

Gender Balance in Top-Führungspositionen in ausgewählten europäischen Ländern

Jutta Rump / Silke Eilers / Pia Stelz (Institut für Beschäftigung und Employability IBE)
Ludwigshafen, Juni 2024

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Diversität in Top-Führung bei Sparkassen – Fokus Gender Balance“, das das Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands bearbeitet hat, wurde eine internationale Benchmark-Analyse durchgeführt. Es wurden vor allem Länder des europäischen Auslands gewählt, die allgemein recht hohe Anteile von Frauen in Führungspositionen nachweisen können und Deutschland in Historie und Kultur nicht diametral gegenüberstehen. Dies sind einerseits Frankreich, Großbritannien und die Niederlande, sowie andererseits die skandinavischen Länder Schweden, Norwegen, Finnland und Island. In den folgenden Kapiteln wird pro Land der Status Quo zur Gender Balance in Top-Führungspositionen dargestellt mit Bezug zur Finanzbranche. Im Anschluss erfolgt eine vergleichende Übersicht.

Länder-Report Frankreich

Als Deutschlands direkter Nachbar erscheint Frankreich kaum exotisch. Dennoch sind kulturelle, politische und gesellschaftliche Differenzen anzutreffen. Die sprachliche Dominanz des Französischen, der ausgeprägte politische Zentralismus, oder – in vorliegender Thematik äußerst relevant – die vergleichsweise hohen Geburtenzahlen bei gleichzeitig hoher weiblicher Erwerbsbeteiligung weisen darauf hin und erachten einen dezidierten Blick als lohnenswert. Frankreich als Musterland der Frauenquote oder der weiblichen Führungskultur zu bezeichnen, wäre etwas zu weit gegriffen. Frankreich ist es zwar gelungen, bereits sehr früh eine gute Betreuungsinfrastruktur für erwerbstätige Eltern zu schaffen. Außerhäusliche Betreuung der Kinder und (Vollzeit-)Müttererwerbstätigkeit führen hier nicht zum Scheideweg. Dennoch gibt es immer noch traditionelle Einstellungen im privaten Bereich, denn Frauen erledigen auch hier neben ihrer Erwerbstätigkeit die meiste Haus- und Familienarbeit (Dörfler u. Wernhart 2016).

Dimension	Frankreich	Deutschland
Machtdistanz	68	35
Individualismus	71	67
Maskulinität	43	66
Unsicherheitsvermeidung	86	65
Langfristige Orientierung	63	83
Nachgiebigkeit	48	40

Abbildung 1: Französische und deutsche Kultur nach Hofstede (Zahl 2017, S. 71)

Frankreich ist im Gegensatz zu Deutschland einerseits durch einen geringeren Grad an Maskulinität und andererseits durch einen recht hohen Grad der Machtdistanz und auch der Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet. Hierarchien und Reglementierungen sind fest in das gesellschaftliche Leben verankert (Zahl 2017). Vielleicht lässt sich dadurch der verbindliche Charakter der Einführung und Durchsetzung der Frauenquote auf Vorstandsebene erklären. Schließlich ist das Copé-Zimmermann-Gesetz aus dem Jahr 2011 eine verbindliche Regelung für alle Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten, die seit 2014 Wirkung erzielt (HCE o. A. a.). Einige Studien, in denen vor allem börsennotierte Firmendaten ausgewertet wurden, können belegen, dass der Anteil der Frauen in diesen Positionen zu einer besseren Firmenleistung und auch zu besseren Überwachungsmechanismen führen kann (Bennouri et al. 2018; Palvia et al. 2015; Nekhili et al. 2020). Der Bankensektor profitiert ebenso von dieser Regelung, denn auch hier sind die Anteile im höheren Management gestiegen, wie das Beispiel der BPCE-Gruppe, die genossenschaftlich organisiert ist und auch die französische Sparkassenorganisation miteinschließt, gezeigt hat (BPCE 2021). Im Gegensatz zu Deutschland sind hier die nicht-börsennotierten Unternehmen Vorreiter, was vermutlich auf die Reichweite der gesetzlichen Frauenquote zurückzuführen ist. Trotz alledem können die höheren Prozentpunkte beim Frauenanteil nicht darüber hinwegtäuschen, dass Frauen zwar die gläserne Decke durchbrochen haben, diese Erfolge jedoch durch die Entgeltungleichheit im höheren Management abgemildert werden (ebd.).

Länder-Report Vereinigtes Königreich

Großbritannien, das 2020 aus der Europäischen Union ausgetreten ist, verfügt über ein liberales Wirtschafts- und Politiksystem. Als ebenso liberaler Wohlfahrtsstaat kann es dennoch eine gute Gender Balance nachweisen, die meist auf freiwilliger Basis beruht. Deshalb ist ein Blick nach Großbritannien lohnenswert.

Als liberales Wohlfahrtsstaatsregime gehört Großbritannien zu den Ländern, in denen staatliche Regulierungen und staatliche Unterstützungen wenig ausgebaut sind. Dies bedeutet, dass Frauenerwerbstätigkeit wenig mit Kinderbetreuung vereinbart werden kann, solange man nicht über die finanziellen und zeitlichen Ressourcen verfügt.

Dimension	England	Deutschland
Machtdistanz	35	35
Individualismus	89	67
Maskulinität	66	66
Unsicherheitsvermeidung	35	65
Langfristige Orientierung	51	83
Nachgiebigkeit	69	40

Abbildung 2: Britische und deutsche Kultur nach Hofstede (Towers 2019, S. 60)

Die Großbritannien-Werte¹ nach der Hofstede-Skala ähneln zum Teil denen von Deutschland. In der Kultur Großbritanniens stehen Leistung und Erfolg im Berufsleben an oberster Stelle, was sich auch in der ‚long-hours-culture‘ und in einem hohen Grad an Maskulinität ausdrückt. Die Einstellung, dass sich Männer auch um ihre Kinder kümmern sollten, deckt zwar mittlerweile die Mehrheit der Bevölkerung ab. Allerdings herrscht in der britischen Gesellschaft ein marktförmiger Patriarchalismus vor, der nicht allen Frauen die Chance bietet, in höhere Positionen aufzusteigen. Lange Tradition in Politik und Wirtschaft haben Verhaltenskodizes und Prinzipien; verbindliche gesetzliche Regelungen und Sanktionierungen werden abgelehnt. Dennoch ist es Großbritannien über die vergangenen Jahrzehnte gelungen, Fortschritte im Bereich der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern zu erzielen, die auch explizit für den Finanzsektor gelten (Doldor 2017). Dies zeigt sich bei den Ergebnissen der Davies und Hampton-Alexander Revisionen und auch speziell in der Women in Finance Charter für den britischen Finanzsektor (Hampton-Alexander Review 2021). Insbesondere konnte über letztgenannte Charter, die mittlerweile 370 Banken und andere Finanzunternehmen unterzeichnet haben, der Anteil der Frauen in Vorstandspositionen beispielsweise bei den Bausparkassen oder bei großen börsennotierten Banken auf 33 Prozent angehoben werden (ebd., S. 48). Eine dezidierte Adressierung der Thematik im Finanzsektor über diese Charter, die in Großbritannien zwar traditionell mit dem Label der Freiwilligkeit versehen ist – aber dennoch Erfolge erzielen konnte, könnte hier ein positives Herausstellungsmerkmal in Großbritannien sein. Abgemildert wird dieser Erfolg – ähnlich wie in Frankreich – durch den recht hohen Gender Pay Gap bei den Gehältern in Top-Führungspositionen.

¹ Hofstede macht keine Unterscheidung zwischen England und Großbritannien (vgl. Towers 2017).

Länder-Report Niederlande

Die Niederlande – als direkter Nachbar zu Deutschland – erscheint für Außenstehende als ähnlich. Jedoch trügt der Schein, denn die Niederlande sind – kulturell gesehen – sehr feminin. Hier zählen weniger Leistung, Geld und Erfolg; sondern Freizeit und Familie bekommen viel (zeitliche) Aufmerksamkeit (Hofstede Insights 2022a). Dies wirkt sich auf die Gender Balance der Top-Führungspositionen aus.

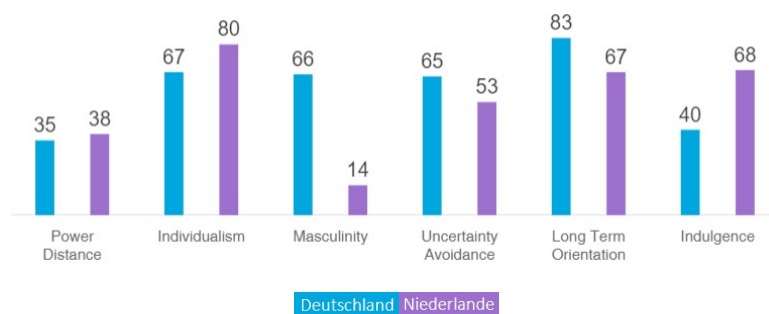


Abbildung 3: Deutsche und niederländische Kultur nach Hofstede²

Die Niederlande, die durch einen hohen Anteil an Korporatismus gekennzeichnet sind, werden als Polder-Demokratie bezeichnet. Politische Stakeholder sitzen hier an einem Tisch und handeln gesellschaftspolitische Themen konsensorientiert aus. Wohlfahrtsstaatlich gesehen, sind die Niederlande ein Mischtyp, indem hier sozialdemokratische und konservative Elemente vereint sind (Halwachs 2010). Es handelt sich um einen Staat, der durch eine sehr heterogene Gesellschaft mit einem hohen Anteil an Individualismus gekennzeichnet ist. Wie bereits oben angemerkt, werden die in maskulinen Gesellschaften sehr hoch gehaltenen Werte wie Leistung, Erfolg und Fleiß hier zugunsten von freizeit- bzw. familienorientierten Werten zurückgestellt. Diese uneindeutige Ausgangslage lässt auch auf die Ambivalenz im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit und den damit verbundenen Maßnahmen schließen: Während die Niederlande im europäischen Vergleich über eine sehr hohe Frauenerwerbstätigkeit verfügen, kann für das Land ein überdurchschnittlicher Gender Pay Gap nachgewiesen werden. Zudem haben sie den höchsten weiblichen (und auch männlichen) Teilzeitanteil an Erwerbszeiten in der EU (van den Brakel et al. 2020). Allerdings muss hier konstatiert werden, dass diese Teilzeitpositionen grundsätzlich durch ein gutes Gehalts- und Qualifikationsniveau gekennzeichnet sind. Dies könnte den Niederlanden zukünftig einen

² Vgl. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/> (Zugegriffen 26.11.2021).

Vorsprung verschaffen, wenn es darum geht, Top-Führungspositionen teilzeitkonform zu gestalten. Denn gegenwärtig geht diese Teilzeitkonstellation mit einem geringen Anteil an Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen einher. Positiv anzumerken ist, dass der Gender Pay Gap bei Top-Gehältern in den Niederlanden sehr niedrig bei knapp 14 Prozent zu verorten ist. Allerdings lässt sich dies im Bankensektor nicht nachweisen. Hier beträgt der Gender Pay Gap im Bereich der Vorstandspositionen ca. 32 Prozent (Lückerath-Rovers 2021, S. 12). Die gesetzliche Frauenquote – nach einigen freiwilligen ‚Fehlversuchen‘ erst 2019 parlamentarisch verabschiedet – lässt auf eine positive Entwicklung hoffen.

Länder-Report Schweden

Schwedens ausgeprägter Wohlfahrtsstaat, der auf dem Prinzip der Gleichheit und Gleichstellung fußt, wirkt sich besonders positiv auf die Gleichstellung der Geschlechter im Land aus. Trotz fehlender Geschlechterquote ist der Frauenanteil bei den schwedischen Unternehmensvorständen mit 39 Prozent sehr hoch (Deloitte 2022, S. 88). Es lohnt sich deshalb ein Blick nach Schweden.

Im Vergleich zu Deutschland ist Schweden ein eher feminines Land, das das Prinzip der Gleichheit sowie Gleichberechtigung, die gleichberechtigte Teilung von Macht und Einfluss, ökonomische Gleichberechtigung, gleiche Bildung, gleichwertige Verteilung von unbezahlter Haushaltsarbeit und Pflege, etc. verfolgt (App u. Boehnke 2017; The Hofstede Center 2022).

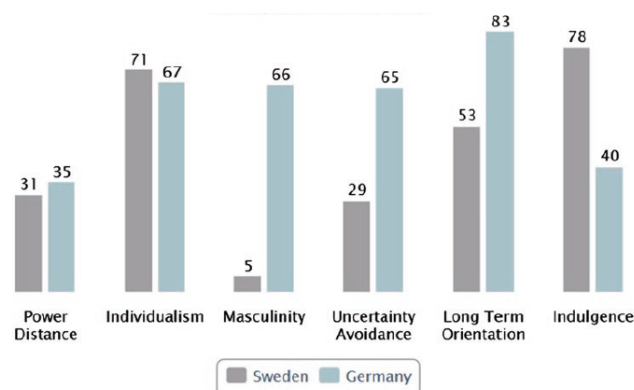


Abbildung 4: Schwedische und deutsche Kultur nach Hofstede (App u. Boehnke 2017, S. 236)

Schweden hat eine sehr großzügige und flexible Elternzeitregelung mit weitreichenden Unterstützungen für Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub. Frauen zeigen eine hohe Erwerbsbeteiligung auf. Darüber hinaus fördert der schwedische Staat, anders als der deutsche Staat, den Haushalt der Doppelverdienerfamilie. Dieses Modell besagt, dass zwei

erwachsene Personen die Verantwortung für eine gleichmäßige wirtschaftliche Versorgung und Kinderbetreuung teilen, wodurch die Position der Frau gestärkt wird. Des Weiteren führt die individuelle Steuerpolitik, in der jedes Familienmitglied einzeln besteuert wird, dazu, dass Anreize zur Erwerbstätigkeit entstehen und beide Partnerinnen und Partner mehr arbeiten (Heinrich Böll Stiftung 2013). Durch die Implementierung von parteiinternen Frauenquoten konnte ein Anteil von 46 Prozent weiblichen Abgeordneten im Parlament erreicht werden. Schweden ist damit Spitzenreiter in Europa (International Institute for Democracy and Electoral Assistance 2022). Eine gesetzliche Regelung zu einer Frauenquote gibt es jedoch nicht. Die Einführung einer solchen Quote wurde durch die schwedische Regierung mehrmals angedroht. Statt der Einführung einer gesetzlichen Frauenquote, wurde im Jahr 2004 ein Corporate Governance Kodex eingeführt. Demnach ist ein Aspekt einer guten „Corporate Governance“ die gleichberechtigte Genderverteilung in den Aufsichtsräten/Vorständen. Im Jahr 2020 betrug der Frauenanteil in den schwedischen Vorständen 39 Prozent (Deloitte 2022, S. 88). Im Bankensektor beträgt der Frauenanteil insgesamt 50 Prozent. Allerdings sinkt der Frauenanteil auf 39 Prozent im mittleren Management und auf 23 Prozent für das Senior Management (Ferrary 2017, S. 76). Im schwedischen Bankensektor wird also auch das Glass Ceiling-Phänomen deutlich.

Länder-Report Norwegen

Norwegen, als feminines Land mit dem Fokus auf die Gleichbehandlung aller Gesellschaftsmitglieder, ist im Jahr 2003 das erste Land gewesen, das eine verbindliche Geschlechterquote von 40 Prozent eingeführt hat (Azmat u. Boring 2020, S. 770). Die verpflichtende Geschlechterquote ging mit einem erheblichen Anstieg des Frauenanteils in den Führungspositionen einher. Aufgrund der modernen Familienpolitik des Landes sowie der gezielten Frauenförderung in der Wirtschaft, ist eine Betrachtung Norwegens für den Ländervergleich nützlich.

Norwegen ist ein femininer Staat, in dem die Idee der Egalität, d. h. die Gleichbehandlung aller Gesellschaftsmitglieder unabhängig ihrer sozioökonomischen Stellung, einen besonders hohen Stellenwert hat (App u. Scheurer 2017).

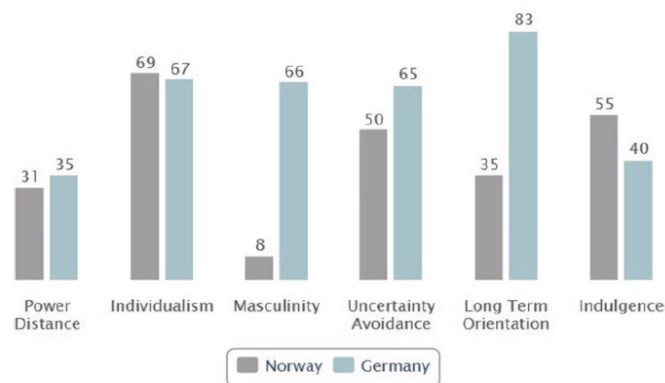


Abbildung 5: Norwegische und deutsche Kultur nach Hofstede (App u. Scheurer 2017, S. 186)

Die Einführung der Geschlechterquote im Jahr 2003 führte zu einem rapiden Anstieg des Frauenanteils von 18 Prozent bis zu den vorgeschriebenen 40 Prozent innerhalb von nur vier Jahren (zwischen 2006 und 2010) (Rybnikova u. Menzel 2021, S. 434-464). Die verpflichtende Geschlechterquote geht jedenfalls mit einem Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen einher und hat einen entscheidenden Einfluss auf die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen (ebd.). Es zeigt sich, dass Länder, die eine verpflichtende Frauenquote eingeführt haben, zugleich auch einen hohen Anteil an Frauen in Führungspositionen aufweisen. Norwegen zeigt zwar einen hohen Frauenanteil in den Entscheidungsgremien, jedoch eine vergleichsweise geringe Wachstumsrate des Frauenanteils. In der Finanzbranche sind Frauen mit einem Anteil von rund 28 Prozent in den norwegischen Leitungsgremien mit geschäftsführender Entscheidungsmacht und mit einem Anteil von rund 38 Prozent in den norwegischen Leitungsgremien ohne geschäftsführender Entscheidungsmacht vertreten (EBA—European Banking Authority 2020).

Länder-Report Finnland

Nach Hofstede's Kulturdimensionen zeigt Finnland einen hohen Grad an Feminität. Ähnlich wie in Deutschland ist Finnlands Organisationskultur geprägt von einer niedrigen Machtdistanz.

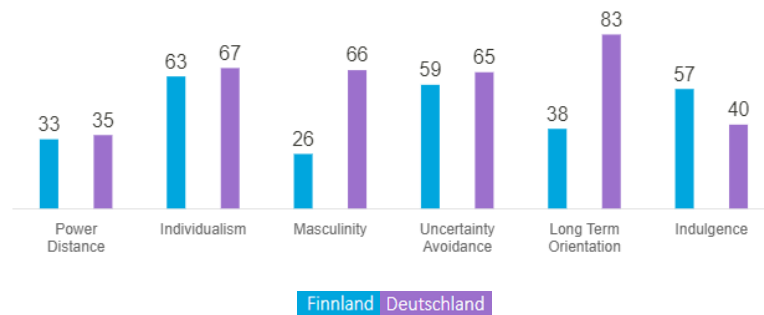


Abbildung 6: Finnische und deutsche Kultur nach Hofstede³

Finnlands ausgeprägter Wohlfahrtsstaat unterstützt ein egalitäres Modell mit Doppelverdienern und Doppelverdienerinnen und Doppelverdiener-Familien. Zwar wurden keine Geschlechterquoten für die Privatwirtschaft eingeführt, jedoch ist der Anteil an Frauen in den Verwaltungsräten mit 37 Prozent im europäischen Vergleich sehr hoch (Ministry of Social Affairs and Health 2021).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Finnland besondere positive Kennzahlen im Hinblick auf den Frauenanteil aufzeigt. Frauen sind in der politischen Entscheidungsfindung mit 46 Prozent überdurchschnittlich gut vertreten (SDG 2021). Des Weiteren ist der Frauenanteil in Verwaltungsräten vergleichsweise sehr hoch. Dieser liegt bei 35 Prozent und ist in den letzten Jahren zunehmend gestiegen (OECD 2021). Die Einführung gesetzlicher Geschlechterquoten wurde in Finnland immer wieder diskutiert, jedoch wurde bisher die Einführung solcher Quoten abgelehnt. Es gelten lediglich für staatliche Unternehmen Geschlechterquoten, weshalb diese regelmäßig höhere Anteile an Frauen in den oberen Etagen aufweisen. Finnland zeigt im Finanzsektor im Hinblick auf den Frauenanteil in den Entscheidungsgremien einen hohen Anteil sowie hohe Wachstumsraten. Auf der Führungsebene liegt der Frauenanteil bei über 40 Prozent (Backström 2020). Allerdings ist der Gender Pay Gap in der Finanzbranche in Finnland wesentlich stärker ausgeprägt. Dieser beträgt lt. Eurostat in der Kategorie „Finanzierungs- und Versicherungstätigkeiten“ 27,3 Prozent im Jahr 2020 (Eurostat 2022).

Länder-Report Island

Island hat als Antwort auf den Bankenkollaps nach der Bankenkrise im Jahr 2008 eine obligatorische Geschlechterquote eingeführt. In öffentlichen Debatten wurde oft diskutiert,

³ Vgl. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,germany/> (Zugegriffen 26.11.2021).

dass es einen solchen Kollaps nicht gegeben hätte, wenn mehr Frauen in den Entscheidungsgremien vertreten gewesen wären. Vor der Krise waren weniger als zehn Prozent der Vorstandssitze der 100 größten Unternehmen mit Frauen besetzt und keine der 50 größten Unternehmen zeigte mehr als eine Frau im Vorstand auf (Einarsdóttir 2010). Dies hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Heute belegt Island nach dem Global Gender Gap Index des Weltwirtschaftsforums zum zwölften Mal in Folge den ersten Platz und gilt folglich nach diesem Index als das gleichberechtigtste Land der Welt zum zwölften Mal in Folge (Birindelli u. Iannuzzi 2022, S. 150).

Islands Gesellschaft als feminines Land obliegt dominierenden Werten wie denen der Fürsorge und Lebensqualität. Menschen in Island legen sehr viel Wert auf Gleichheit, Solidarität und Qualität im Arbeitsleben (Hofstede Insights 2022b).

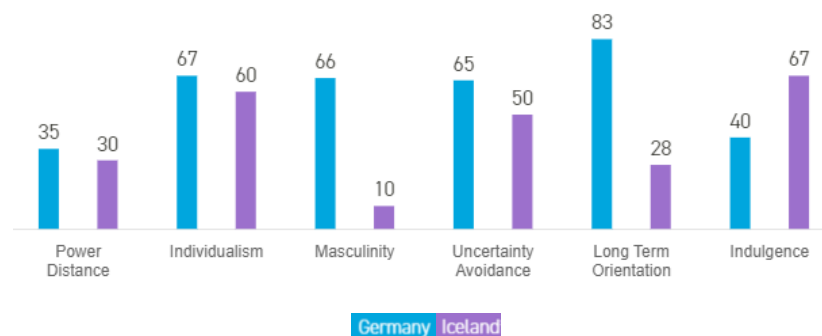


Abbildung 7: Deutsche und isländische Kultur nach Hofstede⁴

Dies wird insbesondere deutlich durch die zahlreichen Gesetze, die die isländische Politik im Sinne der Gleichbehandlung der Geschlechter eingeführt hat. Die Einführung einer Geschlechterquote als Antwort auf die Bankenkrise im Jahr 2008 gilt hierbei als Besonderheit in der isländischen Gleichstellungspolitik. Eine weitere Besonderheit ist die Einführung des Zertifikats „Pay Equality Certification“ (Birindelli u. Iannuzzi 2022, S. 131). Demnach sind Unternehmen mit mehr als 25 Mitarbeitenden gesetzlich zur gleichen Entlohnung von Männern und Frauen für die gleichwertige Arbeit verpflichtet, um ein solches Zertifikat zu erhalten. Hintergrund dieser gesetzlichen Regelung ist, dass es noch große Gehaltsunterschiede zwischen den Gehältern von Frauen und Männern in Island gibt. Dies zeigt sich zum Beispiel im Gender Pay Gap i. H. v. 17,6 Prozent bei den Top-Gehältern in diesem skandinavischen Land (OECD 2018).

⁴ Vgl. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/iceland/> (Zugegriffen 26.11.2021).

Vergleichende Übersicht

Eine vergleichende Betrachtung der Länder mit Deutschland ist für vorliegende Thematik unerlässlich. Hierfür wurden europäische Länder ausgewählt, die zum Teil sehr gute Fortschritte im Bereich der Gender Balance in Top-Führungspositionen gemacht haben. Dies konnte in den vorangegangenen Kapiteln bereits dargelegt werden.

Die folgende Abbildung gibt einen ersten Überblick. Dabei wird der Status Quo Deutschlands mittels fünf relevanter Gender Balance-bezogener Indikatoren in das Verhältnis zu diesen europäischen Ländern gesetzt. Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass Deutschland bei allen Daten bzw. Indikatoren mehr oder weniger über- bzw. unterdurchschnittliche Werte aufweist⁵. Schaut man sich beispielsweise den für den vorliegenden Kontext wichtigen Indikator Frauenanteil in Aufsichtsräten von Kreditinstitutionen an, so liegt besagter Anteil in Deutschland um fast 17 Prozent niedriger als der Durchschnitt ausgewählter Länder. Auch der Gender Pay Gap der Top-Gehälter liegt in Deutschland um drei Prozentpunkte höher als im Durchschnitt dieser europäischen Staaten.

Land	Frauen im Parlament in % (SDG 2021)	Frauen in Führungspositionen in % (OECD 2020)	Frauen im Aufsichtsrat in % (OECD 2021)	Frauen im Aufsichtsrat Kreditinstitutionen in % (EBA 2019)	Gender Pay Gap in % 9. Dezil (Top) (OECD 2018)
DE	31,2	28,1	36,0	18,4	22,3
FR	39,5	35,5	45,3	43,2	21,2
GB	33,8	36,8	37,8	28,1	22,5
NL	33,3	26,2	38,1	23,0	13,7
SE	47,0	42,3	37,9	36,9	15,3
NO	41,4	34,0	41,5	45,6	18,5
FI	46,0	37,5	35,2	40,0	23,1
IS	38,1	38,6	47,1	45,0	17,6
Ø	38,8	34,9	39,9	35,0	19,3

Abbildung 8: Ausgewählte Gender Balance-bezogene Indikatoren der untersuchten europäischen Länder im Vergleich mit Deutschland (eigene Darstellung)

Was kann Deutschland von den analysierten europäischen Ländern nun lernen? Welche jeweiligen Kernelemente lassen sich hier kurz für ein mögliches Benchmarking skizzieren?

Zunächst lässt sich anmerken, dass die skandinavischen Länder ihrem Ruf als fortschrittliche geschlechtergerechte Nationen gerecht werden. Dies kann einerseits auf die nahezu überall in Skandinavien vorzufindende hohe kulturelle Feminität zurückgeführt werden, indem dem

⁵ Man bedenke in diesem Zusammenhang auch die deutlichen Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. Ohne die um einiges höher liegenden Werte in Ostdeutschland, die noch von der Gleichstellungspolitik der ehemaligen DDR bis 1990 herrühren, wären die Daten noch einmal um einiges niedriger.

Privatleben, der Familie und Freizeit als Maxime des Lebens vor den maskulinen Werten wie beruflichem Erfolg, Geld und Leistung hoher Wert beigemessen wird. Letztgenannte in Deutschland sehr hochgehaltene Werte haben nicht minder zu einer ausgeprägten Überstunden- und Präsenzkultur im Berufsleben geführt, welche darüber hinaus als unumstößliche Prämisse für einen erfolgreichen Karriereverlauf gilt. Andererseits wurde auch – wie beispielsweise Norwegen als Vorreiter der ‚harten‘ Frauenquote in Europa gilt – erfolgreich die nationale Gesetzgebung in Richtung einer genderbalancierten Führungsriege sowohl in öffentlichen als auch in privaten Institutionen durchgesetzt. Daneben wurden die dazugehörigen Voraussetzungen in den Bereichen Bildung und Erwerbsbeteiligung bei Frauen geschaffen sowie eine durchdachte Familienpolitik, die das Modell der Doppelverdienerfamilie⁶ unterstützt, etabliert. Denn nicht zuletzt können die skandinavischen Länder im Gegensatz zu Deutschland einen beständigen sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaat, der sich auch auf das Genderregime auswirkt, vorweisen. Zudem glänzen die skandinavischen Länder in Hinblick auf progressive und konsequente Gesetzgebung und Regularien, wie u. a. das Beispiel Islands zeigt: Hier gibt es Väterquoten in der Kinderbetreuung und eine durchsetzungsfähige Equal-Pay Zertifizierung in Unternehmen, deren Nicht-Einhaltung mit harten fiskalischen Sanktionen bedacht wird.

Während in Deutschland der Erfolg der gesetzlich geregelten und sanktionsbasiert durchgesetzten Frauenquote in Führungspositionen (FüPoG I und II) gefeiert und als unerlässlich angesehen wird, ist dies nicht immer zwangsläufig nötig – wie die Beispiele Schweden und Großbritannien zeigen. Hier haben die sogenannten Corporate Governance-Kodizes, die auf freiwilligen Regelungen und Vereinbarungen beruhen, zu hohen Frauenanteilen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst geführt. Diese Anteile liegen gemäß der Vergleichstabelle (Abb. 4) wesentlich über den Werten von Deutschland.

Das Beispiel Großbritannien zeigt, dass die Anteile von Frauen in Führungspositionen generell und in Aufsichtsräten von Kreditinstitutionen um zehn Prozentpunkte höher liegen als in Deutschland. Hier muss darauf hingewiesen werden, dass im liberal geprägten Wohlfahrtsstaat Großbritanniens kaum Chancengerechtigkeit besteht, welche jeder Frau die Möglichkeit bieten würde, eine Führungsposition anzustreben. Vielmehr entscheidet nicht selten die monetäre Situation in vielen Familien darüber, ob eine Frau beruflich erfolgreich ist

⁶ Das in Deutschland vorzufindende Steuermodell des Ehegattensplittings führt unter anderem dazu, dass für Ehefrauen wenige Anreize bestehen, in Vollzeit zu arbeiten und ökonomisch unabhängig zu sein. Historisch gesehen wurde das Modell des Ehemanns als Haupternährer in Deutschland schon sehr lange gesamtgesellschaftlich mitgetragen.

oder nicht. Diese „elitären“ und erfolgreichen Frauen haben, z. B. durch ihre Herkunft, einen bedeutenden Vorteil gegenüber weniger geförderten und privilegierten Frauen, die sich am anderen Ende der Lohnskala befinden.

In Frankreich, wo Ganztagesbetreuung von Kindern die Regel ist und Frauen historisch gesehen schon lange wesentlich höhere Vollzeitbeschäftigungsquoten nachweisen als hierzulande, liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten von Kreditinstitutionen um fast 25 Prozentpunkte höher als in Deutschland. Auch bei den anderen oben genannten Indikatoren weist Frankreich bessere Werte auf. Dies wird häufig auf den stark ausgeprägten Korporatismus zurückgeführt, denn Politik, Gewerkschaften sowie andere (Sozial)-Verbände sitzen hier an einem Tisch, um bei politischen Entscheidungen Konsens zu erzielen. Besonders die hohen Erfolge bei den Anteilen von Frauen in Führungspositionen werden auf starke Gewerkschaften zurückgeführt. Auch die Polder-Demokratie der Niederlande verfügt über einen starken konsensorientierten Interessensausgleich bei der politischen Entscheidungsfindung. Jedoch liegen hier die Anteile von Frauen in Führungspositionen – vor allem in der Wirtschaft – auf einem recht niedrigen Niveau. Dies wird auf die hohen Teilzeiterwerbsquoten bei den Frauen (die aber anteilig auch bei den Männern vorzufinden sind) zurückgeführt, welche nicht zuletzt durch die hohen femininen Werte (vgl. Fn. 3) in der niederländischen Kultur zustande kommen. Diese hohen Teilzeitquoten gehen allerdings mit einem hohen Qualifikations- und Gehaltsniveau einher. Bei den Top-Gehältern schneiden jedoch die Niederlande mit einem Gender Pay Gap von knapp 14 Prozent laut vorliegender Vergleichstabelle am besten ab.

Bei aller Lob und Kritik im Vergleich der Länder muss schlussendlich konstatiert werden, dass in allen Ländern der Gender Pay Gap generell und besonders bei den Top-Gehältern ausgeprägt ist. Auch haben alle Länder gemeinsam, dass der Finanzsektor als maskulines Metier gilt und sich die gläserne Decke hier besonders stark bemerkbar macht.

Literatur

- Al-Sadik-Lowinski B (2020) Der Aufstieg der Topmanagerinnen – Weibliche Rollenvor-bilder aus fünf Wirtschaftsnationen über Erfolgswege zu Spitzenpositionen. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- App J, Boehnke L (2017) Schweden: Interkulturelle Kommunikation. In: Ternès A, Towers I (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- App J, Scheurer J. P (2017) Norwegen In: Ternès A & Towers I (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation, S. 177–192, Springer Gabler, Norwegen
- Atzler E (2023) Zu wenige Frauen im Vorstand – Sparkassen setzen sich jetzt Ziel von 30 Prozent. In: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/topmanagement-zu-wenige-frauen-im-vorstand-sparkassen-setzen-sich-jetzt-ziel-von-30-prozent/100001179.html> Zugegriffen: 10.01.2024.
- Azmat G, Boring A (2020) Gender diversity in firms. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(4), 760–782. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa043>
- Backström D (2020) Gender division in the Finnish financial sector continues to level out – half of all managers now women. In: <https://www.finanssiala.fi/en/news/gender-division-in-the-finnish-financial-sector-continues-to-level-out-half-of-all-managers-now-women/> Zugegriffen 18.07.2022
- Bear S, Rahman N, Post C (2010) The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *J Bus Ethics* 97 (2), S. 207–221. In: DOI: 10.1007/s10551-010-0505-2.
- Becker K D / Hille S (2016) Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren. Handlungshilfe zur Implementierung und Anwendung von Verfahren zur Leistungsbeurteilung. Düsseldorf: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft.
- Becker M (2013) Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Bennouri M, Chtioui T, Nagati H, Nekhili M (2018) Female board directorship and firm performance: What really matters?, *Journal of Banking & Finance*, 88, S. 267-291. In: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.12.010>
- Berthel J, Becker F G (2010) Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Betzelt S, Bothfeld S (2021) Die Krankenpflege im deutschen Genderregime: Woran scheitert die berufliche Gleichstellung? In: Scherger S et al. (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie, Festschrift für Karin Gottschall. S. 249-278, Frankfurt/New York.
- Birindelli G, Iannuzzi A P (2022) Women in Financial Services. Springer International Publishing. In: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93471-2>.
- Bischoff S (2010) Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland - die 5. Studie. Gütersloh: Bertelsmann.
- Bischoff S (2005) Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Bielefeld: Bertelsmann.
- BPCE (2021) Les Indicateurs Sociaux Quantitatifs 2020 du Groupe BPCE. Paris.
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2016) Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.
- Burel S (2020) Female Leadership in verschiedenen Domänen. In: Burel S. (Hrsg.): Quick Guide Female Leadership: Springer Berlin, Heidelberg. S. 41–65, https://doi.org/10.1007/978-3-662-61303-0_4.
- Clance P R, Imes S A (1978) The impostor phenomenon in high achieving women. Dynamics and therapeutic intervention. In: *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15(3), 241–247
- Deloitte (2022) Women in the boardroom: A global perspective. In: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>. Zugegriffen 18.07.2022

- Doldor E (2017) The Merits and Shortcomings of a Voluntary Approach. In: Seierstad C, Gabaldon P, Mensi-Klarbach H (Hrsg.): Gender Diversity in the Boardroom, Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-57273-4_2
- Dörfler S, Wernhart G (2016) Die Arbeit von Männern und Frauen: eine Entwicklungsgeschichte der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung in Frankreich, Schweden und Österreich. Österreichisches Institut für Familienforschung an der Universität Wien.
- Einarsdóttir T (2010) The policy on gender equality in Iceland. Brüssel: European Parliament. In:
https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110725ATT24624/20110725ATT24624E_N.pdf. Zugegriffen 18.07.2022
- Elprana G, Hernandez Bark A S, Pundt L (2016) Frauen in Führungspositionen. In: Feife J, van Dick R (Hrsg.) Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 185-197.
- Esping-Andersen G (1990) The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton.
- European Banking Authority EBA (2019) Benchmarking of diversity 2019 – Governance System, In:
https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2019/powerbi/bod_2019_visualisation_page.html. Zugegriffen 18.07.2022
- European Banking Authority EBA (2020) Report on the Benchmarking of Diversity Practices at European Union level Under Article 91(11) of Directive 2013/36/EU (2018 data) (EBA/REP/2020/05). In:
https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/News%20and%20Press/Press%20Room/Press%20Releases/2020/EBA%20calls%20for%20measures%20to%20ensure%20a%20more%20balanced%20composition%20of%20management%20bodies%20in%20institutions/EBA%20report%20on%20the%20benchmarking%20of%20diversity%20practices.pdf. Zugegriffen 18.07.2022
- Eurostat (2022) Gender pay gap statistics. In: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Highest_gender_pay_gap_in_financial_and_insurance_activities. Zugegriffen 18.07.2022
- Ferrary M (2017) Gender diversity in the banking industry. An international comparison. SKEMA Observatory on the Feminization of Companies.
- Fifka et al. (2015) Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die sechste Studie. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung. https://www.jm-stiftung.de/fileadmin/user_upload/downloads/projects/DJMS_Management/2015_Wer_fuehrt_in_die_Zukunft.pdf [Zugegriffen 10.01.2024].
- Franken S (2022) Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. 2. Auflage. Heidelberg: SpringerGabler.
- Frauen in die Aufsichtsräte e. V. FidAR (2021) Women-on-Board-Index 185, Berlin.
- Friedel-Howe H (1990) Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34(1), S. 3 – 16.
- Friedel-Howe H (1991) Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: Rosenstiel L.V, Regnet E & Domsch M (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement: Schäffer Verlag: Stuttgart. S. 386 – 397
- Gallego-Sosa C, Gutiérrez-Fernández M, Fernández-Torres Y, Nevado-Gil M.T (2021) Corporate Social Responsibility in the European Banking Sector: Commitment to the 2030 Agenda and Its Relationship with Gender Diversity. In: Sustainability 13 (4), S. 1731. DOI: 10.3390/su13041731.
- Halwachs I (2010) Frauenerwerbstätigkeit in Geschlechterregimen. VS Verlag für Sozialwissenschaften. In:
https://doi.org/10.1007/978-3-531-92363-5_2, Wiesbaden
- Hambrick D C, Mason P A (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: The Academy of Management Review 9 (2), S. 193. DOI: 10.2307/258434.
- Hampton-Alexander Review (2021) FTSE Women Leaders, Improving gender balance – 5 year summary report. In: https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2021/02/HA-REPORT-2021_FINAL.pdf. Zugegriffen 18.07.2022.

Handschumacher F, Ceschinski W (2020) Besteht ein Zusammenhang zwischen der Gender-Diversity und Überwachungseffektivität des Aufsichtsrats? Eine empirische Analyse deutscher börsennotierter Unternehmen. In: Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch 72 (2), S. 213–251. DOI: 10.1007/s41471-020-00089-y.

Haute Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes HCE (o.A.a). Repères chronologique. In: <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/reperes-chronologiques-49/> Zugegriffen: 18.07.2022

Heinrich Böll Stiftung (2013) Geschlechterpolitische Situation in Schweden. In: <https://www.gwi-boell.de/de/2010/02/02/schweden>. Zugegriffen 18.07.2022

Henn M (2009) Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Hofstede G, Hofstede G J (2012) Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (5. Auflage). München: DTV.

Hofstede Insights (2022a) Country Comparison. Germany and the Netherlands. In: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/>. Zugegriffen 16.08.2022

Hofstede Insights (2022b) WHAT ABOUT ICELAND? In: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,iceland/>. Zugegriffen 18.07.2022

Holst E, Wiemer A (2010) Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert: Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze, Springer: Heidelberg, Vol. 90, Iss. 10, pp. 692-699.

Hoobler J M, Masterson C R, Nkomo S M, Michel E J (2016) The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. In: Journal of Management 44 (6), S. 2473–2499. DOI: 10.1177/0149206316628643.

International Labour Organization ILO (2019a) The business case for change. Women in business and management. Geneva.

International Labour Organization ILO (2019b) Frauen in Führungspositionen haben einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. In: https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm. Zugegriffen 22.07.2022

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB (2022) Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht In: <https://doku.iab.de/kurzber/2022/kb2022-01.pdf>

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2022). Quota Data Sweden. Online verfügbar unter: <https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/country-view/261/>. Zugegriffen 16.02.2022

Jonsdottir T, Singh V, Terjesen S, Vinnicombe S (2015) Director identity in pre- and post-crisis Iceland: effects of board life stage and gender. Gender in Management: An International Journal, 30(7), 572–594. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2015-0064>.

Kanter R M (1977) Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Kirsch A, Sondergeld V, Wrohlich K (2022) Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken. DIW Wochenbericht, 3(2022), S. 22-33. In: https://www.diw.de/de/diw_01.c.833645.de/publikationen/wochenberichte/2022_03_2/deutlich_mehr_vorstaendinnen_in_grossen_unternehmen_-_beteiligungsgebot_scheint_bereits_zu_wirken.html. Zugegriffen 18.07.2022

Krell G (Hrsg.) (2008) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Gabler: Wiesbaden.

Kumar P, Singh G (2020) Gender Equity in the Boardroom: The Case of India: Emerald Publishing Limited

Lagarde C (2010) Lagarde What If It Had Been Lehman Sisters? Hg. v. New York Times. In: <https://archive.nytimes.com/dealbook.nytimes.com/2010/05/11/lagarde-what-if-it-had-been-lehman-sisters/>. Zugegriffen 15.07.2022

Lewellyn K B, Muller-Kahle M I (2020) The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity. J Bus Ethics 165, 329–346 (2020) <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04116-9>. Zugegriffen 08.02.2022

- Lückerath-Rovers M (2021) The Dutch Female Board Index 2021. TIAS School for Business and Society. Tilburg University & Eindhoven University of Technology
- Lup D (2017) Something to Celebrate (or not) The Differing Impact of Promotion to Manager on the Job Satisfaction of Women and Men. In: *Work, Employment and Society* 2018, Vol. 32(2), S. 407-425.
- Ministry of Social Affairs and Health (2021) Making Finland a Global Leader in Gender Equality. Government Action Plan for Gender Equality 2020–2023. Helsinki. In: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162844/STM_2021_10_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Zugegriffen 18.07.2022
- Mudra P (2004) *Personalentwicklung, integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Müller-Vorbrüggen M (2001) Handlungsfähigkeit durch gelungene Kompetenz-Performanz-Beziehungen als Gegenstand moderner Personal- und Organisationsentwicklung. Aachen: Shaker.
- Müller-Vorbrüggen M (2016) Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: Müller-Vorbrüggen M, Radel J (Hrsg.) *Handbuch Personalentwicklung*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 3-22.
- Nekhili M, Gull A. A, Chtioui T, Radhouane I (2020) Gender-diverse boards and audit fees: What difference does gender quota legislation make?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 47, S. 52-99. In: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12409>
- Oakley J G (2000) Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, in: *Journal of Business Ethics*, 27. Jg. (2000), S. 321-334.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD (2018) Is the Last Mile the Longest? Economic Gains from Gender Equality in Nordic Countries. OECD. In: <https://doi.org/10.1787/9789264300040-en>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD (2018, 2020, 2021) Indicators of gender equality in employment, In: <https://stats.oecd.org/>. Zugegriffen 18.07.2022
- Palvia A, Vähämaa E, Vähämaa S (2015) Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and Risk Averse? Evidence from the Banking Industry During the Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 131, S. 577–594. In: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2288-3>
- Pasero U, Ohlendieck L (2003) Gary S. Becker revisited: Rational choice, Humankapital, Diskriminierung. In Pasero (Hrsg) *Gender – From costs to benefits*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 15-30.
- Peukert A (2021) Gender still at work? Zur Relationierung von Erwerbs- und Familienarbeit in egalitären Arrangements. In: Scherger S et al. (Hrsg.): *Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie*, Festschrift für Karin Gottschall, S. 363-388, Frankfurt/New York
- Post C, Byron K (2015) Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. In: *AMJ* 58 (5), S. 1546–1571. DOI: 10.5465/amj.2013.0319.
- Rudolf D W (2009) Frauen in Aufsichtsräten. Befund, Ursachen und Konsequenzen des unterproportionalen Anteils der Frauen in deutschen Aufsichtsräten und mögliche Veränderungsoptionen, Frankfurt/Main, S. 8.
- Rump J, Eilers S (2014) Weibliche Talente gewinnen, fördern und binden. Herausforderungen und lebensphasenorientierte Gestaltungswege für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen. In Rump J, Eilers S (Hrsg.) *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 121-148.
- Rybnikova I, Menzel V (2021) Führung und Frauen: Ein zähes Ringen um die Gleichberechtigung. In: I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 434–464
- Schein E H (1984) Coming to a new awareness of organizational culture, in: *Sloan Management Review* 25 (2) S. 3-16.
- Schein E H (2017) *Organizational Culture and Leadership*. 5. Auflage. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schröder T (2021) Warum finden sich Frauen seltener in Führungspositionen? Eine Forschungsagenda und empirische Hinweise. In Scherger S et al. (Hrsg.) *Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie*, Festschrift für Karin Gottschall. Frankfurt/New York, S. 279-306.

Schwieren C, Sieverding M (2017) Frauen und Karriere. Fehlender Wille zur Macht? Forschungsmagazin der Universität Heidelberg, 10, 76-85.

Sustainable Development Goals SDG (2021) SDG Country Profiles. In: <https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/countryprofiles/>. Zugegriffen 18.07.2022

The Hofstede Center (2022) Country Comparison - What about Sweden? In: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/>. Zugegriffen 18.07.2022

Tonn J J (2016) Frauen in Führungspositionen, Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen. Wiesbaden: Springer.

Towers I. (2017) England. In: Ternès A., Towers I. (eds) Interkulturelle Kommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1_6. Zugegriffen 08.11.2021

Towers I, Pepler A (2017) Geert Hofstede und die Dimensionen einer Kultur, in: Ternès A, Towers I (2017) (Hrsg) Interkulturelle Kommunikation, Länderportraits – Kulturunterschiede – Unternehmensbeispiele, Wiesbaden, S. 15-20, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1>. Zugegriffen 07.02.2022

van den Brakel M et al. (2020) Emancipation Monitor 2020: Economic position of women further improved until 2020. In: <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2020/economische-positie-vrouw-tot-2020-verder-verbeterd>. Zugegriffen 18.07.2022

Vereinte Nationen (o.A.) Ziele für nachhaltige Entwicklung. <https://unric.org/de/17ziele/>. Zugegriffen am 12.07.22

von Alemann A (2007) Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 30. Jg. (2007), Nr. 1, S. 23.

Wunderer R (2011) Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 6–7.

Zahl E (2017) Frankreich. In: Ternès A, Towers I (Hrsg.) Interkulturelle Kommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1_7. Zugegriffen 11.10.2021