennoch zu fragen, warum überhaupt mit einem besseren Führungsverhalten von Frauen argumentiert werden muss, wenn es um die Erhöhung

des Frauenanteils in Spitzenpositionen geht (vgl. Krell 2008b).¹ Eine Erhöhung des Frauenanteils sollte für die Unternehmen allein schon aus Erfordernissen einer „Corporate Social Responsibility“, die die Interessen der Stakeholder im Blick hat, ein wichtiges unternehmerisches Ziel sein (Luis et al.). Eine Argumentation, die ein besseres Führungsverhalten von Frauen anführt und aufgrund dessen eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen fordert, schreibt hingegen Geschlechterstereotype fort und klammert Unterschiede innerhalb der Gruppen aus (Knapp 2008; Alemann 2007).

Fietze et al. (2009) fanden in ihrer Untersuchung von Daten des SOEP zwar Unterschiede in der Selbsteinschätzung in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale zwischen Männern und Frauen, konnten aber zeigen, dass die Unterschiede in den Persönlichkeitsselbstauskünften von Männern und Frauen nicht deren unterschiedliche Karrierechancen erklären können. Als entscheidender für die unterschiedliche Chance, eine Führungsposition einzunehmen erwiesen sich die Berufserfahrung, die soziale Herkunft und die Segregation am Arbeitsmarkt.

Differenzen in Persönlichkeit und Verhalten zwischen Männern und Frauen scheinen damit nicht die zentrale Erklärungskraft für die extreme Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen zu besitzen. Wirkungsmächtiger scheinen hier strukturelle und ideologische Barrieren zu sein.

3.3 Strukturelle und ideologische Barrieren

Eine wichtige Rolle bei der Erklärung der starken Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen spielen Barrieren, mit denen Frauen in den Unternehmen konfrontiert sind. Zentral ist in diesem Zusammenhang der Begriff der „gläsernen Decke“. Er beschreibt eine zugleich unsichtbare und festgefügte Barriere, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen versperrt. Erstmals erwähnt wurde dieser Begriff in einem Artikel des „Wall Street Journal“ Mitte der 1980er Jahre (Hymowitz/Schellhardt 1986). Damit wurde eine breite Öffentlichkeit auf diskriminierende Strukturen und Praktiken innerhalb der Unternehmen aufmerksam gemacht.² Besonders bei der Rekrutierung und Beförderung von Frauen und Männern zu Führungskräften scheinen Strukturen auf dem Arbeitsmarkt und in den Betrieben zum Tragen zu kommen, die nachteilig für Frauen wirken. So wird darauf hingewiesen, dass die

¹ Die besseren Ergebnisse von frauengeführten Unternehmen könnten auch damit zusammenhängen, dass die wenigen Frauen, die es in Spitzenpositionen geschafft haben, eine hochselektive, exklusive und dadurch auch kompetentere Gruppe darstellen als die große Gruppe der Männer in Führungspositionen (Kotiranta et al. 2007).

² Der Beitrag hatte weitreichende Folgen. So wurde 1991 der Glass Ceiling Act in den Civil Rights Act (amerikanisches Bürgerrechtsgesetz) aufgenommen und eine hochrangige „Glass Ceiling“-Kommission vom US-Präsidenten und den Fraktionsvorsitzenden im Kongress eingerichtet, welche Möglichkeiten und Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen untersuchen und Empfehlungen für Unternehmen und die Regierung erarbeiten sollte (Holst 2005).

Auswahlprozesse bei der Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen in der Regel weder standardisiert noch transparent sind (Rudolf 2009; Gmür 2004). In einer Befragung von Aufsichtsratsmitgliedern britischer Unternehmen, gaben fast die Hälfte an, durch persönliche Kontakte oder Freundschaften rekrutiert worden zu sein (Higgs 2003, 39). Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang informelle Netzwerke. Diese dienen dazu, karriererelevante Kontakte zu vermitteln und Informationen auszutauschen. Um dabei Vertrauen und Erwartungsstabilität zu gewährleisten und Risiken möglichst gering zu halten, beruhen die Beziehungen häufig auf dem Prinzip der Selbstähnlichkeit (Alemann 2007, 25). So wurde gezeigt, dass bei der Rekrutierung von Wirtschaftseliten soziale Ähnlichkeit in Bezug auf Herkunft und Habitus der entscheidende Faktor ist - auch im Vergleich zu Bildung und Qualifikation (Hartmann/Kopp 2001; Hartmann 2002). Dass hierbei auch Ähnlichkeit in Bezug auf das Geschlecht eine Rolle spielt, macht der Begriff des „old boys network“ deutlich. In die fast ausschließlich mit Männern besetzten Netzwerke der Wirtschaftselite können Frauen als Außenseiterinnen nur schwer vordringen und geraten deshalb bei der Rekrutierung und Karriereförderung ins Hintertreffen (Oakley 2000).

Eine weitere strukturelle Barriere ist die Segregation in den Tätigkeiten. Frauen arbeiten zum Beispiel häufig in Bereichen wie Personal und PR und werden oft in Stabspositionen eingesetzt. Im operativen Geschäft und in Positionen mit Ergebnisverantwortung sind sie hingegen vergleichsweise selten zu finden. Für den Aufstieg ins Top-Management wird aber in der Regel diese Linienerfahrung vorausgesetzt (Rudolf 2009, 8; Oakley 2000, 323). Kritisiert wird in diesem Zusammenhang eine Personalpolitik der Firmen, die Frauen nur unzureichend fördert und ihnen nur selten die für Managementpositionen relevanten Erfahrungen ermöglicht (Oakley 2000, 323).

Auch die Probleme der Vereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen kann zu den strukturellen Barrieren für aufstiegswillige Frauen gezählt werden. So sind Führungspositionen meist verbunden mit einer uneingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit. Die Arbeitsplätze im Spitzenmanagement sind auf den traditionellen männlichen Manager zugeschnitten, „der selbst keine Versorgungsleistung im privaten Raum zu erbringen hat, gleichwohl aber zuverlässig versorgt wird“ (Müller 1999, 153). Frauen, die Karriere mit Kindern verbinden möchten, können die zeitlichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, oft nur schwer erfüllen. Darüber hinaus stellt die unzureichende Betreuungssituation besonders von Kleinkindern eine weitere Barriere dar (Koch 2008; Müller 1999).

Neben strukturellen Barrieren werden in der Literatur auch ideologische Barrieren wie Vorurteile und Stereotype als Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in

Führungspositionen angeführt. Diese, auf die kulturell definierten Rollen von Männern und Frauen in der Gesellschaft zurückgehenden Stereotype wirken meist in Form von Verhaltenserwartungen und -bewertungen mit denen karriereorientierte Frauen von Seiten der Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten konfrontiert werden. Dabei sind Stereotype und strukturelle Barrieren eng miteinander verknüpft und verstärken sich gegenseitig (Alemann 2007).

Wie stark das Denken von Männern im Management von ideologischen Mustern und Stereotypen beherrscht wird, zeigt eine Studie des Sinus-Instituts (Wippermann 2010). Bei einer qualitativen Befragung von Managern wurden drei verschiedene Mentalitätsmuster ermittelt, die in der Summe den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen verhindern. Ein Teil der Männer lehnt danach Frauen in Spitzenpositionen grundsätzlich aus Gründen der Tradition und Systemfunktionalität ab. Ein anderer Teil befürwortet zwar den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, glaubt aber, dass Frauen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Rollenzuschreibung für das Spitzenmanagement nicht geeignet sind. Die dritte Gruppe schließlich gibt sich Frauen in Spitzenpositionen gegenüber aufgeschlossen und hält die Chancengleichheit von Frauen und Männern für verwirklicht, vertritt aber die Ansicht, Frauen würden zu selten Managementpositionen anstreben. Diese Mentalitätsmuster erzeugen in der Summe eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit, so die Studie.

Ein häufig anzutreffendes Stereotyp, das auch von den befragten Managern der Sinus-Studie geäußert wurde ist, dass Frauen vornehmlich im Privaten ihre Erfüllung finden und daher wenig an Aufstieg und Karriere interessiert sind. Ihnen wird im Vergleich zu Männern generell eine größere Familienorientierung unterstellt, was speziell in Deutschland mit der Vorstellung einhergeht, Mütter müssten rund um die Uhr für ihre Kinder da sein. Dieses Stereotyp schlägt sich in einer „statistischen Diskriminierung“ nieder. Die Annahme einer stärkeren Familienorientierung und die Schlussfolgerung damit verbundener beruflicher Fehlzeiten werden dabei auf alle Frauen übertragen. Dies hat zur Folge, dass Frauen mit und ohne Kinder, mit und ohne Karriereorientierung von dem Stereotyp betroffen sind. Im Ergebnis werden sie von den Unternehmen weniger gefördert und weniger für höhere Positionen rekrutiert (Littmann-Wernli/Schubert 2001).

Ein weiteres Stereotyp ist, dass Frauen weniger kompetent und geeignet für Führungspositionen sind als Männer. Untersuchungen zeigen, dass Kompetenz und Eignung für eine Führungsposition immer noch stark mit dem männlichen Geschlechtsrollenstereotyp verknüpft werden, und zwar sowohl von Männern als auch von Frauen (Gmür 2004). Frauen,

die einen Aufstieg ins Management anstreben, sehen sich mit widersprüchlichen Verhaltenserwartungen konfrontiert. Einerseits wird erwartet, dass sie als Führungskraft, dem männlichen Stereotyp entsprechen, indem sie Aggressivität und Durchsetzungsfähigkeit demonstrieren, auf der anderen Seite sollen sie aber auch nicht zu „männlich“ auftreten, da sie dann nicht mehr als authentisch wahrgenommen werden. Verhalten sich Frauen aber gemäß dem weiblichen Geschlechtsstereotyp, also bescheiden und sozial, wird ihnen das schnell als Inkompetenz ausgelegt (Oakley 2000). Eagly und Karau (2002) weisen in ihrer Rolleninkongruenztheorie auf das Problem der mangelnden Passung zwischen traditioneller Frauenrolle und männlich definierter Führungsrolle hin. Diese Inkongruenz führt einerseits dazu, dass Frauen weniger als potenzielle Führer gesehen werden und andererseits, dass sie in Führungspositionen - bei gleichem Verhalten - negativer bewertet werden als Männer. In der Konsequenz haben Frauen größere Schwierigkeiten, in Führungspositionen zu gelangen und in diesen Positionen als erfolgreich wahrgenommen zu werden (vgl. auch Eagly 2003).

Alemann (2007) weist darauf hin, dass die Bandbreite akzeptierten Verhaltens für Frauen in Führungspositionen von Organisationen sehr schmal ist. Dies könnte dazu führen, dass Frauen bereits im Vorfeld entmutigt werden, höhere Positionen anzustreben. Haben sie jedoch den Sprung in die Vorstandsebene geschafft, sind sie besonders exponiert und werden in allem was sie tun kritischer beobachtet und strenger bewertet als Männer. Darüber hinaus werden sie nicht als Individuen, sondern als typische Vertreterinnen aller Frauen wahrgenommen. Rosabeth M. Kanter (1977) hat für dieses Phänomen den Begriff „tokenism“ geprägt. Die Gruppe der dominierenden Männer ist danach bestrebt, den eigenen Gruppenzusammenhalt zu stärken, sich gegenüber der Außenseiterin abzugrenzen und diese schließlich auszuschließen. Untersuchungen zeigten, dass erst ab einer Anzahl von drei Frauen im Führungsgremium diese Dynamik aufgebrochen wird (Konrad et al. 2008).

4 Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungsgremien

Um eine substanzielle Erhöhung des Frauenanteils in Führungsgremien zu erreichen, sind Maßnahmen nötig, die die Beseitigung der beschriebenen Barrieren zum Ziel haben. Von Seiten der Unternehmen werden dabei vor allem die Konzepte „Gender Mainstreaming“ und „Diversity Management“ verfolgt, wobei „Gender Mainstreaming vor allem im öffentlichen Sektor und „Diversity Management“ vor allem im privatwirtschaftlichen Bereich zu finden ist. Gemeinsam ist beiden Konzepten, dass sie darauf abzielen, Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts abzubauen und Chancengleichheit innerhalb einer Organisation herzustellen. Danach sollten sich alle Funktionsbereiche der Organisation an der Verfolgung dieser

Zielsetzung beteiligen und ihre Prozesse und Arbeitsabläufe daran ausrichten. Insbesondere die Führungsebene und die Personalpolitik haben dabei die Aufgabe, das Ziel der Gleichstellung aktiv zu unterstützen. Der Erfolg der Maßnahmen könnte mittels eines „Gleichstellungscontrollings“ überprüft werden (Krell 2008a).

Um speziell den Frauenanteil in den Spitzengremien zu erhöhen, werden von einigen Unternehmen Mentoring-Programme, unternehmensinterne Frauennetzwerke sowie entsprechende Weiterbildungsprogramme eingesetzt (Schäfer 2009). Als erstes Dax-Unternehmen hat die Deutsche Telekom AG im März 2010 die Einführung einer Frauenquote von 30 Prozent für Führungspositionen angekündigt (FAZ 16.03.2010).

Auf politischer Ebene gibt es die Möglichkeit, mithilfe von Zertifizierungen, Vereinbarungen oder Quotenvorgaben auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen hinzuwirken (Schäfer 2009). In Deutschland wurde 2001 eine freiwillige „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ geschlossen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001). Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2009) ist zwar durch seine gesetzliche Grundlage wesentlich verbindlicher, verpflichtet die Unternehmen jedoch bisher lediglich darauf, bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates auf Vielfalt (Diversity) zu achten. Gegenwärtig sind hier Bestrebungen im Gange, die Vorgabe für die Unternehmen zu konkretisieren.³

Angesichts der nach wie vor verschwindend geringen Frauenanteile in den Spitzengremien der Unternehmen in Deutschland muss zumindest die freiwillige Vereinbarung als gescheitert angesehen werden (Holst/Wiemer 2010). Und auch die Maßnahmen der Unternehmen hatten in den meisten Fällen bisher keine deutliche Erhöhung der Frauenanteile in den Spitzengremien zur Folge.

Andere europäische Länder setzen mittlerweile auf verbindliche staatliche Regulierungen. In Norwegen ist 2006 eine gesetzliche Frauenquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte großer Unternehmen in Kraft getreten und seit 2008 verbindlich. In den Niederlanden wurde im Jahre 2009 eine Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte sowie für Vorstände vom Parlament beschlossen. Auch in Frankreich und Spanien sind gesetzliche Quotenregelungen beschlossen worden bzw. in Kraft getreten. Die Umsetzung der gesetzlichen Vorgabe in

³ So kündigte die Regierungskommission am 11.02.2010 in einer Pressemitteilung an, die bisherige Empfehlung dahingehend zu erweitern, dass Aufsichtsräte künftig konkret ihre Planung bezüglich eines angemessenen Frauenanteils in der jährlichen Entsprechenserklärung darlegen müssen (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2010)

Norwegen kann als Erfolg gewertet werden: der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten Unternehmen beträgt hier mittlerweile 42 Prozent (Europäische Kommission 2009).

5 Fazit

Seguino (2007) stellte auf Basis des World Values Survey fest, dass sich die Gender-Normen zwischen 1990 und 2001 deutlich verändert haben und hierfür das ökonomische Empowerment von Frauen ein zentraler Faktor war. Dass kein Mangel an hochqualifizierten Frauen in Deutschland herrscht, zeigen die hohen Frauenanteile an den Hochschulabsolventinnen in Deutschland. Immer mehr studierende Frauen verbinden Einkommens- und Aufstiegsmöglichkeiten mit ihrer beruflichen Tätigkeit und auch ihre Führungsansprüche sind gestiegen. Sie werden mit der beruflichen Aufgabenstellung, der Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz begründet. Damit wird bei den Frauen „ein selbstbewusster Anspruch an die materiellen Chancen im Beruf ersichtlich“ (BMBF 2005, 158).

Trotz zahlreicher positiver Veränderungen bei der Qualifikation und Motivation gelingt es gut ausgebildeten Frauen nur im Ausnahmefall, in die Top-Führungsebenen großer Unternehmen vorzustoßen. Eine wichtige Rolle für die Erklärung dieser „gläsernen Decke“ spielen strukturelle und ideologische Barrieren, mit denen Frauen beim Aufstieg in die Führungsetagen konfrontiert werden. Die strukturellen Barrieren reichen von intransparenten und unstandardisierten Rekrutierungspraktiken über eine Personalentwicklungspolitik, die Frauen nur unzureichend fördert bis hin zur schlechten Vereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen. Eng verbunden damit sind auf die kulturell definierte Rolle von Frauen zurückgehende Vorurteile und Stereotype, welche in Form von Verhaltenserwartungen und -bewertungen ihre hemmende Wirkung auf dem Arbeitsmarkt entfalten.

Eine stärkere Repräsentanz von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten könnte dazu beitragen, diese eingefahrenen Denkmuster aufzubrechen und so auch auf struktureller Ebene Veränderungen herbeiführen. Studien zeigen, dass sich hohe Frauenanteile in den Spitzengremien eines Unternehmens positiv auf das „Nachrücken“ von weiteren Frauen in Führungspositionen in der Zukunft auswirken (Joy 2008, Joy/Lang 2007). Dieser Effekt könnte mit der Vorbildfunktion zusammenhängen, die Frauen in Führungspositionen für junge Frauen ausüben (Joy/Lang 2007). Die Bandbreite an weiblichen Rollenvorbildern im Spitzenmanagement ist aktuell noch sehr gering. Anders als Männer, die aus einer großen

Gruppe von Führungspersönlichkeiten ihr Vorbild wählen können, haben Frauen nur eine sehr kleine hochselektierte Gruppe von Frauen in Spitzenpositionen zur Auswahl. Eine größere Bandbreite an Vorbildern, könnte wesentlich mehr junge Frauen motivieren, selbst eine Führungsposition anzustreben.

Angesichts der bestehenden Barrieren kann sich ein Wandel zu einer stärkeren Repräsentanz von Frauen im Management nur mit Unterstützung der obersten Führungsebene ereignen. Der Vorstand der Telekom AG in Deutschland hat mit der Einführung einer Frauenquote von 30 Prozent in Führungspositionen bis 2015 (derzeit 13 Prozent) hier seine Verantwortung erkannt. Eine besondere Bedeutung für die Repräsentanz von Frauen im Management kommt den Aufsichtsräten zu. Schließlich sind sie es, die für die Identifizierung und Berufung neuer Vorstandsmitglieder verantwortlich sind. Rudolf (2009) weist darauf hin, dass Aufsichtsratsmitglieder durchaus die Möglichkeit haben, „direkt Einfluss auf die Rekrutierungspraxis des Unternehmens für Positionen des Senior Managements (also z.B. auch der Bereichsleiter) und damit auf das Angebot an potenziellen Aufsichtsratsnachwuchs zu nehmen. Wenn sich hier nicht genügend weibliche Kandidatinnen befinden, dann sind sie es, die versäumt haben, dafür zu sorgen, dass weiblicher Führungsnachwuchs in ausreichender Zahl vorhanden ist.“ (Rudolf 2009, 13).

Unternehmen können sich selbst verbindliche Zielgrößen für den Anteil von Frauen in (Top-) Führungspositionen setzen, die in einem eher kurzfristigen Zeitraum umzusetzen sind. Sie können dies selbst kontrollieren. Dies hat allerdings bislang nicht funktioniert. Die Entwicklung stagniert auf niedrigem Niveau. Daher verwundert es nicht, dass die Einführung einer Quotenregelung z.B. für Aufsichtsräte, wie in einigen EU-Ländern bereits umgesetzt bzw. beschlossen, in der öffentlichen Diskussion auch in Deutschland an Gewicht gewinnt. Verbunden ist damit das Ziel einer besseren Förderung und Berufung von Frauen in Managementpositionen und Beschleunigung der Entwicklung hin zu mehr Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern.

Literatur

- Alemann, Anette von (2007): Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft; in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) 30. Jg. (1), 21-38.
- Babcock, Linda (2007): Women don't ask: Negotiation and the Gender Divide, Princeton, NJ [u.a.].
- Berger, Joseph, M Hamit Fisek, Cecilia L. Ridgeway, and Robert Z. Norman. (1998): The legitimation and delegitimation of power and prestige orders American Sociological Review, (63)3: 379-405.
- Berger, Joseph, Cecilia L. Ridgeway and Morris Zelditch (2002): Construction of status and referential structures, Sociological Theory, 20(2): 157-179.
- Blau, Francine D., Ferber, Marianne A., Winkler, Anne E. (2010): The Economics of Women, Men and Work, 6. ed., Upper Saddle River, NJ.
- BMBF (2005): Frauen im Studium. Langzeitstudie 1983-2004. Bonn, Berlin.
- Commission of the European Communities. (2009a) Commission staff working document - Accompanying document to the Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Equality between Women and Men — 2009 {COM(2009) 77 final},
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2009:0165:FIN:EN:DOC>
- Commission of the European Commission. (2009b). Gender Balance in Decision-Making. European Commission, Employment, Social Affairs, and Equal Opportunities.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en>
- Eagly, Alice H. (2003): Few Women at the Top: How Role Incongruity Produces Prejudice and the Glass Ceiling, in: Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations, London [u.a.].
- Eagly, Alice H., Karau, Steven J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders, in: Psychological Review, Vol. 109, No. 3, 573-598.
- Europäische Kommission (2009): Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=de&intPageId=675> [30.03.2010].
- Fietze, Simon, Holst, Elke, Tobsch, Verena (2009): Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, SOEP Paper 220, DIW Berlin.

- Frankfurter Allgemeine Zeitung (16.03.2010): Deutsche Telekom führt Frauenquote für Führungspositionen ein.
- Gmür, Markus (2004): Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 18. Jg., Heft 4.
- Hartmann, Michael, Kopp, Johannes (2001): Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft, in: KZfSS, 53 (3), S. 436-466.
- Hartmann, Michael (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt/ New York.
- Helpat, Constance E., Harris, Dawn, Wolfson, Paul J. (2006): The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of US Corporations, Academy of Management Perspectives, 20 (4), 42-64.
- Higgs, Derek (2003): Review of the Role and Effectiveness of Nonexecutive Directors, Department of Trade & Industry, London.
- Holst, Elke (2005): Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt, DIW Berlin Wochenbericht Nr. 35/2005.
- Holst, Elke, Wiemer, Anita (2010): Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 4/2010.
- Hymowitz, Carol, Schellhardt, Timothy (1986): The Glass Ceiling. In: Wall Street Journal vom 24.März 1986, D1, D4-5.
- Joy, Lois (2008): Advancing Women Leaders: The Connection between Women Board Directors and Women Corporate Officers, Catalyst.
- Joy, Lois, Lang, Sarah (2007): Do Women in Top Corporate Management and Governance Help Women to Advance? Paper for Presentation, Society for Labor Economics Annual Conference, Chicago.
- Joy, Lois et al. (2007): The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Catalyst.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation, New York.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2008): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen

- und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, 163-172.
- Koch, Angelika (2008): Elternzeit-Teilzeit-Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: WSI Mitteilungen 11+12/2008, 612-618.
- Kohaut, Susanne, Möller, Iris (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Frauen kommen in den Chefetagen nicht voran. IAB Kurzbericht Nr.6/2010.
- Konrad, Alison M., Kramer, Vicki, Erkut, Sumru (2008): Critical Mass: The Impact of three or more Women on Corporate Boards, in: *Organizational Dynamics*, Vol.37, 2, 145-164.
- Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne; Rouvinen, Petri (2007): Female Leadership and Firm Profitability. EVA Analysis No.4.
- Krell, Gertraude (2008a): Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, 3-22.
- Krell, Gertraude (2008b): “Vorteile eines neuen weiblichen Führungsstils”: Ideologiekritik und Diskursanalyse. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, 319-330.
- Littmann-Wernli, Sabina, Schubert, Renate (2001): Frauen in Führungspositionen – Ist die „gläserne Decke“ diskriminierend?, in: *Arbeit*, Heft 2, Jg 10.
- London Business School (2007): Innovative potential: Men and women in teams.
- Luis, Pilar de, Marínez, Ángel, Pérez, Manuela, Vela, José : Women on Boards and Top Management : Financial Performance or Gender Equality ?
- McKinsey & Company (2007): Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver. New York: McKinsey & Company.
- Müller, Ursula (1999): Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen, in: *Arbeit*, Heft 2, Jg.8.
- Oakley, Judith G. (2000): Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs; in: *Journal of Business Ethics* 27, 321-334.
- OECD (2009): Gender and sustainable development: Maximising the economic, social, and environmental role of women. <http://www.oecd.org/dataoecd/58/1/40881538.pdf>

- Phelps, Edmund S. (1972): The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, 62(4): 659-661.
- Price, Joseph (2008): Gender Differences in the Response to Competition, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.61, 3, 320-333.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2010): Pressemitteilung. Kodex Kommission legt Arbeitsschwerpunkte für 2010 fest, http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/PM_Plenarsitzung_10_02_2010_final.pdf [29.03.2010].
- Rosener, Judy (1990): Ways Women lead, in: *Harvard Business Review*, 68 Nov.-Dez., 119-125.
- Rudolf, Dirk W. (2009): Frauen in Aufsichtsräten Befund, Ursachen und Konsequenzen des unterproportionalen Anteils der Frauen in deutschen Aufsichtsräten und mögliche Veränderungsoptionen, Frankfurt School of Finance & Management.
- Schäfer, Andrea (2009): Frauen im Management in Europa. Erste Hinweise zur Umsetzung des EU Aktionsplans in ausgewählten Mitgliedsstaaten, in: *ZeS report* 14.Jg. Nr.1., 1-11.
- Seguino, Stephanie (2007) : “Plus ça change? Evidence on global trends in gender norms and stereotypes. *Feminist Economics*, 13(2): 1-28.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg.