

Festing, Marion; Okech, Jana

**Article**

## Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht - ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Festing, Marion; Okech, Jana (2007) : Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht - ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 1, pp. 42-59

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70957>

**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.*

Marion Festing, Jana Okech\*

## **Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht – ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens\*\***

Auf dem deutschen Arbeitsmarkt lassen sich trotz gesteigener Erwerbsneigung und erhöhtem Bildungsniveau von Frauen nach wie vor vertikale Segmentationsmuster nach dem Geschlecht beobachten. Dies ist in anderen Ländern wie beispielsweise Schweden nur in einem geringeren Ausmaß der Fall. Der vorliegende Beitrag verdeutlicht die Situation anhand vergleichender empirischer Untersuchungen im deutschen und skandinavischen Bankensektor.

Um den Ursachen der festgestellten länderspezifischen Unterschiede nachzugehen, wird als theoretische Basis der Neoinstitutionalismus mit seinem Fokus auf die jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen und deren Einfluss auf Unternehmen herangezogen. Beispielhaft erfolgt ein Vergleich der für geschlechtsspezifische Segmentationsmuster relevanten gesetzlichen Rahmenbedingungen und deren mögliche Auswirkungen in Deutschland und Schweden.

Im Ergebnis lässt sich ein Zusammenhang zwischen den analysierten institutionellen Rahmenbedingungen und dem länderspezifisch unterschiedlichen Umgang der Unternehmen mit geschlechtsspezifischer Arbeitsmarktsegmentation postulieren. Dies hat Implikationen für die Wissenschaft und Praxis.

### **Gender-based Vertical Labour Market Segmentation – a Comparative Analysis of the Cases of Germany and Sweden from a New Institutionalism Perspective**

Despite the increased female labour participation and the rising level of women's education, vertical gender-based labour market segmentation can still be observed in Germany. This phenomenon does not occur to the same extent in countries such as Sweden. This paper takes the example of the banking sector and compares the results of empirical studies conducted in German and Scandinavian banks.

Based on the perspective of new institutionalism, the country-specific variations in vertical labour market segmentation are explained as resulting from the different institutional settings in Germany and Sweden. Taking the relevant governmental regulations as an example, the paper analyses the mechanisms of adaptation processes of organisations.

The analysis confirms the suggested relationship between the respective institutional settings in the relevant organisational fields and different country-specific adaptation mechanisms leading to differences in gender-based vertical labour market segmentation in the two countries of investigation. This has implications for future research as well as for practice.

**Key words: New Institutionalism, Banking Sector, Glass Ceiling, Women in Management, Institutional Contexts of Sweden and Germany**

---

\* Prof. Dr. Marion Festing, Jg. 1965, Inhaberin des Lehrstuhls für Personalmanagement und Interkulturelle Führung, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, Heubnerweg 6, D – 14059 Berlin. E-mail: marion.festing@escp-eap.de.

Dipl.-Kff. Jana Okech, Jg. 1975, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, Heubnerweg 6, D – 14059 Berlin. E-mail: jana.okech@escp-eap.de

\*\* Artikel eingegangen: 7.9.2006

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 6.2.2007.

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

Auf dem deutschen Arbeitsmarkt lassen sich nach wie vor vertikale Segmentationen nach dem Geschlecht beobachten. Nach Keller handelt es sich bei der Arbeitsmarktsegmentierung um „eine spezifische, auf Dauer angelegte Strukturierung des Gesamtarbeitsmarktes in Teilarbeitsmärkte als Ergebnis der im Arbeitsmarktprozess wirksamen Durchsetzung ökonomischer und politischer Kräfte“ (1997, 325). Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht bedeutet demzufolge, dass Frauen und Männer aufgrund ökonomischer und politischer Kräfte dauerhaft unterschiedlich stark auf den einzelnen Hierarchiestufen der Unternehmen repräsentiert sind. Konkret bedeutet dies, dass Frauen nur in geringem Ausmaß in Führungspositionen vertreten sind. Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist es, einen Beitrag zur Erklärung dieses Phänomens zu leisten. In der Literatur lassen sich vor allem Erklärungsansätze ausmachen, mit deren Hilfe die Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften auf zwei Ebenen erklärt wird: Einflussfaktoren auf der Ebene des Individuums (hier: der Frauen) und Einflussfaktoren auf der Ebene der Organisation. Weniger umfangreiche Erkenntnisse liegen dagegen für Einflussfaktoren auf der Ebene der Umwelt vor. Auf alle drei Erklärungsebenen wird im Folgenden kurz eingegangen.

Aufgrund der Angleichung des Bildungsniveaus und einer gestiegenen Erwerbsneigung spielen auf der *individuellen Ebene* Ausbildungsdefizite und eine geringe Berufsmotivation von Frauen heute keine bedeutende Rolle mehr als Erklärungsansätze. So betrug beispielsweise der Anteil der Studienabsolventinnen im Jahre 2004 49,2% (Statistisches Bundesamt 2005). Auch in den Wirtschaftswissenschaften – für angehende Führungskräfte im Managementbereich einer der relevantesten Studiengänge – stieg der Anteil weiblicher Studierender über die letzten Jahre hinweg stark an und lag bereits im Wintersemester 2002/2003 bei 48,3 Prozent (BMFSFJ 2004, 243). Darüber hinaus stellten Autenrieth, Chemnitzer und Domsch (1993) bei einer Befragung sowohl weiblicher als auch männlicher Führungsnachwuchskräfte deutscher Unternehmen fest, dass sich hinsichtlich Karrieremotivation und -orientierung keine geschlechtsbezogenen Unterschiede von Männern und Frauen mehr ausmachen lassen. Auf der Ebene des Individuums dienen daher eher weibliche (biologische oder sozialisationsbedingte) Wesensmerkmale und familiäre Verpflichtungen als Erklärungsmuster für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Frauen werden von Seiten männlicher Führungskräfte bzw. Personalentscheider oft eine Reihe von Eigenschaften (z.B. emotional, wenig durchsetzungsfähig, harmoniebedürftig, Hang zur Selbstunterschätzung) bzw. Verhaltensweisen (z.B. in den Bereichen Kommunikation, Führung, Aufgabenbearbeitung) attribuiert, die sie für Führungspositionen disqualifizieren (Friedel-Howe 1995; Henning/Jardim 1977; Veith 1988). Mit dem Erklärungsansatz der familiären Verpflichtungen wird darauf verwiesen, dass die häusliche Arbeitsteilung immer noch ungleich verteilt ist, womit es Frauen mit Kindern besonders schwer fällt, die oftmals von Führungskräften erwarteten zeitlichen Verfügbarkeiten

---

<sup>1</sup> Wir danken Marie Christine Hansmeyer und Eleonore Murauer für wertvolle Vorarbeiten zu diesem Beitrag. Des Weiteren danken wir den zwei anonymen Gutachtern für zahlreiche konstruktive Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Aufsatzes.

zu erfüllen. Während Familiengründung für Männer zumeist einen Ressourcengewinn darstellt, bedeutet dieses Ereignis für Frauen in den meisten Fällen einen Ressourcenverbrauch (Ragins/Sundstrom 1989; Tharenou/Latimer/Conroy 1994).

Dass auch Faktoren auf der *Ebene der Organisation* bei der Erklärung der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte eine Rolle spielen, wurde bereits bei Acker und Houten (1974) erwähnt und in dem viel beachteten tokenism-Konzept von Kanter (1977) aufgenommen. In einer oftmals männlich geprägten Unternehmenskultur (Acker 1990) bzw. im „Management als Männerbund“ (Rastetter 2005) oder als „Travellers in a Male World“ (Marshall 1984) sehen sich Frauen mit strukturellen und kulturellen Ausschlussmechanismen der Organisation konfrontiert. Acker (1990) spricht in diesem Zusammenhang von einer „gendered organization“, die sich auf eine „gendered substructure“ zurückführen lässt. Dazu zählen beispielsweise selektive Verfahren bei der Personalauswahl und Beförderung (Kanter 1977; McIntyre/Moberg/Posner 1980; Nieva/Gutek 1982; Schreyögg 2001), die Konzentration von Frauen auf verschiedene Managementfunktionen und daraus resultierende unterschiedliche Zugangschancen von Männern und Frauen zu Machtressourcen (Kanter 1977; Ragins/Sundstrom 1989). Letzteres beinhaltet auch die interpersonalen Machtquellen, also beispielsweise informelle Netzwerke von Männern und Frauen. Untersuchungen belegen, dass Frauen erschweren Zugang zu informellen Netzwerken haben (Kanter 1977; Lyness/Thompson 2000; Marshall 1984), dass Männer die relevanten Netzwerke besser für sich zu nutzen verstehen (Brass 1985; Cannings/Montmarquette 1991; Ibarra 1993; van Emmerik et al. 2006) sowie dass Männer und Frauen in unterschiedlichen Netzwerken aktiv sind, die sich hinsichtlich ihrer Nützlichkeit für Beförderungen etc. unterscheiden (Scheidegger/Osterloh 2005; Scott 1996).

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich in Ergänzung zu diesen Arbeiten mit einer dritten Ebene, nämlich der (institutionellen) *Umwelt von Organisationen*. Organisationen agieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind eingebettet in gesellschaftliche Strukturen und Prozesse. Wie aufschlussreich die Betrachtung von Institutionen im Zusammenhang mit Geschlechterverhältnissen sein kann, wurde bereits von einer Reihe von Forschenden gezeigt (z.B. Bothfeld 2004; Berghahn 2004; Oppen 2004). Insbesondere bei einer länderspezifischen Betrachtung des Ausmaßes der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte liefert sie wertvolle Hinweise für die Ursachen (Nelson/Michie 2004; Tienari/Quack/Theobald 1998). Als theoretischer Erklärungsansatz wird im vorliegenden Beitrag der Neoinstitutionalismus herangezogen. Dieser Ansatz hat sich bereits in anderen Arbeiten der Personalforschung als fruchtbar erwiesen (z.B. Brandl 2005; Hennersdorf 1998; Süß/Kleiner 2006). Bezogen auf das Thema des vorliegenden Beitrags stellt der Neoinstitutionalismus die institutionellen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen von Organisationen beeinflussen können. Dies führt zu der grundlegenden Forschungsfrage, die diesen Beitrag prägt: Welchen Einfluss haben institutionelle Rahmenbedingungen auf das Ausmaß vertikaler Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht?

Die personalwirtschaftliche Relevanz vertikaler Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht ergibt sich aus dem Bestreben der Organisationen, qualifiziertes Personal zu rekrutieren und zu halten. Diskriminierung gleich welcher Art birgt nicht nur

aus Sicht der Volkswirtschaft, sondern auch aus Sicht der einzelnen Organisationen ein nachhaltiges Risiko (Hennersdorf 1998, 7). Die Risiken auf Organisationsebene lassen sich beispielsweise mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie (Bernard 1938), der Erwartungsalenz-Theorie (Vroom 1964), des Konzepts des psychologischen Vertrags (Rousseau 1995) oder der Equity-Theorie (Adams 1963) erklären. Folgt man den Logiken dieser Ansätze, so wirkt sich die dauerhafte Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen unter anderem negativ auf ihre Arbeitsmotivation und -bereitschaft, ihre Erwartungshaltung gegenüber der Organisation sowie die organisationalen Kontrollmöglichkeiten aus. Das Verstehen der Ursachen und Logiken der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mit dem Ziel, dem Entgegenzuwirken und die oben genannten Risiken zu minimieren, dürfte demnach auch im Interesse der Organisationen, und vor allem im Interesse der Personalverantwortlichen liegen.

Im Folgenden wird zunächst am Beispiel des Bankensektors ein Überblick zur aktuellen Situation von Frauen in Führungspositionen gegeben. Dies erfolgt sekundär-analytisch: Für die Analyse der Situation in Deutschland werden Daten einer empirischen Untersuchung von Festing und Hansmeyer (2003) und für den anschließenden Vergleich mit der Situation von Frauen in skandinavischen Banken die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Quack (1997) herangezogen. Der Bankensektor als typische Dienstleistungsbranche wurde als Beispiel ausgewählt, da hier über die Hälfte aller Beschäftigten Frauen sind (Dressel 2005, 141), womit gute Voraussetzungen für eine gemischte Führungsebene bestehen.

Um Erklärungen für die noch zu zeigenden länderspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte im Bankensektor zu finden, werden anschließend – nach einer Darstellung der wesentlichen theoretischen Bezüge – am Beispiel gesetzlicher Regelungen mögliche Einflusspotentiale institutioneller Rahmenbedingungen auf die vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht analysiert. Dann erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Erklärungsgehalt des Neoinstitutionalismus. Die Ergebnisse der Analyse liefern die Basis für die Diskussion von Implikationen für Forschung und Praxis.

## **2. Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht am Beispiel des Bankensektors**

Die hier referierten Ergebnisse der Untersuchung von Festing und Hansmeyer (2003) basieren auf den Antworten einer schriftlichen Befragung von 59 Personalverantwortlichen und 161 weiblichen Führungskräften deutscher Kreditinstitute (vgl. Abschnitt 2.1). Der anschließende Vergleich mit der Situation von Frauen in skandinavischen Ländern basiert im Wesentlichen auf der Studie von Quack (1997), einer europaweiten schriftlichen Befragung in den jeweils größten Banken der 15 EU-Mitgliedsstaaten. Aufgrund einer Reihe von Gemeinsamkeiten hinsichtlich der institutionellen Rahmenbedingungen (Esping-Anderson 1990) wurden die Ergebnisse aus Schweden, Finnland und Dänemark als skandinavische Ländergruppe zusammengefasst. Die Auswertung für diese Gruppe beruht dabei auf Aussagen von sieben Personalverantwortlichen und 47 weiblichen Führungskräften (vgl. Abschnitt 2.2).

Selbstverständlich können bei einem solchen Vergleich zweier unterschiedlicher Studien methodische Probleme auftreten, deren Ursachen sowohl in länderspezifischen Unterschieden bei der Definition der einzelnen Hierarchieebenen als auch im Vergleich der Ergebnisse selbst (z.B. aufgrund unterschiedlicher Zeitpunkte der Studien) liegen können. Diesen wird zum einen durch das Argument der vergleichsweise homogenen Unternehmensstrukturen im Bankensektor begegnet, wodurch die Hierarchiestufen in beiden Studien annähernd gleich definiert wurden. Zum anderen soll mit Hilfe des empirischen Materials primär auf das im Folgenden zu analysierende Problemfeld – nämlich länderspezifische Unterschiede hinsichtlich der bestehenden vertikalen Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht sowie mögliche institutionelle Einflüsse – hingewiesen werden.

### ***2.1 Die Situation in Deutschland***

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen deutscher Banken liegt im Schnitt bei 18,1% (Festing/Hansmeyer 2003, 11). Aufgeschlüsselt nach Hierarchiestufen lag er im unteren Management bei 26,3%, im mittleren Management bei 12,8% und im oberen Management nur noch bei 3,2% (ebd., 13). Dies kann ein erster Hinweis auf bestehende vertikale Segmentationsmuster sein. Ein weiteres Indiz für die Existenz einer so genannten ‚gläsernen Decke‘ kann in der Verweildauer auf den jeweiligen Hierarchiestufen gesehen werden: So sind Frauen im mittleren Management länger in ihrer jetzigen Position beschäftigt (Ø 4,2 Jahre) als Frauen im unteren (Ø 3,14 Jahre) und oberen Management (Ø 2,49 Jahre). Auf die Frage, ob ein weiterer Aufstieg realisierbar erscheint, antworteten 71% der Frauen aus dem unteren und 90% der Frauen aus dem oberen Management mit „ja“, aber nur 66% der Frauen aus dem mittleren Management. Darüber hinaus empfinden 77% der Befragten, dass sie mehr leisten müssen als ihre männlichen Kollegen, um befördert zu werden (ebd., 21). Dies korrespondiert mit den von Franck und Jungwirth (1998) erläuterten Effekten von Vorurteilen gegenüber Frauen, wonach Frauen gegenüber Männern unter anderem einen höheren Signalisierungsaufwand betreiben müssen, um von ihrer Leistungsfähigkeit zu überzeugen.

Befragt nach möglichen Karrierehindernissen stellen sowohl aus Sicht der Personalverantwortlichen als auch aus Sicht der weiblichen Führungskräfte die Familienpflichten der Frau und die damit einhergehenden eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeiten eines der größten Karrierehindernisse dar (Festing/Hansmeyer 2003, 14, 22). Von den befragten Frauen in Führungspositionen leben rund zwei Drittel in einer festen Partnerschaft, wobei 96% der Partner selber berufstätig sind (ebd., 18). Für diese Dual Career Couples (Domsch/Basener-Krüger 1990, 124) stellt es häufig eine große Herausforderung dar, den Wunsch nach Kindern und Familie mit den Karriereabsichten beider Partner in Einklang zu bringen (Pierce/Delahaye 1996, 917-919). Häufige Folge dieses Vereinbarkeitsproblems sind kinderlose Paare. 77% der befragten Bankmanagerinnen (der Altersdurchschnitt lag bei 42 Jahren) gaben an, keine Kinder zu haben (Festing/Hansmeyer 2003, 18). Nicht zuletzt aufgrund der fehlenden gesellschaftlichen Akzeptanz alternativer Familienmodelle und der hohen Arbeitsbelastung von Führungskräften erachten 28% der Frauen Kinderlosigkeit als ein wichtiges Kriterium für den Aufstieg im Management (Festing/Hansmeyer 2003, 21, 23).

Befragt nach dem konkreten politischen Handlungsbedarf forderten 91% der Bankmanagerinnen bessere Kinderbetreuungsangebote, 38% war eine Änderung des Rollenverständnisses wichtig und 25% forderten eine Vorbildfunktion der Politik selbst (z.B. mehr Frauen in der Politikspitze). Für eine Frauenquote sprachen sich 5% der Bankmanagerinnen aus (Mehrfachnennungen möglich). Die Forderungen der Personalverantwortlichen bezogen sich ebenfalls vor allem auf eine Modernisierung des gesellschaftlichen Rollenmodells und die Lösung des Problems der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z.B. durch die Verbesserung der staatlichen Kinderbetreuungsangebote und steuerliche Erleichterungen bei der Errichtung von betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten.

## **2.2 Die Situation in Skandinavien**

Der Frauenanteil in Führungspositionen skandinavischer Banken liegt mit 22,2% höher als in deutschen Banken (18,1%). Noch deutlicher werden die Unterschiede bei der Aufschlüsselung nach verschiedenen Hierarchiestufen. In skandinavischen Banken besetzen Frauen im unteren Management 38,1% der Positionen, auf der Ebene des mittleren Managements 23,8% und auf der Ebene des höheren Managements beträgt ihr Anteil immerhin noch 14,3% (Quack 1997, 36).

Auch der Familienstand der befragten Bankmanagerinnen zeigt erhebliche Unterschiede: Während in Deutschland nur 23% der befragten weiblichen Führungskräfte Kinder haben, trifft dies auf 86% der skandinavischen Bankmanagerinnen zu (Quack 1997, 50).

Die Antworten der skandinavischen Bankmanagerinnen zu geeigneten Fördermöglichkeiten liefern erste Hinweise für mögliche Unterschiede hinsichtlich institutioneller Rahmenbedingungen in Deutschland und den skandinavischen Ländern: Verbesserte Kinderbetreuungsangebote, betriebliche Gleichstellungsprogramme (einschließlich quantitativer Zielvorgaben) und spezielle Förderkurse zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Führungskräften stehen für skandinavische Managerinnen weniger im Vordergrund. Von größerer Bedeutung ist dagegen das Mentoring (Quack 1997, 63).

Zusammenfassend lässt sich zweierlei beobachten: Erstens variiert die Ausgestaltung des Verhältnisses von Beruf und Familie erheblich in beiden Ländern. Weibliche Führungskräfte in Skandinavien scheinen aufgrund der existierenden sozialstaatlichen Unterstützungsnetzwerke Karriere und Familie besser vereinen zu können als ihre Kolleginnen in Deutschland. Zweitens zeigen sich deutliche länderspezifische Unterschiede in der Verbreitung, in der Art und im Umfang der Frauenförderung. Diese Ergebnisse deuten auf die Bedeutung institutioneller Rahmenbedingungen hin. Im Folgenden wird auf den Neoinstitutionalismus als theoretische Grundlage des Beitrages eingegangen.

## **3. Vertikale Arbeitmarktsegmentation nach dem Geschlecht aus Sicht des Neoinstitutionalismus**

Das Ziel der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist es, den Einfluss der institutionellen Umwelten auf Organisationen zu erklären (DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977; Zucker 1977). Unter Institutionen werden „übergreifende Erwar-

tungsstrukturen [...], die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist“ (Hasse/Krücken 2005, 15), verstanden. Voraussetzung für ihr Wirksamwerden ist jedoch, dass die Organisationsmitglieder diese Erwartungen kennen und gleichzeitig annehmen, dass andere sie ebenso kennen (ebd.). Nach Scott (1995) bestehen Institutionen aus regulativen (z.B. Gesetze), normativen sowie kulturell-kognitiven Elementen, die nicht zwangsläufig miteinander verbunden sind. Die Grundannahme neoinstitutionalistischer Vertreter ist, dass Organisationen ihre formal-rationalen Strukturen entsprechend der bestehenden institutionalisierten Erwartungen ihrer Umwelten ausbilden (Meyer/Rowan 1977, 343). Durch die Anpassung an institutionalisierte Erwartungen versuchen Organisationen, ihre Legitimität und damit den Zufluss von Ressourcen zu erhöhen und letztlich ihre Überlebensfähigkeit zu sichern (ebd., 352). Es wird somit bezweifelt, dass Organisationen mit dem Argument der Effizienz vollständig erklärt werden können. Vielmehr wird argumentiert, dass bestimmte organisationale Strukturen und Praktiken nicht existieren, weil sie ökonomisch effizient sind, sondern weil sie institutionalisierten Erwartungen entsprechen (Walgenbach 2002, 159).

Meyer und Rowan (1977, 346) weisen darauf hin, dass es in Folge der Orientierung an institutionellen Erwartungen zu einer Strukturgleichheit (Isomorphie) zwischen Organisationen und ihren institutionellen Umwelten kommt. Das Argument der Isomorphie wird durch DiMaggio und Powell (1983) weiter präzisiert: Zum einen spezifizieren sie mit dem Begriff des Organisationalen Feldes die Umweltbezüge der Organisationen, zum anderen identifizieren sie drei Mechanismen, die zur Isomorphie führen (ebd., 148-154). Der Begriff Organisationales Feld umfasst Organisationen, „that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products“ (ebd., 148). In späteren Arbeiten zum Neoinstitutionalismus wurde versucht, diesen Terminus noch genauer zu fassen (Leblebici et al. 1991, 333; Scott 1994, 207-208). Der vorliegende Beitrag orientiert sich an der Begriffsdefinition von Hoffman (1999), für den das jeweils für eine Untersuchung relevante Organisationale Feld angesiedelt ist „around issues that bring together various field constituents with disparate purposes“ (ebd., 352). Das relevante Organisationale Feld wird demnach durch bestimmte Themen (issues) definiert, z.B. Gleichstellung der Geschlechter in einem bestimmten Land.

In dem Bestreben, sich den Erwartungen der institutionellen Umwelt anzupassen kommt es unter den Organisationen eines Organisationalen Feldes über die Zeit zu einer zunehmenden Ähnlichkeit. Nach DiMaggio und Powell sind es vor allem drei institutionelle Kräfte bzw. Mechanismen, die zu einer solchen Ähnlichkeit führen und von ihnen als *coercive*, *mimetic* und *normative isomorphism* bezeichnet werden. Diese drei Isomorphismus-Mechanismen sind jedoch nur analytisch trennbar und empirisch oft miteinander verwoben (1983, 150-154).

Durch Zwang hervorgerufene Strukturgleichheit von Organisationen (*coercive isomorphism*) entsteht zum einen durch staatliche Vorgaben, wie z.B. Gesetze und Richtlinien. Zum anderen können aber auch Erwartungen von mächtigen Organisationen, mit denen Beziehungen unterhalten werden sowie bestimmte Werthaltungen der Gesellschaften, in denen Organisationen agieren, zwanghafte Anpassungsmechanismen



auslösen (DiMaggio/Powell 1983, 150). Beispielsweise können die gesellschaftlichen Wertvorstellungen hinsichtlich der Chancengleichheit zur Etablierung der Stelle einer Gleichstellungsbeauftragten in den Organisationen führen. Damit ist dieser Mechanismus vor allem als Ergebnis der regulativen Elemente von Institutionen zu sehen (Walgenbach 2006, 379). Prozesse des *mimetic isomorphism* lassen sich vor allem bei hoher Unsicherheit (z.B. aufgrund heterogener Umwelterwartungen) beobachten (DiMaggio/Powell 1983, 151). Organisationen orientieren sich bei der Ausgestaltung ihrer Strukturen und Prozesse an ähnlichen Organisationen ihres Feldes, die sie als erfolgreicher oder legitimer wahrnehmen (ebd., 152). Diese Prozesse sind vor allem die Antwort auf die kognitiven Elemente von Institutionen (Walgenbach 2006, 381). *Normative isomorphism* ist ein Ergebnis der Professionalisierung. Professionen liefern einen Orientierungsrahmen, der normativen Druck ausübt und zur Bevorzugung spezifischer Lösungsansätze führt. Wesentlich für die Verbreitung professionsbezogener Normen sind Ausbildungsinstitute, Verfahren der Personalselektion sowie Professionsvereinigungen und andere Netzwerke (DiMaggio/Powell 1983, 152). Damit korrespondiert dieser Mechanismus mit dem normativen Element von Institutionen (Walgenbach 2006, 380).

Doch trotz der großen Bedeutung der institutionellen Umwelt für die Strukturen und Prozesse von Organisationen spielen auch ökonomische Überlegungen eine Rolle. Neben den institutionellen Erwartungen versuchen Organisationen auch, Effizienzkriterien gerecht zu werden. Damit entsteht für Organisationen häufig ein Spannungsverhältnis, weil die Anpassung an die Erwartungen ihrer institutionellen Umwelt unter Effizienzgesichtspunkten nicht selten Kosten darstellt. Aus diesem Grund kann es zu einer Entkopplung von organisationalen Strukturen und Aktivitäten kommen. In der Konsequenz verfügen sie über eine Formalstruktur, die den institutionellen Erwartungen entspricht und nach außen hin sichtbar ist, sowie über eine interne Struktur, die den aktuellen und praktischen Anforderungen des Arbeitskontextes entspricht und ökonomische Effizienz sicherstellen soll (Meyer/Rowan 1977, 353-357). Mit der Entkopplung und unter Rückgriff auf das relevante Vokabular und die entsprechenden Symboliken ist die Organisation in der Lage, Legitimationsfassaden aufzubauen, und sich auf diese Weise ihr Überleben in der institutionellen Umwelt zu sichern (ebd., 340-341).

Neuere Arbeiten des Neoinstitutionalismus beschäftigen sich ergänzend mit Fragen der Rolle des Akteurs (z.B. DiMaggio 1988) und dem Prozess der (De-) Institutionalisation (z.B. Tolbert/Zucker 1996). Das Konzept des *institutional entrepreneur* geht ein auf den Einfluss, den institutionell eingebettete Akteure auf ihr institutionelles Umfeld haben (DiMaggio 1988). Dabei kann es sich um Individuen, Gruppen oder Organisationen handeln, die mit Prozessen der (De-) Institutionalisation ein bestimmtes Interesse verbinden und sich dafür aktiv einsetzen. Ihr Erfolg hängt wiederum von den ihnen zur Verfügung stehenden Machtressourcen ab (DiMaggio 1988). Aufschluss über die Prozesse der Institutionalisation und Deinstitutionalisierung liefern vor allem Tolbert und Zucker (1996). Sie entwerfen einen Institutionalisationsprozess, der die drei Stufen Habitualisierung, Objektivierung und Sedimentation durchläuft. Während der Habitualisierung kommt es als Antwort auf spezifische Probleme, die sich einer oder mehreren Organisationen stellen, zur Entwicklung neuer

struktureller Arrangements. Auf der Stufe der Objektivierung kommt es zur Herausbildung eines allgemeinen Konsens hinsichtlich des Nutzens der neuen strukturellen Arrangements und deren zunehmender Verbreitung (ebd., 181-184). Hierbei wirken *institutional entrepreneurs* (DiMaggio 1988) unterstützend mit. In der Phase der Sedimentation kommt es dann zur mehrheitlichen Anwendung der Strukturen bzw. Praktiken. Umgekehrt kann der Prozess der Deinstitutionalisierung durch bedeutende Veränderungen in der institutionellen Umwelt ausgelöst werden (Tolbert/Zucker 1996, 184).

Aus Sicht des Neoinstitutionalismus erscheint die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Resultat geschlechtsspezifischer Institutionalisierungsprozesse (Hennersdorf 1998, 384) und somit als historisches Produkt, geprägt durch nationale Institutionen, gesellschaftliche Strukturen und Normen sowie Werte. Diese beeinflussen, was als angemessene Repräsentation von Frauen und Männern im öffentlichen und privaten Sektor, im Arbeits- und Familienleben angesehen wird und was Beziehungen der Unterordnung und Gleichheit zwischen beiden Geschlechtern schafft (Tienari et al. 1998, 16-17). Der Anteil weiblicher Führungskräfte mit Kindern variiert demnach unter anderem in Abhängigkeit vom jeweils vorherrschenden Familienmodell und der verfügbaren staatlichen sowie privaten Infrastruktur in den einzelnen Ländern (Davidson/Cooper 1993; Nerge 1993; Theobald 1997; Vinnicombe/Colwill 1995).

Im folgenden Abschnitt wird auf die institutionellen Rahmenbedingungen deutscher und schwedischer Banken sowie ihre möglichen Effekte auf die vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht eingegangen. Dies geschieht – als Reaktion auf die Forderungen der Bankmanagerinnen – am Beispiel staatlicher Regelungen.

#### **4. Der Einfluss gesetzlicher Regelungen auf vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht – ein Vergleich von Deutschland und Schweden**

Die empirischen Ergebnisse aus dem Bankensektor lassen vermuten, dass die institutionellen Rahmenbedingungen bezogen auf die Situation von Frauen in Führungspositionen vor allem in zwei Bereichen differieren: Hinsichtlich der arbeitsmarktpolitischen Gleichstellungsregelungen sowie der Familien- und Sozialpolitik. Aus diesem Grund liegt hier der Schwerpunkt der Analyse. In der Logik des neoinstitutionalistischen Erklärungsansatzes bewirken diese Rahmenbedingungen zusammen mit weiteren – hier nicht betrachteten – institutionellen Rahmenbedingungen (z.B. bildungspolitische Regelungen, gesellschaftliche Werte und Normen, Branchenverbände, Arbeitgeberverbände, Betriebsräte und Gewerkschaften) eine Angleichung der jeweiligen Organisationen innerhalb eines Organisationalen Feldes hinsichtlich ihrer Maßnahmen zur Beeinflussung vertikaler Segmentation nach dem Geschlecht.

##### **4.1 Arbeitsmarktpolitische Gleichstellungsregelungen**

In Deutschland ist hinsichtlich der gesetzlichen Gleichstellungsregelungen Artikel 3 des Grundgesetzes, vor allem Absatz 2 relevant: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Während es bereits seit Ende 2001 für den öffentlichen Dienst ein Gleichstellungsgesetz gibt, ist dies für die Privatwirtschaft erst seit Mitte 2006 der Fall. Dieses Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) war eine Konsequenz aus der Verpflichtung Deutschlands, vier Richtlinien der Europäischen Gemeinschaft (2000/43/EG; 2000/78/EG; 2002/73/EG und 2004/113/EG) umzusetzen, die den Schutz vor Diskriminierung regeln und sich vor allem auf die Bereiche von Beschäftigung und Beruf beziehen. Darin wird auch die Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle des Bundes festgehalten, an die man sich mit der Bitte um Unterstützung wenden kann, wenn der Verdacht der Benachteiligung besteht. Zu den weiteren Aufgaben dieser Stelle gehören die Öffentlichkeitsarbeit, die Durchführung von Studien zu diesem Thema sowie die Berichterstattung gegenüber dem Deutschen Bundestag (§27 AGG). Konkrete Vorgaben für die Organisationen hinsichtlich der Umsetzung bzw. Beseitigung von Ungleichheit fehlen jedoch. Eines der wenigen arbeitsmarktpolitischen Gesetze mit konkreten Vorgaben stellt das novellierte Betriebsverfassungsgesetz von 2001 dar, wonach gemäß § 15 II die Geschlechter entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein müssen.

In Schweden trat das Gesetz zur Chancengleichheit bereits 1980 in Kraft und wurde im Zeitablauf mehrere Male verschärft bzw. ergänzt. Anders als in Deutschland enthält es konkrete Maßnahmen für die Organisationen hinsichtlich der Gleichstellung von Männern und Frauen (Schwedisches Institut 2003, 1). Beispielsweise sind Unternehmen mit zehn oder mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angehalten, eine jährliche Übersicht über Lohn- und Gehaltsunterschiede sowie einen Jahresplan zur Förderung von Gleichstellung zu erstellen (Kurpjoweit 1997, 99). Auch im schwedischen Gleichstellungsgesetz wird für Fragen der Gleichstellung von Mann und Frau die Stelle einer Gleichstellungsombudsperson (Jämställhetsombudsmannen) eingerichtet (Schwedisches Institut 2003, 1). Diese verfügt über einen großen Einfluss auf alle politischen und gesellschaftlichen Gleichstellungsentscheidungen (Kurpjoweit 1997, 269).

Seit 1994 muss sich die geschlechtsspezifische Perspektive auch in allen Aspekten der Regierungsarbeit wieder finden (Pettersson 2004a, 13). Beispielsweise werden alle offiziellen Statistiken in Schweden geschlechtsspezifisch geführt, um mögliche Ungleichbehandlungen aufzudecken bzw. ihnen entgegenzuwirken (ebd., 2004b, 29). Aufgrund des hohen Frauenanteils im Parlament (ca. 45%) und im Kabinett (ca. 50%) verfügen die schwedischen Frauen auch über eine starke Interessenvertretung auf politischer Ebene, was wiederum zu einer stärkeren Berücksichtigung frauenspezifischer Probleme und letztlich auch zu mehr gesetzlichen Initiativen in diesem Bereich führt. Um auch in den Bereichen der Wirtschaft und Wissenschaft zu mehr Chancengleichheit zu gelangen, werden von der Politik immer wieder intensive gesellschaftliche Debatten zu diesem Thema angestoßen und entsprechende Gesetze verabschiedet (Pettersson 2004a, 13).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die gesetzlichen Initiativen zum Abbau und zur Vermeidung einer geschlechtsspezifischen Segmentation des Arbeitsmarktes in Schweden eine längere Tradition haben und stärker ausgeprägt sind als in Deutschland. Vor dem Hintergrund neoinstitutionalistischer Überlegungen entsprechen diese gesetzlichen Regelungen zur Gleichheit von Männern und Frauen am Arbeitsplatz vor

allem dem regulativen Pfeiler von Institutionen (Scott 1995) und korrespondieren somit im Wesentlichen mit Mechanismen des *coercive isomorphism* (DiMaggio/Powell 1983). In Deutschland ist aufgrund fehlender konkreter Vorgaben zur Umsetzung der Gleichheit kaum mit zwanghaften Anpassungsprozessen auf Unternehmensebene zu rechnen. Allerdings mag das erst kürzlich eingeführte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz auf Seiten der Unternehmen zunächst zu einer Unsicherheit im Umgang mit diesem Gesetz führen. In der Konsequenz könnte es zu einer Orientierung an Unternehmen kommen, die als legitimiert wahrgenommen werden und die bereits erfolgreich Maßnahmen zur Chancengleichheit in ihrer (formalen) Struktur verankert haben (*mimetic isomorphism*). Auf diese Weise dürften bei Organisationen, die sehr stark auf eine gesellschaftliche Legitimierung angewiesen sind (z.B. Großbanken), langfristig auf der Ebene der Formalstruktur ähnliche Strukturen und Praktiken der Chancengleichheit (z.B. im Bereich Personalrekrutierung und -entwicklung) zu beobachten sein. Für die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Verbreitung spielen jedoch noch andere institutionelle Rahmenbedingungen eine Rolle (z.B. Branchenverbände, Initiativen wie TOTAL E-Quality, d.h. Vereinigungen, welche das Ziel verfolgen, Chancengleichheit in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu etablieren und nachhaltig zu verankern).

#### **4.2 Die Familien- und Sozialpolitik**

Ein wesentlicher Aspekt der Familien- und Sozialpolitik mit Bezug auf die Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben ist die Kinderbetreuung. In diesem Bereich bietet Deutschland weitaus ungünstigere Rahmenbedingungen im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie beispielsweise Schweden (Dressel/Cornelissen/Wolf 2005).

Die Krippenbetreuungsquote der Kinder bis zu drei Jahren lag 2004 in Deutschland bei 9%, in den alten Bundesländern lediglich bei 3%. Seit Anfang 1999 gibt es in Deutschland einen gesetzlichen Anspruch auf einen Kindergartenplatz für Kinder ab drei Jahren bis zum Schuleintritt. In der Folge liegt die Betreuungsquote für 3 bis 6,5-jährige bei 91%. Damit ist jedoch kein Anspruch auf einen Ganztagesplatz verbunden. Nur 24% der Betreuungseinrichtungen für Kinder zwischen 3 und 6,5 Jahren sind in den alten Bundesländern Ganztagesplätze, die eine tägliche Betreuung von mindestens 6 Stunden anbieten. In den neuen Bundesländern liegt der Prozentsatz bei 98% (Dressel et al. 2005, 337-338). Für Kinder im schulpflichtigen Alter stellt sich die Situation ähnlich dar. Nur für 9% aller Schulkinder stehen nachmittägliche Betreuungsplätze zur Verfügung (Statistisches Bundesamt 2004, 4). Diese Rahmenbedingungen erschweren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aufgrund des dominierenden gesellschaftlichen Rollenverständnisses, wonach der Frau die Rolle als Hausfrau und Mutter zukommt (Quack 1993, 23), trifft dieses Vereinbarkeitsproblem vor allem Frauen. Studien zu den Orientierungen jüngerer Frauen in Deutschland zeigen jedoch, dass die Mehrheit es bevorzugen würde, wenn sie Mutterschaft und Arbeit kombinieren könnte (Geissler/Oechsle 1990).

In den letzten Jahren gab es einige Gesetzesänderungen, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland zielen. Seit dem Steuerjahr 2002 (ausgebaut seit 2006) fördert der Staat privat organisierte Kinderbetreuung durch steuerliche Absetzbarkeit der Ausgaben als außergewöhnliche Belastung. 2005 trat zu-

dem das Tagesbetreuungsausbaugesetz für unter Dreijährige (TAG) in Kraft, wonach es bis 2010 ein bedarfsgerechtes Angebot an Betreuungseinrichtungen für diese Altersgruppe geben soll. Seit Anfang 2007 ist das Bundeselterngesetz in Kraft getreten, welches das Bundeserziehungsgeldgesetz ablöst. Danach werden 12 Monate lang 67% des Nettolohns (maximal 1.800 Euro und mindestens 300 Euro) als Lohnersatzleistung für die betreuende Person gezahlt. Die Zahlung verlängert sich um weitere zwei Monate, wenn auch der Partner für zwei Monate die Betreuung übernimmt. Diese Regelung zielt vor allem auf ein stärkeres Engagement von Vätern bei der Kinderbetreuung. Ein Indiz dafür ist auch die veränderte Wortwahl. Noch bis 1986 wurde anstelle des neutralen Begriffs Elternzeit der Begriff Mutterschaftsurlaub verwendet.

Der Vergleich mit Schweden zeigt große Unterschiede auf. Ein wichtiger Bestandteil der schwedischen Familien- und Sozialpolitik ist ein gut ausgebautes Kinderbetreuungsnetz, welches es Frauen ermöglicht, Kinder und Erwerbstätigkeit miteinander zu vereinbaren. Eltern haben für ihre Kinder einen gesetzlichen Anspruch auf ganztägige Kinderbetreuung bis zum Alter von 12 Jahren (Schwedisches Institut 2003, 3). Diese selbstverständliche Betreuungsmöglichkeit kann darüber hinaus als Signal verstanden werden, dass berufstätige Mütter gesellschaftlich akzeptiert sind.

Die Elternzeit, die in Schweden mit 80% des letzten Bruttoeinkommens kompensiert wird, beinhaltet ebenso wie die 2007 in Deutschland eingeführte gesetzliche Regelung die Möglichkeit der Verlängerung um zwei Monate, vorausgesetzt der jeweils andere Partner nimmt diese in Anspruch. Dies führte dazu, dass nach der Geburt die schwedischen Väter verstärkt von der Möglichkeit einer Elternzeit Gebrauch machen. Darüber hinaus werden 43% der Urlaubstage zur Pflege kranker Kinder von den Vätern genommen (Schwedisches Institut 2003, 3). Es bleibt zwar offen, inwieweit damit einhergehende positive Nebeneffekte (z.B. ein Mehr an Freizeit, Pause vom beruflichen Arbeitsstress) dafür ausschlaggebend sind, entscheidend ist jedoch, dass die gesellschaftliche und unternehmerische Akzeptanz praktizierender Väter zugenommen hat (Pettersson 2004a, 14).

Der Vergleich beider Länder auf der Ebene der Familien- und Sozialpolitik zeigt, dass die gesetzlichen Initiativen in Schweden nicht nur umfassender die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, sondern auch eine längere Tradition haben. Aus Sicht des Neoinstitutionalismus verweist dies auf die unterschiedlichen institutionalisierten Wertvorstellungen und damit auf den kognitiven Pfeiler von Institutionen. Während in Schweden eine breite gesellschaftliche Akzeptanz berufstätiger Mütter und Elternzeit nehmender Väter vorherrscht, orientierte sich die deutsche Politik in der Vergangenheit stark an einem Familienmodell, in dem Frauen vorrangig die Rolle der Betreuerinnen zukam (Berghahn 2004; Budde 2004; Quack 1993, 23). Mit dem noch sehr jungen Tagesbetreuungsausbaugesetz und dem Bundeselterngeldgesetz sind jedoch auch in Deutschland weitere Schritte sowohl in Richtung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf als auch einer stärkeren Einbindung des Mannes in die Familienpflichten unternommen worden.

### **4.3 Diskussion der Ergebnisse**

Die vergleichende Analyse institutioneller Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Deutschland und Schweden zeigt ei-

ne Reihe von Unterschieden auf: So existieren in Deutschland weniger umfassende bzw. konkrete gesetzliche Regelungen zur Gleichstellung als in Schweden. Das Unterangebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten erschwert Frauen nach wie vor die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Vergleich dazu verfügt Schweden über eine bereits mehrere Jahrzehnte zurückreichende und umfangreiche Gleichstellungsgesetzgebung mit konkreten Vorgaben zur Umsetzung sowie ein umfangreiches staatliches Kinderbetreuungsangebot.

Mit Blick auf die in Schweden weniger stark ausgeprägte vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht ließe sich schließen, dass gesetzliche Regelungen ein wirkungsvolles Instrument zur Beseitigung der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte darstellen. Abgesehen von den Einflüssen anderer – hier nicht betrachteter – institutioneller Rahmenbedingungen hat die neoinstitutionalistische Argumentation auf die Gefahr einer Entkopplung von Formalstruktur und organisationaler Praxis aufmerksam gemacht. Dies bedeutet, dass Unternehmen Legitimationsfassaden aufbauen könnten, um sich nach außen hin zu rechtfertigen, während sich organisationsintern nicht viel ändert (Meyer/Rowan 1977, 357). Bezogen auf das vorliegende Thema würden Organisationen als Reaktion auf gesetzliche Vorgaben eine formalrationale Struktur schaffen (z.B. die Stelle der Gleichstellungsbeauftragten, geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen, Frauenförderprogramme), intern ließen sich jedoch nach wie vor geschlechtsspezifische Unterschiede der Personalentwicklung beobachten. Innerhalb der neoinstitutionalistischen Ansätze gibt es unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Formalstruktur und organisationaler Praxis. Während Meyer und Rowan (1977, 357) zwischen beiden nur eine eher lose Kopplung sehen, gehen DiMaggio und Powell (1983, 154-155) davon aus, dass die Übernahme von Strukturen und Prozessen auch Auswirkungen auf die organisationale Praxis hat. Damit postulieren sie eine weitaus engere Kopplung von formaler und interner Struktur. Dies erscheint unter Zuhilfenahme folgender Überlegungen plausibel: Die Studie von Festing und Hansmeyer (2003, 25) belegt, dass Frauenförderprogramme aus der Sicht weiblicher Führungskräfte vor allem zu einer zunehmenden Sensibilisierung der Organisationen hinsichtlich dieses Themas, einem steigenden Selbstwertgefühl der Frauen und erhöhten Netzwerkeffekten führen. Organisationen mit formal-strukturell etablierten Frauenförderprogrammen mögen zudem vor allem für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv erscheinen, die ähnliche Wertvorstellungen teilen und diese – im Falle einer Rekrutierung – zusätzlich in das Unternehmen hineinbringen. Trotz einer nur losen Kopplung könnten sich die Anpassungen an institutionalisierte Erwartungen auf der Ebene der Formalstruktur von Organisationen langfristig also auch auf die organisationale Praxis auswirken. Diese Argumentation stützt auch die Arbeit von Hennersdorf (1998, 362-363). In ihrer neoinstitutionalistischen Betrachtung von Aufstiegsdiskriminierung stellt sie fest, dass die auf der Ebene der Formalstruktur wirksam werdenden drei Isomorphismus-Mechanismen nicht zwangsläufig auch eine sofortige Veränderung der organisationalen Praxis bewirken, dass jedoch langfristig die Institutionalisierung der legitimierte Elemente der Chancengleichheit auch in der organisationalen Praxis diffundiert und es zu einer Deinstitutionalisierung von Elementen der Ungleichheit kommt.

Unter Rückgriff auf die obigen Ausführungen zum Prozess der Institutionalisierung (Tolbert/Zucker 1996) lässt sich zudem argumentieren, dass beispielsweise die veränderten gesetzlichen Regelungen auf Seiten der Organisationen zur Herausbildung neuer struktureller Arrangements bzw. Praktiken führen (Habitualisierung), die der vertikalen Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht entgegen wirken und langfristig über die Objektivierung und Sedimentation zur Institutionalisierung von Gleichheitselementen führen könnten. Weibliche Führungskräfte, Forschungs- und Beratungsinstitute sowie Gleichstellungsbeauftragte könnten als *institutional entrepreneurs* (DiMaggio 1988) diesen Prozess unterstützen. Gleichzeitig können gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, z.B. die demografische Entwicklung im Zusammenhang mit der Suche nach qualifiziertem Arbeitskräftepotential, Prozesse der Deinstitutionalisierung dominierender gesellschaftlicher Denkmuster (z.B. die Rolle der Frau als Hausfrau und Mutter) anstoßen. Erweisen sich frauenfördernde Maßnahmen zudem als ökonomisch effizient (Nutzbarmachung von qualifiziertem Arbeitskräftepotential), bestünde für die Unternehmen keinen Anlass mehr, zwischen Formalstruktur und organisationaler Praxis zu entkoppeln.

Der Verdienst der in dem vorliegenden Beitrag verwendeten neoinstitutionalistischen Perspektive besteht in der Berücksichtigung der Bedeutung institutioneller Umwelten für Organisationen (Granovetter 1985). Doch wie alle Theorien kann auch der neoinstitutionalistische Ansatz nur eine bestimmte Perspektive hinsichtlich der Erklärung vertikaler Segmentationsmuster einnehmen, andere bleiben unterbelichtet. Kritiker werfen dem Neoinstitutionalismus vor, es handle sich um einen stark deterministischen Ansatz, in dem der Fokus auf den institutionellen Erwartungen der Umwelt und der Anpassung der Organisationen an diese Erwartungen liegt (Oliver 1991). Aktive Strategien wie Widerstand oder Unterstützung sowie Machtausübung oder Interessendurchsetzung werden nicht berücksichtigt. Allerdings räumt bereits der Ansatz von Meyer und Rowan (1977) dem Management aufgrund der postulierten nur losen Kopplung von Formalstruktur und organisationaler Praxis einen gewissen Handlungsspielraum ein. Zudem versuchen neuere Arbeiten zum Neoinstitutionalismus – auf die sich der vorliegende Beitrag zum Teil bezieht – stärker Akteure, Interessen und Macht in die neoinstitutionalistische Sichtweise zu integrieren (z.B. DiMaggio 1988; für einen Überblick siehe Hasse/Krücken 2005, 71-76; Walgenbach 2006, 390-393).

Die vor dem Hintergrund dieser Perspektive identifizierten Einflüsse gesetzlicher Rahmenbedingungen können somit zwar wichtige Erkenntnisse zur vertikalen Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht liefern, bilden jedoch nur eine Partialerklärung dieses Phänomens. Die eingangs referierte wissenschaftliche Literatur zu den Einflussfaktoren auf der Ebene des Individuums und der Organisation liefert hier weitere wichtige Erkenntnisse zur organisationalen Praxis.

## 5. Ausblick

Aus der Analyse der institutionellen Rahmenbedingungen in Bezug auf die vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht ergeben sich eine Reihe von Implikationen sowohl für die Forschung als auch für die Praxis.

Der vorliegende Beitrag hat versucht, einen möglichen Erklärungsansatz für die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte aufzuzeigen. In einem nächsten Schritt

könnten weitere, detailliertere Untersuchungen folgen. Es ließen sich beispielsweise noch weitere institutionelle Einflüsse innerhalb des Organisationalen Feldes analysieren. Auch könnte der Frage nach dem Stellenwert der einzelnen Institutionen für die Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nachgegangen werden. Das erst kürzlich in Deutschland eingeführte Bundeselterngeldgesetz sowie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz böten zudem eine Möglichkeit, mittels eines Längsschnittdesigns von Beginn an die Auswirkungen dieser institutionellen Änderungen auf die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte bzw. das gesellschaftliche Rollendenken zu verfolgen. Methodisch bieten die Längsschnittstudien von Fligstein (1991) im Hinblick auf ein quantitatives Forschungsdesign bzw. von Christensen und Molin (1995) im Rahmen einer Fallstudienhebung wichtige Ansatzpunkte hierfür. In diesem Zusammenhang stellt auch eine Analyse der wirksam werdenden Isomorphismus-Prozesse sowie möglicher Entkopplungsstrategien von Organisationen ein interessantes Forschungsfeld dar.

Für die Praxis zeigt die Analyse sowohl Handlungsmöglichkeiten auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene als auch auf Unternehmensebene auf. Hinsichtlich der politischen Handlungsebene verdeutlicht der Vergleich mit Schweden, dass gesetzliche Regelungen, die konkrete Vorschriften zur Umsetzung von Gleichstellung beinhalten, ein größeres Potential bergen, Prozesse des *coercive isomorphism* auszulösen. Breit angelegte gesellschaftliche Debatten zu diesem Thema schaffen ein Problembewusstsein und können zu Prozessen der Institutionalisierung von Gleichheitselementen bzw. der Deinstitutionalisierung von Ungleichheitselementen führen.

Aber auch auf Unternehmensebene bieten sich Möglichkeiten, der vertikalen Arbeitsmarktsegmentation entgegen zu wirken. Durch veränderte institutionelle Rahmenbedingungen (demografische Entwicklung, gesellschaftliche Sensibilisierung für Geschlechtergleichheit, Gesetzesänderungen etc.) kann es beispielsweise zu einer Machtverschiebung zugunsten jener *institutional entrepreneurs* (DiMaggio 1988) kommen, die ein Interesse am Abbau der vertikalen Arbeitsmarktsegmentation haben. So könnten Gleichstellungsbeauftragte, Frauen in Führungspositionen und Personalverantwortliche als Agenten des Wandels innerhalb des Unternehmens diese veränderten Machtkonstellationen für sich nutzen, um auf diese Weise organisationale Strukturen und Praktiken durchzusetzen, die einer Gleichstellung von Männern und Frauen im Unternehmen förderlich sind (z.B. veränderte Personalauswahl- und -entwicklungsstrategien, betriebliche Betreuungsangebote). Dies könnte die Kopplung von Formalstruktur und organisationaler Praxis positiv beeinflussen. Über interorganisationale Personalbewegungen und/oder andere *institutional entrepreneurs* außerhalb des Unternehmens (z.B. Forschungsinstitute) können diese organisationalen Strukturen und Praktiken Verbreitung finden innerhalb des Organisationalen Feldes (Phase der Habitualisierung), wo sie wiederum zu (De-) Institutionalisierungsprozessen führen können.

Insgesamt zeigt sich, dass eine neoinstitutionalistisch fundierte Analyse der vertikalen Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht bestehende Erklärungsansätze ergänzt und durch die differenzierte Argumentation zur Entwicklung wertvoller Implikationen für die Forschung sowie zur Diskussion gestaltungsorientierter Schlussfolgerungen auf gesamtgesellschaftlicher wie auf organisationaler Ebene beitragen kann.



## Literatur

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. In: *Gender and Society*, 4, 139-158.
- Acker, Joan / Houten, van Donald R. (1974): Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 19, 152-163.
- Adams, J. Stacey (1963): Toward an understanding of inequity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Autenrieth, Christine / Chemnitzer, Karin / Domsch, Michel (1993): *Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften*. Frankfurt am Main / New York.
- Berghahn, Sabine (2004): Ist die Institution Ehe eine Gleichstellungsbarriere im Geschlechterverhältnis in Deutschland? In: Oppen, Maria / Simon, Dagmar (Hg.): *Verharrender Wandel. Institutionen und Geschlechterverhältnisse*. Berlin, 99-138.
- Barnard, Chester (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2004): *Frauen in Deutschland. Von der Frauen- zur Gleichstellungspolitik*. Berlin.
- Bothfeld, Silke (2004): Das Stop-and-go in der Politik zur Vereinbarung von Familie und Beruf. Institutionenwandel im deutsch-französischen Vergleich. In: Oppen, Maria / Simon, Dagmar (Hg.): *Verharrender Wandel. Institutionen und Geschlechterverhältnisse*. Berlin, 27-67.
- Brandl, Julia (2005): *Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung*. München.
- Brass, Daniel J. (1985): Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. In: *Academy of Management Journal*, 23, 327-343.
- Budde, Gunilla-Friederike (2004): Alles bleibt anders. Die Institution der „Familie“ zwischen 1945 und 1975 im deutsch-deutschen Vergleich. In: Oppen, Maria / Simon, Dagmar (Hg.): *Verharrender Wandel. Institutionen und Geschlechterverhältnisse*. Berlin, 69-98.
- Cannings, Kathleen / Montmarquette, Claude (1991): Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers. In: *Industrial & Labor Relations Review*, 44, 212-228.
- Christensen, Søren / Molin, Jan (1995): Origin and Transformation of Organizations: Institutional Analysis of the Danish Red Cross. In: Scott, W. Richard / Christensen, Søren (Hg.): *The Institutional Construction of Organizations. International and Longitudinal Studies*. Thousand Oaks, 67-90.
- Davidson, Marilyn / Cooper, Cary L. (1993): *European Women in Business and Management*. London.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, Lynne G. (Hg.): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge, 3-21.
- Domsch, Michel / Krüger-Basener, Maria (1990): Personalplanung und Mobilität. Dual Career Couples. In: Domsch, Michel / Regnet, Erika (Hg.): *Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit*. Stuttgart, 124-139.
- Dressel, Christian (2005): *Erwerbstätigkeit – Arbeitsmarktintegration von Frauen und Männern*. In: Cornelißen, Waltraud (Hg.): *Gender – Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland*. München, 99-158.
- Dressel, Christian / Cornelißen, Waltraud / Wolf, Karin (2005): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In: Cornelißen, Waltraud (Hg.): *Gender – Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland*. München, 278-356.
- Esping-Anderson, Gösta (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. London.
- Festing, Marion / Hansmeyer, Marie C. (2003): *Frauen in Führungspositionen in Banken. Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland*. ESCP-EAP Working Paper Nr. 3, Berlin.
- Fligstein, Neil (1991): The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979. In: Powell, Walter W. / DiMaggio, Paul J. (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, 311-336.
- Franck, Egon / Jungwirth, Carola (1998): Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50, 1083-1097.

- Friedel-Howe, Heidrun (1995): Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: Rosenstiehl, von Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, 533-544.
- Geissler, Birgit / Oechsle, Mechthild (1990): Lebensplanung als Ressource im Individualisierungsprozess. Arbeitspapier Nr. 10 des SFB 186, Bremen.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91, 481-510.
- Hasse, Raimund / Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus. 2. Aufl. Bielefeld.
- Hennersdorf, Susan (1998): Aufstiegsdiskriminierung von Frauen durch Mitarbeiterbeurteilungen. Wiesbaden.
- Hennig, Margaret / Jardim, Anne (1977): The Managerial Woman. Garden City / New York.
- Hoffman, Andrew J. (1999): Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. In: Academy of Management Journal, 42, 351-371.
- Ibarra, Herminia (1993): Personal Networks of Women and Minorities in Management: A conceptual framework. In: Academy of Management Review, 18, 56-87.
- Kanter, Rosabeth M. (1977): Men and Women of the Corporation. New York.
- Keller, Berndt (1997): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. 5. Aufl. München.
- Kurpjoweit, Karin (1997): Gleichstellung in Schweden. Zur Frauen- und Bildungsforschung in der EU. Oldenburg.
- Leblebici, Huseyin / Salancik, Gerald R. / Copay, Anne / King, Tom (1991): Institutional change and the transformation of interorganizational fields. In: Administrative Science Quarterly, 36, 333-363.
- Lyness, Karen S. / Thompson, Donna E. (2000): Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route? In: Journal of Applied Psychology, 85, 86-101.
- Marshall, Judi (1984): Women Managers: Travellers in a Male World. Chichester / New York.
- McIntyre, Shelby H. / Moberg, Dennis J. / Posner, Barry Z. (1980): Preferential treatment in preselection decisions according to sex and race. In: Academy of Management Journal, 23, 738-749.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: The American Journal of Sociology, 83, 340-363.
- Nelson, Debra L. / Michie, Susan (2004): Women in Management in the USA. In: Davidson, Marilyn J. / Burke, Ronald J. (Hg.): Women in Management Worldwide. Facts, Figures and Analysis. Cornwall, 195-208.
- Nerge, Sonja (1993): Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation. Berlin.
- Nieva, Veronica F. / Gutek, Barbara A. (1981): Women and work: A psychological perspective. New York.
- Oliver, Christine (1991): Strategic responses to institutional processes. In: Academy of Management Review 16, 145-179.
- Oppen, Maria (2004): Public Governance und Ungleichheit. Wandel lokaler Staatlichkeit als Chance für geschlechtersensible Demokratisierungsprozesse? In: Oppen, Maria / Simon, Dagmar (Hg.): Verharrender Wandel. Institutionen und Geschlechterverhältnisse. Berlin, 247-277.
- Pettersson, Gisela (2004a): Generation Partizipation. Gleichberechtigung auf Schwedisch. In: FrauenRat, Heft 4, 12-14.
- Pettersson, Gisela (2004b): Drehbuch für Wachstum und nachhaltige Entwicklung. Über das verbindliche Etablieren der gesellschaftsverändernden Idee Gender Mainstreaming / Einblicke in die Strategien und politischen Alltags-Schritte der schwedischen Regierung. In: Lang, Klaus / Mönig-Raane, Margret / Pettersson, Gisela / Sommer, Michael (Hg.): Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland. Hamburg, 25-43.
- Pierce, Jennifer / Delahaye, Brian L. (1996): Human resource management implications of dual-career couples. In: The International Journal of Human Resource Management, 7, 905-923.
- Quack, Sigrid (1993): Dynamik der Teilzeitarbeit. Implikationen für die soziale Sicherung von Frauen. Berlin.
- Quack, Sigrid (1997): Karrieren im Glaspalast – Weibliche Führungskräfte in Europäischen Banken. WZB discussion paper FS I 97-104, Berlin.

- Ragins, Belle R. / Sundstrom, Eric (1989): Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. In: *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- Rastetter, Daniela (2005): Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. Das Management als Männerbund. In: Krell, Gertraude (Hg.): *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling*. Wiesbaden, 247-266.
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Written and unwritten agreements*. Newbury Park.
- Scheidegger, Nicoline / Osterloh, Margit (2005): Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkperspektive. Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität? In: Krell, Gertraude (Hg.): *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling*. Wiesbaden, 139-156.
- Schreyögg, Friedel (2001): Praxisbeispiel München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. 3. Aufl. Wiesbaden, 191-198.
- Schwedisches Institut (2003): *Die Gleichstellung von Frauen und Männern. Tatsachen über Schweden TS 82 m Ohj*, Stockholm.
- Scott, Denise B. (1996): Shattering the Instrumental-Expressive Myth: The Power of Women's Networks in Corporate-Government Affairs. In: *Gender and Society*, 10, 232-247.
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks.
- Scott, W. Richard (1994): Conceptualizing organizational fields. In: Derlien, Hans-Ulrich / Gerhardt, Uta / Scharpf, Fritz W. (Hg.): *Systemrationalität und Partialinteresse*. Baden-Baden, 203-221.
- Statistisches Bundesamt (2004): *Kindertagesbetreuung in Deutschland*. Elektronische Publikation, URL am 14.01.2007: [http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2004/kindertages\\_stat\\_hahlen.htm](http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2004/kindertages_stat_hahlen.htm).
- Statistisches Bundesamt (2005): *Frauenanteile in verschiedenen Stadien der akademischen Laufbahn*. Elektronische Publikation, URL am 04.07.2006: <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/hochtab8.php>.
- Süß, Stefan / Kleiner, Markus (2006): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: *Die Betriebswirtschaft*, 66, 521-541.
- Tharenou, Phyllis / Latimer, Shane / Conroy, Denise (1994): How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. In: *Academy of Management Journal*, 37, 899-931.
- Theobald, Hildegard (1997): *Der deutsche und der schwedische Geschlechtervertrag – eine empirische Studie*. Unveröffentlichte Dissertation. Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin.
- Tienari, Janne / Quack, Sigrid / Theobald, Hildegard (1998): *Organizational Reforms and Gender: Feminization of Middle Management in Finnish and German Banking*. WZB discussion paper FS I 98-105. Berlin.
- Tolbert, Pamela S. / Zucker, Lynne G. (1996): The Institutionalization of Institutional Theory. In: Clegg, Stewart R. / Hardy, Cynthia / Nord, Walter R. (Hg.): *Handbook of Organization Studies*. London, 175-190.
- Veith, Monika (1988): *Frauenkarriere im Management*. Frankfurt am Main / New York.
- Vinnicombe, Susan / Colwill, Nina L. (1995): *The Essence of Woman in Management*. London / New York.
- Van Emmerik, IJ. Hetty / Euwema, Martin C. / Geschiere, Myrthe / Schouten, Marieke F.A.G. (2006): Networking your way through the organization. Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. In: *Women in Management Review*, 21, 54-66.
- Vroom, Victor H. (1964): *Work and motivation*. New York.
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (Hg.): *Managementforschung 12 – Theorien des Managements*. Wiesbaden, 155-202.
- Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred / Ebers, Mark (Hg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart, 353-401.
- Zucker, Lynne G. (1977): The role of institutionalization in cultural persistence. In: *American Sociological Review*, 42, 726-743.