

Frauen im Management in Europa: erste Hinweise zur Umsetzung des EU Aktionsplans in ausgewählten Mitgliedsstaaten

Schäfer, Andrea

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schäfer, A. (2009). Frauen im Management in Europa: erste Hinweise zur Umsetzung des EU Aktionsplans in ausgewählten Mitgliedsstaaten. *ZeS Report*, 14(1), 10-15. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-349495>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Frauen im Management in Europa

Erste Hinweise zur Umsetzung des EU Aktionsplans in ausgewählten Mitgliedsstaaten

Der Beitrag beruht in einigen Teilen auf Kapitel 3 des Führungskräfteleiters, das die Autorin in Zusammenarbeit mit Dr. Ingrid Tucci verfasst hat (Holst u. a. 2008:135ff).

Einleitende Bemerkungen

Bereits 1995 wurde auf der UN-Weltfrauenkonferenz eine Aktionsplattform mit zwölf Handlungsreichen erarbeitet und ratifiziert, die explizit das Ziel, die Möglichkeiten für Frauen an Entscheidungs- und Führungspositionen teilzuhaben zu verbessern, beinhaltete.¹ Konkret wurde die Erhöhung des Anteils von Frauen in Entscheidungspositionen – durch Überprüfung relevanter Zugangskriterien zu Entscheidungspositionen sowie die Verbesserung der (Aus)Bildungsstrukturen (Fort- und Weiterbildung sowie Mentorsystem) – beschlossen.² Das von der UN angestoßene globale Thema 'Förderung von Frauen in Entscheidungspositionen' fand auf der Ebene der europäischen Institutionen Resonanz.³ Anfang 2006 wurde mit dem „Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern – 2006 - 2010“ ein Aktionsplan erarbeitet, in dem der Förderung der Teilhabe von Frauen an Entscheidungsprozessen besondere Bedeutung zukommt (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006).⁴ Die Umsetzung der Forderung

in den Mitgliedsstaaten wird u. a. durch die Überwachung und Förderung der Aktionspläne zur Gleichstellung sowie durch den Austausch von 'Good/Best Practice' Erkenntnissen und Forschungsergebnissen gewährleistet (ein Überblick zum aktuellen Datenbestand findet sich in: Europäische Kommission 2008). Darüber hinaus wurde ein „Europäisches Netzwerk zur Förderung von Frauen in Führungspositionen“ gegründet, das darauf zielt die „Stellung von Frauen in Führungspositionen in Politik und Wirtschaft zu verbessern“ (Europäische Kommission 2008a).

In einigen EU-Ländern sind mittlerweile (auf Basis freiwilliger Vereinbarungen oder gesetzlich regulierter Vorgaben) Aktionspläne und Maßnahmen bezüglich der Angleichung der Teilhabe von Frauen an Entscheidungsprozessen in Wirtschaftsunternehmen (Lohnangleichung, Gleichstellung bzw. Vereinbarkeit) vorgelegt worden. Dabei muss erstens beachtet werden, dass die Richtlinie 2002/73/EG⁵ (Neuaufgabe 2006/54/EG) des Europäischen Parlaments und des Rates der Europäischen Union den Rahmen u. a. zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie im Bezug auf die Arbeitsbedingungen darstellt. Es ist somit systematisch zwischen EU-Richtlinien und Vorgaben – für alle Länder verbindlich – und der (obligatorischen) Umsetzung in das nationale Recht im privaten Sektor zu unterscheiden (zum Einfluss der EU Politiken auf nationale Kontexte vgl. Walby 2004). Die Umsetzung der Richtlinie 2006/54/EG ins nationale Recht wurde bis spätestens August 2008 gefordert. Zweitens ist Gleichstellungspolitik, d. h. Ausgleichs- bzw. Antidiskriminierungsmaßnahmen, nur ein Bereich wohlfahrtsstaatlicher Regulierung (Sozialpolitik), der in unterschiedlichem

Maße von den Interessen der Akteure getragen wird und in Wechselwirkung zu anderen Bereichen steht. Zudem stellen drittens die jeweiligen institutionellen, sozialstrukturellen, sozialkulturellen und polit-ökonomischen Kontexte je unterschiedliche Umsetzungsbedingungen mit unterschiedlicher Wirkung dar (Estévez-Abe 2000, 2005a, 2005b, 2006; Soskice 2005; Dingeldey 2007).

Vor diesem Hintergrund soll es in diesem Beitrag einerseits darum gehen, einige exemplarische nationale Aktionspläne und Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Management darzulegen und andererseits die Situation von weiblichem Führungspersonal in der Wirtschaft in Ihrem IST-Zustand auf quantitativer Ebene vergleichend für Europa zu analysieren. Gleichstellung wird demnach für die, von der OECD für Analysen zugrunde gelegte, Dimension der Repräsentation untersucht. Das Augenmerk wird insbesondere auf a) den privaten Sektor und b) auf Länder, die jeweils exemplarisch für ein 'Wirtschaftsregime' stehen, gelegt: Deutschland, Österreich, Spanien, Norwegen und Schweden für koordinierte Marktökonomien (CME), als Sonderfall Frankreich und England für liberale Marktökonomien (LME). Der Untersuchungszeitraum umfasst die Jahre 2000 bzw. 2003 bis 2008 – da das Ausgangsniveau vor dem Jahr 2006 und die Veränderung bis zum aktuellen Datum erfasst werden sollen.

Einige ausgewählte Befunde: nationale Policies zur Gleichstellung und Förderung von Frauen im Management in Europa

Aus analytischen Gründen wird nach Betzelt (2007) zwischen Policies auf betrieblicher Interventionsebene und sozialer Praxis unterschieden. Zudem werden direkte Regulierungen der Teilhabe von Frauen in Entscheidungsprozessen in der Wirtschaft und indirekte Regulierungen, qua Antidiskriminierungsmaßnahmen auf dem Arbeitsmarkt, betrachtet, der Fokus aber auf direkte Regulierungen gelegt.⁶ Die grobe exemplarische Zu-

1 Siehe: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/decision.htm#diagnosis>; Im März 2009 fand in New York die 53. Diskussionsrunde zum Status von Frauen in aller Welt statt, die u. a. das Thema „Equal participation of women and men in decision-making processes at all levels“ beinhaltet (Informationen unter: <http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/53sess.htm>).

2 Auch die Weltbank initiierte im Jahr 2006 einen Aktionsplan (Gender Equality as Smart Economics: A World Bank Group Gender Action Plan (Fiscal years 2007–10)) zur Förderung der wirtschaftliche Teilhabe von Frauen und der Gleichberechtigung der Geschlechter in wirtschaftlichen Schlüsselsektoren (Informationen unter: <http://siteresources.worldbank.org/INT-GENDER/Resources/GAPNov2.pdf>).

3 Das Thema fand bereits 1984 (84/635/EWG) Beachtung.

4 „Die ausgewogene Partizipation von Frauen und Männern an ökonomischen Entscheidungsprozessen kann dazu beitragen, das Arbeitsumfeld und die Arbeitskultur produktiver und innovativer zu machen und die wirtschaftliche Leistung

zu steigern. Voraussetzung dafür sind Transparenz bei Beförderungsverfahren, flexible Arbeitsregelungen und das Angebot von Betreuungsmöglichkeiten“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006: 6f, 2009: 10f).

5 Informationen unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:269:0015:0020:DE:PDF>.

6 Nicht explizit betrachtet werden Regulierungen bezüglich der Erwerbsteilhabe, Lohnungleichheiten, Elternzeitregelungen.

sammenfassung⁷ von aktuellen, d. h. nach dem Jahr 2000 initiierten, nationalen 'Policies' (vgl. Betzelt 2007: 34) staatlicher (zentrale Pläne) und nicht-staatlicher (dezentrale Pläne) Akteure zeigt Folgendes⁸:

- Im angelsächsischen Raum werden Maßnahmen für Frauen im Management vor allem im Sinne einer innovativen Personalpolitik oder 'good corporate governance' (Singh und Vinnicombe 2006: 29) entwickelt.⁹ In

oder Betreuungsarbeit.

7 Informationen zur Gesetzgebung im privaten Sektor stammen zum Teil vom Europäischen Observatorium für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen (EIRO) (Informationen unter: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/study/tn0402104s.htm> bis 2004) und zum Teil aus einer Erhebung der Böll Stiftung (Informationen unter: <http://www.gwi-boell.de/de/web/431.htm> bis 2007).

8 Initiativen erfolgen auf staatlicher Ebene, auf Ebene der Unternehmen (betriebliche Sozialpolitik) selbst oder durch zivilgesellschaftliche Akteure (vgl. Betzelt 2007: 34). Welche Akteure am Förderungsprozess von Frauen im privaten Sektor in welchem Maße und mit welchen Zielen teilhaben ist ein wichtiges Kriterium. In den hier ausgewählten Ländern finden sich im Prinzip fünf wichtige staatliche Maßnahmen:

- Förderung durch Gender Mainstreaming,
 - Förderung der Entgeltangleichung: steuerliche Regelungen zur Schaffung von Arbeitsanreizen, geschlechtergerechte Tarifverträge,
 - Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
 - Förderung der Transparenz u. a. durch die Mitwirkung bei der Vergabe von Prädikaten oder Preisen,
 - Förderung des Zuganges zu Führungspositionen für Frauen durch gesetzlich verankerte Vorgaben.
- Initiativen von Nicht-Regierungsorganisationen und den Tarifpartnern, wie Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen, und den Unternehmen selbst interagieren mit staatlichen Maßnahmen:
- Förderung der Heterogenität: Diversity Management im Zusammenhang mit Änderungen der Geschlechter-Leitbilder und Trainingsprogrammen in den Unternehmen,
 - Förderung der Kommunikation und der Transparenz: Schaffung von Kommunikationsplattformen und Netzwerken für Frauen in Führungspositionen, Coaching und 'Mentoring'-Angebote für weibliche Führungskräfte und Erstellung von Unternehmen-Rankings nach Gleichstellungskriterien.

9 Zum Beispiel die von der Unternehmensseite initiierte Kampagne 'Opportunity Now', die sich u. a. zum Ziel setzt, den Frauenanteil in Managementpositionen zu erhöhen. Oder das 'City Women's Network' (Informationen unter: <http://www.citywomen.org/>) und die FTSE 100 Cross-Company Mentoring-Programme (Informationen unter: www.womendirectorsonboards.co.uk).

England gehen Initiativen, die mehr Frauen in Führungspositionen bringen sollen, zumeist von den Arbeitgeberverbänden aus und bleiben auch in der Evaluation der wirtschaftlichen Selbstkontrolle überlassen. 'Monitoring' von betrieblichen Gleichstellungsplänen findet fast ausschließlich im öffentlichen Sektor statt. Diese meist dezentralen Vereinbarungen haben nur begrenzte Verbindlichkeit. Die institutionelle indirekte Einbettung erfolgt durch die Kommission für die Gleichstellung und Menschenrechte (Equality and Human Right Commission EHRC), die 2007 mit dem Gleichstellungsgesetz (Equality Act) von 2006 gegründet wurde und damit die 1975 gegründete Kommission für Chancengleichheit (Equal Opportunities Commission EOC), die Kommission für ethnische Gleichheit (Commission for Racial Equality CRE) sowie die Kommission für Behinderterrechte (Disability Rights Commission DRC) ablöst. Damit verschwindet die Gleichstellungspolitik zwischen Mann und Frau hinter der Bekämpfung weiterer Diskriminierungsdimensionen, wie ethnische Zugehörigkeit, Behinderung, Alter, religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung. Die britische Gleichstellungspolitik setzt auf die Sensibilisierung der Unternehmen und der Bevölkerung und arbeitet mit nicht-staatlichen Akteuren eng zusammen. Die Maßnahmen bezüglich der Teilhabe von Frauen im Management bleiben aber zumeist auf Appelle an die Unternehmen, das Potenzial qualifizierter Frauen besser zu nutzen, beschränkt (Equal Opportunities Commission 2007). Der Dachverband der Britischen Arbeitgeberorganisationen (Confederation of British Industry, CBI) unterstützt gleichstellungspolitische Themen im Sinne innovativer Personalpolitik und 'good corporate governance'. Nach einer Studie verfügen knapp zwei Drittel der Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten über eine formelle Gleichstellungspolitik. Bei größeren Unternehmen ist der Anteil höher als bei kleineren (Colclough 2004). Gleichstellungspolitik in diesem Sinne ist stark ökonomisch motiviert: Man kann im wirtschaftlichen Wettbewerb nicht auf die Arbeitskraft von Frauen verzichten.

- Auch in Deutschland wird vermieden, gesetzliche Vorgaben, wie etwa Frauenquoten im Management, zu schaffen. So bezieht sich die Legislative mehr auf indirekte allgemeine Antidiskriminierungsmaßnahmen, wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

(AGG) von 2006¹⁰, das Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz¹¹ (DGeiG) von 2001 aber auch auf zentrale 'Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft' (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001)¹² – die explizit die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als Ziel einschließt – zur Umsetzung der Gleichstellung am Arbeitsmarkt. Außerdem wurde im Jahr 2006 eine Antidiskriminierungsstelle des Bundes geschaffen.¹³ Dabei blieben direkte Maßnahmen zur Verbesserung der Teilhabe von Frauen im Management bis 2006 auf Vereinbarungen und Initiativen nichtstaatlicher Akteure¹⁴ beschränkt: Diese sind die Vergabe von Prädikate (TOTAL E-QUALITY und Genderdax) und die Entwicklung von Management-Instrumenten für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (audit berufundfamilie®). Als Initiative der Wirtschaft wurde im Jahr 2000 das Projekt 'Women in European Business', von der Deutschen Bank ins Leben gerufen, das ein Frauen-Netzwerk für die Förderung des Zuganges von Frauen in Führungspositionen bildet und ein Cross-Mentoring-Programm anbietet. Mit dem AGG steht ab 2006 eine rechtliche Grundlage zur Einforderung der ArbeitnehmerInnen auf gleiche Zugangsbedingungen zur Erwerbstätigkeit zur Verfügung.

- In Österreich sind die Weiterführung und der Ausbau frauenspezifischer Netzwerke, von 'Mentoring'-Programmen sowie die Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenpositionen (vorrangig im öffentlichen Sektor) Teil des Regierungsprogramms bis 2010 (vgl. Bundeskanzleramt 2008). Einige

10 Bundesministerium der Justiz: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (Informationen unter: <http://bundesrecht.juris.de/agg/index.html>).

11 Informationen unter: <http://217.160.60.235/BGBL/bgb11f/b101062f.pdf>.

12 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 02.07.2001 (Informationen unter: <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=6408.html>).

13 Informationen unter: <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/>

14 So z. B.: Charta der Vielfalt (Informationen unter: <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=3>).

Arbeitsvereinbarungen auf Unternehmensebene sehen Pläne für die Gleichstellung der Geschlechter vor. Bei den Sozialpartnern, insbesondere bei der Arbeiterkammer in Österreich, gibt es Forderungen wie „Bewusstseinsbildungskampagnen, die freiwillige Implementierung von Diversitätsmaßnahmen sowie ein Festschreiben der Ziele im Corporate Governance Kodex“.¹⁵

- Spanien hat sich mittlerweile zu einem der Vorreiter in Sachen zentraler Gleichstellungspolitik und gesetzlicher Grundlagen für die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsmarkt entwickelt. So wurde unter anderem die soziale Absicherung von erwerbstätigen Müttern verbessert. Schon 2003 brachte das noch konservative Kabinett den 'IV. Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres' (IV. Plan zur Erreichung der Gleichstellung von Frauen und Männern auch 2008) auf den Weg, in dem vor allem Gender Mainstreaming nach Vorbild der Weltfrauenkonferenz (1995) im Mittelpunkt steht. Weiterhin wurde im selben Jahr der 'Plan Nacional contra la Discriminación Laboral de la Mujer' (Nationale Plan zur Beseitigung der Diskriminierung am Arbeitsplatz) inkorporiert. Ein Meilenstein der Gleichstellungspolitik in Spanien ist das 'Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres' (LOIMH), das Anfang 2007 in Kraft getreten ist.¹⁶ Es beinhaltet eine gesetzliche Regelung zur „ausgeglichene(n) Zusammensetzung von Frauen und Männern“ in den Aufsichts- und Verwaltungsräten in Handelsgesellschaften bis 2015 (Una presencia equilibrada de mujeres y hombres, Artikel 75 Absatz 1).

- In Schweden müssen alle Arbeitgeber, unabhängig vom Sektor, die zehn oder mehr Mitarbeiter beschäftigen, einen jährlichen Gleichstellungsplan erstellen. Überwacht werden die Gleichstellungsmaßnahmen durch drei politische Instanzen: Die Division für Gleichstellung der Geschlechter, das Büro des Ombudsmanns für Gleichstellungsfragen und die Kommission für Chancengleichheit. Im Jahr 2005 wurde für börsennotierte Unternehmen der „Corporate Governance Kodex“ geändert: Es wurde festgelegt, dass Frauen und Männer in den höchsten Verwaltungsgremien

börsendotierter Unternehmen ausgewogen verteilt sein sollten. Die Regelungen in Schweden¹⁷ zeichnen sich durch ein hohes Maß an Verbindlichkeit und institutioneller Begleitung aus. Die Umsetzung der Gleichstellungspläne in Unternehmen wird durch den Ombudsmann für Gleichstellungsfragen begleitet und Versäumnisse auf Seiten der Unternehmen können von der Kommission für Chancengleichheit (Jämställdhetsnämnden) mit Bußgeldern sanktioniert werden. Entscheidend sind die konkreten gesetzlichen Forderungen, die das Festlegen von Indikatoren und deren jährliche Überprüfung vorsehen.

- Seit dem Jahr 2006 verpflichtet auch die Gesetzgebung Norwegens durch das 'Lov om allmennaksjeselskaper' (Public Limited Companies Act) Unternehmen mit einem Aufsichtsrat von zwei bzw. drei Mitgliedern, mindestens eine Position im Aufsichtsrat mit einer Frau zu besetzen. In Unternehmen mit Aufsichtsräten von 10 und mehr Mitgliedern müssen mindestens 40 Prozent Frauen vertreten sein. Dieser Anteil wurde für börsennotierte Unternehmen ab Januar 2008 bindend.¹⁸ Parallel zur Einführung dieses Gesetzes hat der norwegische Arbeitgeberverband für Wirtschaft und Industrie (NHO) eine Datenbank mit über 400 Frauen, die einen Posten in einem Aufsichtsrat übernehmen würden, angelegt (NHO 2008). Das ebenfalls vom Arbeitgeberverband initiierte Programm 'Female Future' hat die Netzwerkbildung und die Förderung der Weiterbildung für Frauen zum Ziel.

- In Frankreich wurden bis zur Verabschiedung des Gesetzes 'Génisson' zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Beruf im Jahr 2001 nur wenige Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung zwischen Mann und Frau in der Privatwirtschaft beschlossen. Das Génisson-Gesetz führte zur Initiierung einiger weniger Gleichstellungspläne in Frankreich.¹⁹ Dazu gehören die Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern von 2004 (Accord national interprofessionnel) und auch freiwillige Verträge (alle drei Jahre Pflicht) zwischen Unternehmen

und Staat sowie Verträge zwischen Staat, Arbeitgeber und Individuum. Mit der Unterzeichnung solcher freiwillig vereinbarten Verträge können Unternehmen finanzielle Hilfen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern vom Staat in Anspruch nehmen. Weiterhin wurde mit dem Rat zur Bekämpfung von Diskriminierung und für Gleichheit (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'égalité, HALDE)²⁰ im Jahr 2004 eine Instanz gegründet, die Aktionen zur Prävention von Diskriminierung und zur Förderung der Gleichheit u. a. mit den Sozialpartnern und den Unternehmen durchführt und im Fall von Diskriminierung berufen werden kann. Für die Förderung des Zuganges von Frauen in Führungspositionen werden von der HALDE insbesondere Maßnahmen unterstützt, die auf Diversity Management in Unternehmen und auf Transparenz der Rekrutierungsprozesse abzielen (HALDE 2008). Wie in Deutschland gibt es Initiativen von Prädikatsvergaben, die von den staatlichen Institutionen unterstützt werden (siehe z.B. das sogenannte Label Egalité).²¹

- Diese kurze Darstellung exemplarischer Initiativen in den ausgewählten Ländern zeigt sowohl die Bandbreite der Akteure, die im Bereich der Förderung des Zugangs von Frauen zu Führungspositionen aktiv sind, als auch die Instrumente, die für die Förderung des Zugangs von Frauen zu Führungspositionen angewendet werden.²² Das Ziel einer Verbesse-

20 Accord national interprofessionnel (Vereinbarung zwischen den sozialen Partnern 2004, Informationen unter: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/7bisANI2004.pdf>).

21 Nicht-staatliche Initiativen sind die Charte de la diversité (Informationen unter: www.charte-diversite.com/), ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, Informationen unter: www.egaliteprofessionnelle.org/), Arborus (Informationen unter: <http://www.arborus.org/>) sowie PSA Peugeot Citroen: erstes Unternehmen mit dem „Label Egalité“ (2005 und 2007) (Informationen unter: <http://www.sustainability.psa-peugeot-citroen.com/employees/human-rights/indicators.htm>).

22 Neuere Untersuchungen der OECD zu Maßnahmen der einzelnen Länder gegen Diskriminierung stellen fest, dass Antidiskriminierungsmaßnahmen und -gesetze auch die Kapazität haben, kulturellen Wandel einzuleiten und bislang gesellschaftlich akzeptierte Praktiken zu verändern und neu zu definieren (OECD 2008:184). Die OECD empfiehlt hinsichtlich der Bekämpfung geschlechtlicher Diskriminierungen vor allem: langfristige Investitionen in (Weiter)Bildung, auf Wachstum zielende Reformen zur Nachfragesteigerung nach ArbeiterInnen, um so Wettbewerbsatmo-

15 Informationen unter: http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d51/Hintergrundinfo_Frauen_in_Vorstaenden.pdf

16 Informationen unter: http://www.mtas.es/igualdad/Documentos/Ley_Igualdad_Ing.pdf.

17 Vgl. Gesetz über Chancengleichheit (Jämställdhetslagen) von 1977, 1991 erneuert und an EU-Recht angeglichen.

18 Hier ist allerdings anzumerken, dass die Mehrheit der Unternehmen in Norwegen nicht börsennotiert ist.

19 Die Sozialpartner sind durch das Gesetz verpflichtet, sektor- und unternehmensspezifische Verhandlungen zur Gleichstellung der Geschlechter zu führen.

zung des Zuganges von Frauen zu Managementpositionen und damit einer Erhöhung ihres Anteils an höheren Positionen wird in den untersuchten Ländern zunehmend staatlich berücksichtigt und mehr oder weniger explizit formuliert. Doch nur in drei Ländern besteht explizit eine Verpflichtung für Arbeitgeber im privaten Sektor zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen im Management. Zudem existieren in den Ländern zusätzliche nicht-staatliche Initiativen, die ebenfalls diesem Ziel folgen und eine wichtige Rolle spielen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich direkte Regulierungen der Teilhabe von Frauen im Management durch staatliche Akteure im Rahmen von Vereinbarungen, Überwachungsorganen, Zertifizierungen und Quotenvorgaben bewegen. Nicht-staatliche Akteure initiieren vorwiegend 'Mentoring'-Programme, fördern Netzwerke und Weiterbildungsprogramme und setzen auf innovative Personalpolitik.

Neben Schweden, Spanien und Norwegen, die aktuell auf staatliche Interventionen durch (Quoten)Regelungen der Teilhabe von Frauen in den Aufsichts- und Verwaltungsräten setzen, werden in Frankreich und seit 2006 auch in Deutschland und England Maßnahmen durch (intensive) institutionelle Begleitung und Überwachung sowie gesetzliche Regelungen allgemeiner Gleichstellung vorangetrieben. Konkrete staatliche Interventionen bezüglich der Teilhabe von Frauen im Management gibt es in diesen Ländern nicht: Die Vereinbarungen zeichnen sich zudem durch ein geringes Maß an Verbindlichkeit und Institutionalisierung aus und beruhen auf Freiwilligkeit und Selbstverpflichtungen.

Soziale Praxis: Gender Gap im Management in Europa

Trotz vermehrter staatlicher und nicht-staatlicher Initiativen (sowie stei-

sphäre zu schaffen, die diskriminierende Stereotypen unterbindet, effektive Umsetzung von rechtlichen Vorlagen sowie die Sanktionierung bei Nicht-Einhaltung sowie Institutionen installiert, die die Umsetzung sowie Durchsetzung von Anti-Diskriminierungsvorlagen überwachen.

gender Bildungs- und Beschäftigungsraten, anhaltender Tertiärisierung²³ und Einstellungswandel gegenüber der Erwerbstätigkeit von Frauen) stellen diverse Studien fest, dass der Anteil von Frauen in höheren Positionen des Managements in der Privatwirtschaft in Europa ungeachtet einer leichten Steigerung auf niedrigem Niveau verharret (Holst 2006; vgl. für Deutschland Kleinert 2006; Desvaux u. a. 2007; Europäische Kommission

wirtschaftliche Führungspositionen²⁵ einnahmen, waren in Europa Frauen (Europäische Kommission 2009). In den höchsten Entscheidungsgremien der Privatwirtschaft, wie Geschäftsführung und Vorstand, liegt im Normalfall eine noch höhere Unterrepräsentanz von Frauen vor (Holst 2005; Holst/Stahn 2007; Sealy u. a. 2008; Grant Thornton GmbH 2009). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mit jeder Hierarchie-Stufe die Präsenz

Tabelle 1: Anteil der Frauen in Management (Privatwirtschaft) in 7 EU-Ländern, 2003 bis 2008 in Prozent – für 2008 absteigend sortiert –

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007 ¹	2008
EU-27	29	30	30	30	28	28
LMEs						
England	32	32	33	33	34	33
CMEs						
Frankreich	36	35	36	36	38	39
Spanien	32	30	31	31	34	35
Österreich	29	28	28	28	33	32
Deutschland	27	28	28	28	29	30
Schweden	31	30	30	30	27	25
Norwegen	/	/	/	/	21	17

1 Anmerkungen: Von 2003 bis 2006 beziehen sich Führungspositionen auf ISCO (International Standard Classification of Occupations) Hauptgruppen 12 und 13 ab 2007 auf ISCO Hauptgruppen 121 (Direktoren und Hauptgeschäftsführer/innen) und 13 (Leiter/innen kleiner Unternehmen).

Quelle: eigene Darstellung, Eurostat Datenbank, Arbeitskräfteerhebung (Labour Force Survey) 2009

2008; Holst u. a. 2008; für die USA Catalyst 2009).²⁴ Nur knapp 28 Prozent derjenigen, die im Jahr 2008

von Frauen abnimmt. Dennoch, das Ausmaß des ‚Glass Ceiling Phänomens‘ variiert über die Zeit und von Land zu Land.

23 Vor allem der Anstieg von Beschäftigungsraten im Finanz- und Dienstleistungssektor.

24 Zu den wichtigsten Organisationen, die Daten für einen Länder-Vergleich von Führungskräften bereitstellen, gehören die OECD (‘The Gender Institutions and Development Database’) und die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) (‘LABORSTA’). Darüber hinaus bietet die Datenbank ‘SEGREGAT’, der ILO für den Zeitraum von 1970 bis 2000 Daten zu Frauen in verschiedenen Lebensbereichen in über 200 Nationen an. Der Indikator zum Anteil von Frauen an Führungskräften wird auf Basis der ISCO88-Klassifizierung mit der Berufshauptgruppe 1, d. h. Führungskräfte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft gemessen. Die Daten werden nicht für die Untersuchung herangezogen, da sie keine Unterscheidung zwischen dem privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektor erlauben. Auch die Datenbank ‘Gender Statistics Database, der United Nations Economic Commission for Europe’ (UNECE) enthält nach für Frauen und Männer differenzierte Daten zu verschiedenen Themen wie z. B. zum Bereich ‘Public Life and Decision Making’. Obwohl der Anteil an Frauen in Aufsichtsräten der größten Unternehmen eines Landes als Kernindikator in der von der UNECE-Task-Force erstellten Indikatorenliste zu ‘Public life and Decision Making’ betrachtet wird, enthält die Datenbank bis jetzt kaum Daten zum Thema Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft.

Absolut betrachtet belegt Frankreich im Jahr 2008 mit einem Frauenanteil im Management von 39 Prozent den Spitzenplatz, gefolgt von Spanien mit 35 Prozent, sowie UK mit 33 Prozent (siehe Tabelle 1). Deutschland und Österreich liegen mit 30 bzw. 32 Prozent im Mittelfeld. Geringere Anteile haben Schweden mit 25 Prozent und Norwegen mit 17 Prozent. England, Frankreich und Spanien weisen somit einen konstant überdurchschnittlichen Anteil von Frauen im Management aus. Die anderen Länder liegen nahe des EU-27 Durchschnitts oder leicht darunter.

Von 2007 auf 2008 konnten 11 der 34 von der Europäischen Kommission auf der Datenbasis ‘Frauen und Männer in Entscheidungspositionen’ zur Verfügung gestellten Länder einen Anstieg von ein bis vier Prozentpunkte verzeichnen. Darunter Deutschland und Frankreich mit je einem Prozentpunkt (und Estland mit sechs sowie Belgien mit vier Prozentpunkten). Die Mehrheit der Länder weist jedoch einen Rückgang bzw. Stillstand auf.

25 Hauptgeschäftsführer, Direktoren und Leiter kleiner Unternehmen, ISCO-88: 121 und 13 (Europäische Kommission 2009).

Insbesondere die skandinavischen Länder (Finnland mit –3 Prozentpunkten, Schweden mit –2 Prozentpunkten und Norwegen mit –4 Prozentpunkten), aber auch die angelsächsischen Länder (UK mit –1 Prozentpunkten) zeigen einen geringeren Anteil an Frauen im Management für 2008.

Ein Blick auf die jeweils 50 größten börsennotierten Unternehmen in den verschiedenen Ländern macht deutlich, dass der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien in der Privatwirtschaft bis auf Norwegen weit geringer ist als in den Management-Positionen insgesamt (siehe Tabelle 2). Im Jahr 2008 wurde im europäischen Durchschnitt eine von elf Positionen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen durch eine Frau besetzt. Am höchsten war der Anteil mit 41 Prozent in Norwegen, also in dem Land, das die Erreichung einer Quote von 40 Prozent Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen bis Anfang 2008 gesetzlich vorschreibt. Auch Schweden kann mit fast einem Drittel einen relativ hohen Anteil von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien vorweisen. Nur knapp über dem EU-27 Durchschnitt liegen dagegen England und

Fazit und Diskussion

Aus den bisherigen Ergebnissen wird sichtbar, dass Frauen in den untersuchten europäischen Ländern in unterschiedlichem Maße in Führungspositionen im Management und in den höchsten Entscheidungsgremien repräsentiert sind.²⁶ Wenngleich das Ausgangsniveau des Frauenanteils im Management von 2003 über den Fünf-Jahres-Zeitraum fast für alle Länder gehalten wurde, so zeichneten sich in den höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen einige Veränderungen ab.

In Schweden und Norwegen sind Frauen unterdurchschnittlich im Management repräsentiert, aber dafür arbeiten in den höchsten Entscheidungsgremien in der Privatwirtschaft doppelt bis dreifach so viele Frauen wie im EU-27 Durchschnitt. Dieser Trend hat über die Zeit und insbesondere nach Vorgabe durch gesetzliche Regelungen noch zugenommen. In Frankreich, Spanien und Österreich zeigt sich der gegenläufige Trend: mehr Frauen als im EU-27 Durchschnitt arbeiten im Management, aber in den Aufsichts- und Verwaltungsräten sind Frauen höchst selten ange-

Ländern zurückgeführt werden. Wenngleich die Maßnahmen in der Praxis unterschiedliche Auswirkungen und Bedeutung haben, so zeigen verbindlichere Vorgaben doch positive Auswirkungen vor allem auf die höchsten Managementpositionen. Bisher scheint die ‚höchste gläserne Decke‘ in Frankreich, Österreich und Spanien – aber auch in Deutschland und England auf etwas höherem Niveau – nur mithilfe von Vereinbarungen und nicht-staatlichen Initiativen (wie Gleichstellungspläne der Unternehmen) unüberwindbar. Aktuelle Regulierungen wie in Spanien greifen zu diesem Zeitpunkt noch nicht. In Norwegen und Schweden hingegen zeichnen sich bereits erste Veränderungen auf Grundlage der staatlichen Interventionen ab.

Die Länder Europas stehen vor großen Herausforderungen, was die Gewährleistung der Chancengleichheit in Managementpositionen der Privatwirtschaft betrifft. In den nächsten Jahren wird es darum gehen, die positiven Entwicklungsansätze der vergangenen Jahre auszubauen und den Anteil von Frauen im Management weiterhin nachhaltig zu erhöhen. Die Effektivität von Maßnahmen zur

Tabelle 2: Anteil der Frauen unter den Mitgliedern der höchsten Entscheidungsgremien der 50 größten börsennotierten Unternehmen in 7 EU-Ländern, 2003 bis 2008 in Prozent – für 2008 absteigend sortiert –

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU-27	10	10	10	10	10	11
LMEs						
England	14	13	13	12	12	12
CMEs						
Norwegen	32	25	31	36	34	41
Schweden	18	22	24	24	24	27
Deutschland	11	13	13	13	11	13
Frankreich	6	6	7	8	9	9
Spanien	3	3	4	5	6	8
Österreich	3	6	7	5	5	6

Quelle: eigene Darstellung, Europäische Kommission, DG EMPL, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, 2009.

Deutschland. Einen deutlich unterdurchschnittlichen Anteil von Frauen im Management weisen Spanien, Österreich sowie Frankreich aus. Für sie gilt es, besonders viel aufzuholen – wenngleich der Trend positiv ausfällt: Von 2003 auf 2008 konnten Spanien und Österreich – wenn auch auf niedrigem Niveau – den Anteil von Frauen in höchsten Entscheidungspositionen verdoppeln. Auch in Schweden, Norwegen und Frankreich zeichnet sich über den Fünf-Jahres-Zeitraum ein Anstieg ab. In Deutschland hingegen stagniert der Trend und in England ist er sogar rückläufig.

stellt. England und Deutschland bilden das Mittelfeld, in beiden Ländern sind auf beiden Hierarchiestufen knapp überdurchschnittlich viele Frauen beschäftigt – wenngleich der absolute Anteil von Frauen in den höchsten Positionen auf geringem Niveau liegt.

Diese Ergebnisse können zum Teil auf die unterschiedlichen (politischen) Maßnahmen und Gleichstellungspolitiken der Akteure in den jeweiligen

Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in wirtschaftlichen Spitzenpositionen hängt dabei in hohem Maße von den Aushandlungs- und Kommunikationsstrategien der Akteure sowie der Verbindlichkeit und dem Institutionalisierungsgrad eben dieser ab. Neben gesetzlichen Regelungen und Vorgaben sind demzufolge auch die Unternehmensseite, mit konkreten Maßnahmen zu einem zahlenmäßig ausgeglichenerem Verhältnis von Frauen und Männern (im Sinne des Gender Mainstreaming), sowie die Sozialpartner gefordert. Dazu müssen die jeweiligen Ziele der Akteure klar definiert und offen gelegt werden. Ausschlaggebend dürften zudem die parallelen Initiativen und das Ausmaß von Gleichstellungsmaßnahmen im öffentlichen Sektor sein. Gemeinsames Ziel muss es sein, neben direkten Maßnahmen zur Verbesserung der Teilhabe von Frauen im Management

²⁶ Im Zuge vertiefender Untersuchungen sind multivariate Analysen mit dem European Social Survey (für die Jahre 2002, 2004 und 2006) geplant.

auch die horizontale Segregation am Arbeitsmarkt abzubauen und die Beschäftigungsrate von Frauen zu erhöhen, d. h. insbesondere die Möglichkeiten einer vollen Partizipation am Arbeitsmarkt im Sinne von Vollzeitarbeit zu gewährleisten.

Literatur

- Betzelt, Sigrid, 2007: *Gender Regimes: Ein ertragreiches Konzept für komparative Forschung. Literaturstudie*. ZeS-Arbeitspapier Nr. 12/2007. Bremen: Zentrum für Sozialpolitik, Universität Bremen.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2001: *Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft*. Unter: <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=2984.html>
- Bundeskanzleramt, Sektion II, 2008: *Gleichbehandlungsbericht für die Privatwirtschaft 2006*. Wien.
- Catalyst, 2009: *Women in Management, Global Comparison*. Unter: https://www.catalyst.org/file/185/qt_women_in_management_global_comparison.pdf
- Colclough, Christina J., 2004: *Pläne für die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz*. Unter: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/study/tn0402104s.htm>.
- Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine; Baumgarten, Pascal, 2007: *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris: McKinsey & Company, Inc.
- Dingeldey, Irene, 2007: „Between Workfare and Enablement: The Different Paths to Transformation of the Welfare State. A comparative analysis of activating labour market policies“, *European Journal of Political Research* 46 (6): 823–851.
- Estévez–Abe, Margarita, 2000: *Multiple Logics of the Welfare State*. Harvard University, The US-Japan Program.
- Estévez–Abe, Margarita, 2005a: *Labor Markets, Public Policies and Gender Equality: The Varieties of Capitalism Perspective and Beyond. Annual meeting of the American Political Science Association*. Marriott Wardman Park. Omni Shoreham: Washington.
- Estévez–Abe, Margarita, 2005b: „Gender Bias in Skills and Social Policies: The Varieties of Capitalism Perspective on Sex Segregation“, *Social Politics* 12 (2): 180–215.
- Estévez–Abe, Margarita, 2006: „Gendering the Varieties of Capitalism: A Study of Occupational Segregation by Sex in Advanced Industrial Societies“, *World Politics* 59: 142–75.
- Europäische Kommission, 2008: *Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007: Situations- und Trendanalyse*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Europäische Gemeinschaften.
- Europäische Kommission, 2008a: *European network set to boost women in power*. IP/08/833, Datum: 02/06/2008. Unter: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/833&>.
- Europäische Kommission, 2009: *DG EMPL, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen*. Unter: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/index_de.htm
- Equal Opportunities Commission, 2007: *Annual Report and Accounts 2006–2007*. London: The stationary Office.
- Grant Thornton GmbH, 2009: *International Business Report (IBR)*.
- HALDE, 2008: *Rapport Annuel 2007*, Paris. http://www.halde.fr/IMG/pdf/halde_rapport_annuel_2007.pdf.
- Holst, Elke, 2005: „Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt“, *Wochenbericht des DIW* 72(35), 505–511.
- Holst, Elke, 2006: „Women in Managerial Positions in Europe: Focus on Germany“, *Management Revue* 17(2), 122–142.
- Holst, Elke; Stahn, Ann-Kathrin, 2007: „Spitzenpositionen in großen Unternehmen fest in der Hand von Männern“, *Wochenbericht des DIW*(7), 89–93.
- Holst, Elke; Busch, Anne; Fietze, Simon; Schäfer, Andrea; Schmidt, Tanja; Tobsch, Verena; Tucci, Ingrid, 2008: *Führungskräftemonitor 2001 - 2006*. Berlin: Nomos, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Kleinert, Corinna, 2006: *Karriere mit Hindernissen*. IAB Kurzbericht. Nürnberg: IAB.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2006: *Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006–2010*. KOM(2006) 92.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2009: *Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen - zur Gleichstellung von Frauen und Männern – 2009*. KOM(2009) 77.
- NHO, 2008: *Fikk høre om Female Future*. Unter: <http://www.nho.no/private-sector-development/network-conference-for-entrepreneurial-women-at-oskarsborg-article19916-352.html> und http://www.nho.no/ff/article3010.html?article_info_ID=3010.
- OECD, 2008: *OECD Employment Outlook*. Unter: http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en_2649_34487_40939753_1_1_1_1,00.html.
- Sealy, Ruth; Vinnicombe, Susan; Singh, Val, 2008: *Female FTSE Report 2008 – A decade of delay*. Cranfield, Cranfield University.
- Singh, Val; Vinnicombe, Susan (2006): „Opening the boardroom doors: FTSE 100 companies and women directors“, in: D. McTavish; K. Miller (eds.): *Women in Leadership and Management: A European Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Soskice, David, 2005: „Varieties of Capitalism and Cross-National Gender Differences“, *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society* 12(2), 170–179.
- Walby, Silvia, 2004: „The European Union and Gender Equality: Emergent varieties of gender regime“, *Social Politics* 11(1), 4–29.

Andrea Schäfer
Telefon: 0421/218- 4357
a.schaefer@zes.uni-bremen.de