SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Zur Arbeit der Glass Ceiling Commission in den USA

Köhler, Katharina

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Köhler, K. (1997). Zur Arbeit der Glass Ceiling Commission in den USA. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, *20*(1), 4-30. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36535

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Zur Arbeit der Glass Ceiling Commission in den USA

Katharina Köhler

Diskriminierung im Erwerbsleben (= den einzelnen benachteiligende, willkürliche Ungleichbehandlung, die mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder zu sonstigen sozialen Kategorien begründet wird) ist nach wie vor weltweit ein aktuelles Problem. Die Glass Ceiling Commission - eingesetzt per Civil Rights Act von 1991 - näherte sich diesem nun aus einem bestimmten Blickwinkel: sie bezog ihre Arbeit ausdrücklich auf die Situation von Frauen und Minoritäten in Führungs(nachwuchs)positionen in der Privatwirtschaft - auf die Barrieren, denen sie sich gegenübersehen, und mögliche Wege, diesen zu begegnen.

Insgesamt läßt sich dieser amerikanische Ansatz als Bezugspunkt für die bundesdeutsche bzw. europäische Arbeit heranziehen. Viele Erkenntnisse können übernommen werden, andere geben als Ausgangspunkt Grundlage für weitere Diskussionen, wieder andere sind in der bundesdeutschen bzw. europäischen Kultur in Frage zu stellen. Parallelen und Schlüsse sind am ehesten im Bereich der Situation der Frauen im Erwerbsleben zu ziehen, hier soll deshalb auch der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegen.

1 Begriff der Glass Ceiling

Die „Glass Ceiling" ist eine unsichtbare Barriere, der Frauen und Minoritäten sich gegenübersehen und die ihren Aufstieg in Führungspositionen verhindert. Dabei besteht Einigkeit darüber, daß die entsprechenden Qualifikationen oftmals sehr wohl vorhanden wären, vorhandene Stereotypen und gesellschaftliche Normen diesen „Durchbruch" aber behindern. „An invisible barrier that civil rights advocates claim has kept women and

minorities out of top management jobs ... some contend that these barriers stem from social and cultural conditions rather than a lack of qualified minority and female candidates".[1]

Neben dieser gesellschaftlichen Barriere des Vorhandenseins von Vorurteilen und Stereotypen bedingen weitere Barrieren die Unterrepräsentanz von Frauen und Minoritäten in Führungs(nachwuchs)positionen. Dazu gehören unternehmensinterne Barrieren genauso wie Barrieren, die - wenn formal auch nicht gewollt - durch staatliche Stellen aufgebaut werden. Außerdem gibt es nach wie vor Gründe, die in der Person der Frau liegen, wenn sie z.B. nicht die erforderliche Qualifikation nachweisen kann. Auf diese Gründe, die einen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen nach wie vor behindern, wird ausführlich im Kapitel 3 eingegangen, da das Aufzeigen von Barrieren ausdrücklich auch ein Ziel der Arbeit der Glass Ceiling Commission war.

Der Begriff der „Glass Ceiling" hat somit die zwei Facetten: die Barriere ist einerseits so durchsichtig, aber andererseits auch so hart und unnachgiebig wie Glas.[2]

2 Arbeit und Auftrag der Glass Ceiling Commission

Im „Report on the Glass Ceiling Initiative", der im Auftrag des amerikanischen Kongresses quasi als Grundlage der Arbeit der Glass Ceiling Commission durchgeführt wurde, hatten sich folgende Ergebnisse herausgestellt:

- Es existiert eine Glass Ceiling.
- Diese ist tiefer als erwartet angesiedelt, die untersuchten Unternehmen sind sich in der Regel derer nicht bewußt und glauben sich in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben von Title VII des Civil Rights Act von 1964[3] und der Executive Order 11246.[4]

---

1 Gunas III, P.J., The Department of Labor's „Glass-Ceiling" Initiative, in: Employment Relations Today, Winter 1990/91, S. 277.

2 Vgl. Morrison, A.M./Von Glinow, M.A., Women and Minorities in Management, in: American Psychologist, Feb. 1990, S. 200.

3 „Title VII ... forbids employment or membership discrimination by employers, employment agencies, and unions on the basis of race, color, religion, sex, or national origin." Welch, F., Affirmative Action and its Enforcement, in: American Economic Review, Vol. 71, Nr.2, Mai 1981, S. 127. Title VII ist somit als grundlegende Norm im amerikanischen Recht mit den § 611 a ff. BGB im bundesdeutschen Recht vergleichbar.

4 Executive Order 11246 „forbids employment discrimination based on race, color, religion, sex, or national origin by first- and second-tier government contractors whose contracts are in amounts exceeding $10.000,–. In addition, contractors become subject to additional requirements to develop affirmative action plans and to take positive steps to eliminate employment bias when they have government contracts of $50.000,-- or more a year and employ 50 or more workers." Sedmak, N.J./Levin-Epstein, M.D., Primer on Equal

- Die untersuchten Unternehmen besitzen i.d.R. wenige Instrumente und Mechanismen, um der Glass Ceiling zu begegnen bzw. ihr vorzubeugen; es sind keine direkt Verantwortlichen für dieses Phänomen auszumachen.
- Es gibt kaum Mechanismen, die Angaben über Trainingsteilnehmer, Personalentwicklungsaktivitäten und Vorbereitung auf Führungspositionen zentral sammeln und für *alle* Mitarbeiter archivieren. Dasselbe gilt für Kompensation und sonstige Zuwendungen des Unternehmens. They „were not reviewing their total compensation packages to ensure nondiscrimination".[5] Es fehlt der Gesamtüberblick.
- Das Vorhandensein einer Glass Ceiling kann nicht im Interesse der Gesellschaft bzw. der Unternehmen sein: eine Globalisierung der Wirtschaft, stärkerer Konkurrenzdruck, eine sich verändernde Zusammensetzung der Bevölkerung usf. machen es notwendig, daß Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht, der Nationalität und der Herkunft gleiche Chancen bei gleicher Eignung erhalten. Dies muß als Grundlage jedes menschlichen Zusammenlebens und insbesondere des Erwerbslebens als vorrangiges Ziel der Gesellschaft und des Staates gefördert werden.[6]

Um dieses Problem weiter zu untersuchen, wurde im Rahmen des 1991 verabschiedeten Civil Rights Act deshalb unter Title II die Glass Ceiling Commission (die für vier Jahre ihre Arbeit aufnehmen sollte) ins Leben gerufen.[7]

Generelles Ziel der Kommissionsarbeit war es, „to ensure that the systems of promotion and recruitment for top positions allow minorities and women to gain the credentials

---

Employment Opportunity, 6. Aufl., Washington 1994, S. 6. Und: Vgl. Executive Order 11246, ergänzt von Executive Order 11375, Part II, Subpart B, Sec. 202 ff. Was ist nun konkret „Affirmative Action": „In the employment context, affirmative action is the set of positive steps that employers use to promote equal employment opportunity. Affirmative Action under Executive Order 11246 refers to a process that requires a government contractor to examine and evaluate the total scope of its personnel practices for the purpose of identifying and correcting any barriers to equal employment opportunity. Where problems are identified, the contractor is required to develop a program that is precisely tailored to correct the deficiencies. Where appropriate, the contractor is required to establish reasonable goals to measure success towards achieving that result." Shirley J. Wilcher, Deputy Assistant Secretary for Federal Contract Compliance Employment Standards Administration, Statement before the House Committee of Economic and Educational Opportunities, Subcommittee on Employer-Employee Relations, 21. Juni 1995, S. 3.

5 Breger, M.J., The Department of Labor's Glass Ceiling Initiative: A New Approach to an old Problem, in: Labor Law Journal, Juli 1992, S. 424.

6 Vgl. U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Report on the Glass Ceiling Initiative, Washington o.J., S. 13 ff.

7 Vgl. Title II des Civil Rights Act von 1991, Public Law 102-166, 21. Nov. 1991, Sec. 202.Vgl. auch Zachariasiewicz, R., Breaking the Glass Ceiling, A Review of U.S. Department of Labor efforts, in: Credit World, Mai/Juni 1993, S. 21.

to put themselves into play for the top spots when they become available, and to be selected or rejected on their merits".[8]

Konkret wurden Studien durchgeführt, die die Möglichkeiten und Grenzen der Beförderung von Frauen und Minoritäten erfaßten („The Environmental Scan"). Fünf Gruppen, die historisch eine Benachteiligung in vielen Lebensbereichen, insbesondere im Erwerbsleben, erfahren hatten, waren dabei im Fokus des Interesses: Frauen sowie Mitglieder bestimmter Minoritätengruppen (z.B. Schwarze). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, wurden dann Empfehlungen für Staat, Arbeitgeber und Gesellschaft ausgesprochen, wie in Zukunft den vorhandenen Barrieren begegnet werden muß, um die Eliminierung zu erreichen („The Strategic Plan").[9]

Um den im Civil Rights Act von 1991 definierten Anforderungen gerecht zu werden, bediente sich die Glass Ceiling Commission verschiedener Instrumente:

Sie berief fünf öffentliche Anhörungen in fünf verschiedenen Städten der USA ein, bei denen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über ihre Erfahrungen mit der Glass Ceiling ein Zeugnis ablegen konnten. Insgesamt nahmen 126 Betroffene die Aufforderung an, so daß verschiedene Perspektiven (verschiedener Industrien, Branchen, Interessengruppen etc.) in die Ergebnisse einflossen.

Darüber hinaus gab die Glass Ceiling Commission die Bearbeitung von 18 Forschungsfragen in Auftrag, die allesamt die Problematik der Glass Ceiling - aus verschiedenen Sichtweisen - beleuchteten.

Weiterhin trugen Befragungen von 25 Geschäftsführern bzw. Vorstandsmitgliedern zum besseren Verständnis der Praxis bei.

---

8 Breger, M.J., The Department of Labors's Glass Ceiling Initiative: A New Approach to an old Problem, in: Labor Law Journal, Juli 1992, S. 426.

9 Im Glass Ceiling Act (gleich Title II des Civil Rights Act von 1991, Public Law 102-166, 21. Nov. 1991, Sec. 202) wurden folgende Aufgaben der Kommission konkretisiert: „(1) examine the preparedness of women and minorities to advance to management and decisionmaking positions in business; (2) examine the opportunities for women and minorities to advance to management and decisionmaking positions in business; (3) conduct basic research into the practices, policies, and manner in which management and decisionmaking positions in business are filled; (4) conduct comparative research of businesses and industries in which women and minorities are promoted to management and decisionmaking positions, and businesses and industries in which women and minorities are not promoted to management and decisionmaking positions; (5) compile a synthesis of available research on programs and practices that have successfully led to the advancement of women and minorities to management and decisionmaking positions in business, including training programs, rotational assignments, developmental programs, reward programs, employee benefit structures, and family leave policies; and (6) examine any other issues and information relating to the advancement of women and minorities to management and decisionmaking positions in business."

Schließlich wertete die Glass Ceiling Commission Beobachtungen in Fokus-Gruppen aus (diese bezogen sich allerdings nur auf die Situation der Minoritäten), sichtete Material und Daten des U.S. Bureau of the Census und wertete diese entsprechend der konkreten Fragestellungen aus.

3 Ergebnisse des „Environmental Scan"

Im ersten Teil der zwei Publikationen der Glass Ceiling Commission wurden die Ergebnisse der oben dargestellten Untersuchungen zusammengestellt und präsentiert. Insbesondere wurden vorhandene Barrieren isoliert, mögliche - zum Teil bereits praktizierte - Strategien, ihnen zu begegnen, dargestellt und schließlich allgemein verbreitete Vorurteile auf ihre Richtigkeit überprüft, indem sie mit den Ergebnissen der Forschungsberichte und den quantitativen Gegebenheiten gegenübergestellt wurden. Der „Environmental Scan" bildet somit die Grundlagen für den zweiten Teil („The Strategic Plan"), der die Ergebnisse analysiert und entsprechende Empfehlungen für zukünftiges Verhalten ausspricht (vgl. unter 4).

3.1 Vorhandene Barrieren für Frauen und Minoritäten

Frauen und Minoritäten machen Fortschritte in ihrem Fortkommen in der privatwirtschaftlichen Industrie. Dies belegen zum Beispiel Umfrageergebnisse, aber auch einzelne Erfahrungsberichte.[10] Barrieren sind dennoch nach wie vor vorhanden. Im folgenden sollen in Anlehnung an die Erkenntnisse der Glass Ceiling Commission Barrieren auf drei Ebenen unterschieden werden: auf der gesellschaftlichen, staatlichen und unternehmensinternen Ebene.

Bevor Frauen und Minoritäten sich einer eventuell vorhandenen Glass Ceiling gegenübersehen, muß der Einstieg ins Unternehmen geglückt sein. Dies setzt eine adäquate und vom Unternehmen gebrauchte und somit nachgefragte Qualifikation voraus. Frauen entsprechen immer mehr diesen Qualifikationsanforderungen: in vielen Ausbildungs- und Studiengängen, in denen sie ehemals unterrepräsentiert waren, sind sie heute paritätisch vertreten.[11] Die Weichen, für Frauen einen adäquaten Einstieg in Unternehmen sicherzustellen, sind somit weitestgehend gestellt. Bezogen auf einzelne Berufsfelder (Bsp.:

10 Vgl. Korn/Ferry International/UCLA Anderson Graduate School of Management (Hrsg.), Decade of the Executive Woman, New York 1993, S. 8.

11 Vgl. Woody, B./Weiss, C., Barriers to Work Place Advancement: The Experience of the White Female Work Force, Studie im Auftrag des U.S. Department of Labor erstellt, Boston Dez. 1993, S. 16 ff.

Ingenieurwissenschaften), besteht aber noch Handlungsbedarf: Unternehmen können zwar bestimmte Ausbildungen nachfragen und diese auch indirekt fördern (durch Vergabe von Stipendien, Praktika etc.); verfügen aber z.B. mehr „weiße Männer" über diese Qualifikation, werden diese auch - in logischer Konsequenz - vornehmlich eingestellt. Letztlich ist es somit Sache und Pflicht der Gesellschaft, die nachgefragten Ausbildungsgänge zu fördern und gezielt auch für Frauen und Minoritäten zu öffnen bzw. ihre Beteiligung an diesen zu gewährleisten. Erst wenn Frauen in Einstiegspositionen adäquat vorhanden sind, werden ihnen Aufstiegschancen geboten werden können. Die Ausbildung ist eine notwendige Voraussetzung für den Aufstieg, allerdings keine hinreichende, wie in den folgenden Ausführungen über die weiteren vorhandenen Barrieren deutlich werden wird.

Vorurteile über Frauen und Minoritäten beherrschen - immer noch - sowohl Gesellschaft als auch Unternehmen. Der Ursprung von Vorurteilen ist mannigfaltig: einzelne Erfahrungen werden verallgemeinert, Bilder aus Anekdoten oder den Medien werden übernommen usf. Im Ergebnis werden diese Vorurteile verinnerlicht und - möglicherweise auch unbewußt - handlungsleitend. Sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf der Unternehmensebene muß diesen Tendenzen entgegengewirkt werden.[12] Wie Ann Morrison nämlich feststellt, sind es diese Stereotypen, die einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, daß Frauen und Minoritäten in ihrem Aufstieg im Unternehmen behindert werden.[13]

Aufgabe der Gesellschaft sowie der Unternehmen ist somit, entsprechende Praktiken und Verhalten zu erkennen und - durch eine öffentliche Auseinandersetzung mit diesen - im Endeffekt vorurteilsfreie Entscheidungen zu gewährleisten. Das Ideal soll sein, daß allein ausschlaggebend für eine Entscheidung das Können und das Verhalten des Einzelnen (unabhängig von Nationalität, Geschlecht und/oder Hautfarbe) ist.

Im wesentlichen hat die Arbeit der Glass Ceiling Commission in diesem Bereich drei Barrieren erkannt, die eine Eliminierung der Glass Ceiling behindern:

- Vorhandene Gesetze und Verordnungen werden teilweise nur halbherzig umgesetzt. So sind zwar Affirmative Action Pläne unter bestimmten Bedingungen für Auftragnehmer des Staates Pflicht (vgl. Fußnote 4) und auch eine wirksame Möglichkeit, Diskriminierungen zu begegenen.[14] Wird aber eine Einhaltung dieser Pläne nicht durch staatliche Stellen sichergestellt, verblaßt auch das Interesse der Unternehmen an der pünktlichen und korrekten Erstellung und Durchsetzung. Es gilt also: „When the threat of enforcement is not real, the contract compliance

---

12 Vgl. Marshall, J., Women Managers: Travellers in a Male World, Chichester u.a. 1984, S. 24 ff.

13 Vgl. Morrison, A., The New Leaders, Guidelines on Leadership Diversity in America, San Francisco 1992, S. 34 ff.

14 Vgl. Leonard, J., Use of Enforcement Techniques in Eliminating Glass Ceiling Barriers, Studie im Auftrag des U.S. Department of Labor, April 1994, S. 3.

program ceases to have any demonstrable positive effect on minority and female employment."[15]

- Es bestehen Schwächen bezüglich der Datensammlung und -auswertung durch staatliche Stellen. Öffentliche Stellen sind zwar die einzigen Träger, die Daten über nationale und regionale Gegebenheiten bezüglich der Ausbildung, Bezahlung, Hierarchisierung etc. der Bevölkerung zentral (nach Geschlecht, Nationalität, Hautfarbe etc.) abfragen und erfassen können. Problematisch sind aber die angewandten Erfassungs- und Analysetechniken: Auswertungskriterien bzw. -kategorien werden zu weit und/oder nicht eindeutig festgelegt, Vorgaben für bestimmte Gruppierungen entsprechen nicht den tatsächlichen Gegebenheiten usf. Folge ist, daß aussagekräftige Ergebnisse - insbesondere zu so speziellen Fragestellungen wie zur Glass Ceiling - nicht zu finden sind: Unternehmen reichen Daten mangels Definition in unterschiedlicher Form an die staatlichen Stellen weiter; eine klare Eingruppierung von z.B. Mitarbeitern in die Vorgabegruppen ist nicht möglich (Theorie-/Praxis-Diskrepanz); es fehlen eindeutige Definitionen, wer in welche Gruppe einzuordnen ist; Verfälschung von Datenweitergabe ist möglich und nicht auszuschließen; Daten werden oft aus dem Zusammenhang gerissen und damit unverständlich; subjektive Entscheidungen sind bei der Datenerfassung und Datenauswertung möglich, objektivierbare Ergebnisse können somit nicht sichergestellt werden. Fazit ist, daß oftmals eindeutige Aussagen zur Verteilung von Frauen und Minoritäten in der Bevölkerung und in den verschiedenen Hierarchiestufen der Unternehmen der verschiedenen Branchen nicht gemacht werden können. Aufgrund der Definitionsspielräume der Unternehmen bei der Mitteilung ihrer Daten an die staatlichen Stellen werden Ergebnisse verfälscht und sind somit nur noch eingeschränkt verwendbar.
- Schließlich sind noch Monita bezüglich der Informationspolitik der staatlichen Stellen anzubringen: Informationen werden zwar gesammelt (wenn auch mit den eben festgestellten Mängeln), die Form und Regelmäßigkeit der Bereitstellung für die Öffentlichkeit sind aber verbesserungsfähig.

Es läßt sich also sagen, daß sogar durch den Staat selbst (indirekt) Barrieren beim Aufstieg von Frauen bzw. Minoritäten errichtet werden. Wie diese abgebaut bzw. gehandhabt werden sollten, wird u.a. Bestandteil der später dargestellten Handlungsempfehlungen der Glass Ceiling Commission sein.

Studien, die durch die Glass Ceiling Commission in Auftrag gegeben wurden, sind sich einig, daß die Furcht „weißer Männer" vor Verlust ihres Status *die* Barriere im

15 U.S. Department of Labor (Hrsg.), Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, The Environmental Scan, Washington März 1995, S. 30.

Unternehmen ist, die einen adäquaten Aufstieg von Frauen und Minoritäten verhindert.[16] Sie - die betroffenen Männer - sehen das „Eindringen" von Frauen in ihr Terrain als direkte Bedrohung und versuchen deshalb, diesem vorzubeugen bzw. dieses zu verhindern. So können zwar die - noch - nicht direkt betroffenen Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder die Förderung von Frauen und Minoritäten durchaus fördern und propagieren, kommt man aber zu den mittleren Ebenen des Managements, nimmt sowohl die Furcht als auch die Abwehrhaltung i.d.R. zu.

Veränderungen werden außerdem durch die vorhandenen Traditionen und Strukturen in den Unternehmen verzögert, Neuerungen - seien sie nun struktureller oder auch personeller Art - fassen allgemein und eben auch in diesem speziellen Fall nur zögerlich Fuß und werden zunächst abgeblockt. Dieses Zusammenspiel der vorhandenen Ängste von Betroffenen und das Vorhandensein relativ starrer Strukturen und Vorstellungen im Unternehmen bedingt die nach wie vor vorhandene Glass Ceiling. Hierzu einige Beispiele:

Unternehmen bzw. die für die Einstellung verantwortlichen Mitarbeiter begehen nach wie vor traditionelle Rekrutierungswege. „That is, recent investigations indicate , that employers typically direct recruitment efforts to predominantly white labor pools (populations) and avoid recruitment sources that bring them a disproportionate number of racial/ethnic minorities and/or women."[17] So bevorzugen sie z.B. Absolventen bestimmter Universitäten. Die Folge ist oftmals, daß eingestellte Mitarbeiter wiederum den althergebrachten Klischees entsprechen und, da in vielen Unternehmen „promotion from within" propagiert wird, diese auch die Gruppe der Führungskräfte von morgen stellen. Um auch für Frauen und Minoritäten einen Einstieg zu gewährleisten, müßten Firmen ihre Netze weiter spannen und gezielt in Universitäten und Institutionen rekrutieren, die einen großen Anteil von Frauen und Minoritäten aufweisen. Problematisch ist hierbei, daß Firmen sich der Notwendigkeit dieses Verhaltens oft gar nicht bewußt sind und im Extremfall sogar davon Abstand nehmen, weil sie ein so progressives Verhalten als bedenklich gegenüber Kunden und Geschäftpartnern ansehen.[18]

---

16 Vgl. Catalyst (Hrsg.), Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, New York Dez. 1993, S. 9. Vgl. auch Wernick, E., Preparedness, Career Advancement, and the Glass Ceiling, Studie im Auftrag des U.S. Department of Labor erstellt, Washington Mai 1994, S. 3 ff.

17 Thomas, R. u.a., The Impact of Recruitment, Selection, Promotion and Compensation Policies and Practices on the Glass Ceiling, Studie im Auftrag des U.S. Department of Labor erstellt, Atlanta April 1994, S. 10.

18 So werden etwa solche Aussagen gemacht:"I don't have the networks into the minorities and women and I'm not sure that it is worth putting a lot of effort into building them until the clients' demand increases." „Listen, I'm meeting my bottom line and I want to find the people that the client wants. My reputation is based on my track record of getting them candidates they are comfortable with. I can't bring in too many minorities and women."

Weiterhin müssen kulturelle Aspekte eines jeden Unternehmens in die Betrachtung gezogen werden. Auch Organisationsstrukturen und Kommunikationsarten und -wege spiegeln althergebrachte Sitten wider: Verträge werden oftmals bei abendlichen Treffen in Bars geschlossen, man trifft sich in Clubs oder sozialen Vereinigungen, denen faktisch nur Männer angehören („old-boys-network") usf. Frauen und Minoritäten werden zwar theoretisch nicht von diesen Aktivitäten ausgeschlossen, faktisch ist es aber für sie wie ein Eindringen in eine fremde Welt. Folge ist, daß wichtige Informationen an ihnen vorbeigehen und damit die Voraussetzungen für ein Fortkommen im Unternehmen allein oder zumindest zum Teil aus solchen Gründen nicht gegeben sind.[19] An der Beteiligung von Frauen und Minoritäten an diesen Aktivitäten haben Männer kein Interesse, da dies u.U. ihre Positionen gefährden könnte. „White male anxiety is understandable but it contributes to the preservation of the glass ceiling and denies business the diversity it needs to remain competitive."[20]

Schließlich tragen noch verschiedene andere Faktoren dazu bei, daß Barrieren im Unternehmen anstatt gelöst eher noch betoniert werden. Hierbei lassen sich folgende Sachverhalte anführen: Frauen und Minoritäten werden oftmals Positionen übertragen, deren Aufstiegschancen bzw. Autorität gering bzw. begrenzt sind (z.B. Stabsstellen), vorurteilsbehaftete Beurteilungsstandards und Fehlen entsprechender Sanktionen, Mangel an Management-Training, Job-Rotation, Mentorenprogrammen, Karriereentwicklungsprogrammen und kaum Möglichkeit, an wichtigen Projekten teilzunehmen.[21]

Diese Faktoren treten in unterschiedlichen Unternehmen in unterschiedlicher Form und Ausprägung auf. Sie können pauschal als Barrieren benannt werden. Allerdings muß in jedem Unternehmen individuell bestimmt werden, ob und in welcher Form diese Barrieren konkret vorliegen. Entsprechend müssen auch die Lösungsansätze zur Beseitigung der Barrieren gestaltet werden. Im folgenden werden idealtypische Möglichkeiten aufgezeigt, die ein Überwinden von Barrieren im Unternehmen ermöglichen, sie müssen aber - abgestimmt auf den Einzelfall - individuell kombiniert werden.

Zitiert in U.S. Department of Labor (Hrsg.), Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, The Environmental Scan, Washington März 1995, S. 33.

19 „ ... recruitment practices primarily consisted of word-of-mouth and employee referral networking. Such practices promote the filling of vacancies almost exclusively from within. If the environment is already homogeneous, which many are, it maintains this same „home-grown" environment." Thomas, R. u.a., The Impact of Recruitment, Selection, Promotion and Compensation, Policies and Practices on the Glass Ceiling, Studie im Auftrag des US. Departments of Labor erstellt, Atlanta April 1994, S. 10.

20 U.S. Department of Labor (Hrsg.),Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, The Environmental Scan, Washington März 1995, S. 35.

21 Vgl. Woody, B./ Weiss, C., Barriers to Work Place Advancement: The Experience of the White Female Work Force, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Boston Dez. 1993, S. 68 f.

3.2 Charakteristika erfolgreicher Programme zur Hindernisüberwindung

Die Unterstützung der Geschäftsführung ist evident für eine wirksame Arbeit in Richtung Abbau der Barrieren. „Breaking glass ceiling barriers must start where the ceiling is - at the top."[22] Ein Geschäftsführer oder ein Vorstand kann eine aktive Vorbildfunktion einnehmen: verschreibt er sich dem Ziel „Diversity", werden Führungskräfte auf unteren Hierarchieebenen folgen und ebenfalls im Sinne dieses Zieles handeln.

Ziele, die ein Einbeziehen von Frauen und Minoritäten in alle Hierarchieebenen festschreiben, müssen Bestandteil der strategischen Planung des Unternehmens sein. Ziele, Instrumente und Verantwortlichkeiten müssen festgeschrieben werden, eine Kontrolle der Einhaltung muß - genauso wie bei anderen unternehmerischen Zielen - gewährleistet sein. Bei einer Planabweichung müssen die Gründe gefunden werden, und liegen sie in dem Verhalten bestimmter Personen, muß dieses auch sanktioniert werden.

Außerdem muß diese gelebte Unternehmenskultur auch nach außen sichtbar gemacht werden. In möglichst allen Publikationen und öffentlichen Verlautbarungen muß die eindeutige Verpflichtung, Diskriminierung - aus welchem Grund und auf welcher Ebene auch immer - nicht zu dulden, betont werden. Dies gilt gleichermaßen für Geschäftsberichte, Werbezeitschriften wie auch für Handbücher und Mitarbeiterzeitungen.

Konzepte können nicht modulartig von anderen erfolgreichen Unternehmen übernommen werden. Jedes Unternehmen hat seine Eigenheiten, seine Kultur[23] - geprägt durch seine Mitarbeiter - und mithin auch einen spezifischen Barrierenmix, auf den die einzuführenden Programme und Initiativen abgestimmt sein müssen.

Erfolgreiche Ansätze werden niemals kategorisch Männer von Chancen, Programmen und Möglichkeiten im Unternehmen ausschließen. Ziel ist eine Handlungsweise, die jedermann (unabhängig von Geschlecht, Nationalität und Hautfarbe) systematisch in das Unternehmensgeschehen einschließt. Allein ausschlaggebend ist das Verhalten und die Leistung im Unternehmen. Der Trend geht eher dahin, von speziellen Programmen für bestimmte Gruppen abzusehen, da sie eher noch die althergebrachten Stereotypen nähren als daß sie ihren Abbau fördern (so werden Teilnehmer spezieller Programme wiederum

---

22 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 19.

23 „The mission, beliefs, value systems, policies, practices, rituals, tools and philosphical bent of a corporation make up its culture. ... the corporate culture comprises the principles of the organization that are shared by most employees. The corporate culture is one aspect of the corporate environment, which includes all of the physical conditions, circumstances and influences surrounding and affecting individuals in corporations ..." Catalyst (Hrsg.), Women in Corporate Management: Model Programs for Development and Mobility, New York 1991, S. 23 ff.

„abgestempelt" und mißtrauisch beäugt). Das eigentliche Ziel ist eine einheitliche Partizipation aller Mitarbeiter an allen Angeboten des Unternehmens.[24]

Mitarbeiter haben oftmals gewisse Stereotypen - teilweise unbewußt - über die Eigenschaften bestimmter Personengruppen verinnerlicht, sie werden dadurch in vielen Fällen auch handlungsleitend. Um dieser unreflektierten Anwendung von Vorurteilen zu begegnen, müssen die Mitarbeiter mit dieser Problematik konfrontiert werden. Es muß eine Sensibilisierung stattfinden, die im Ergebnis darauf abzielt, dieses vorurteilsbehaftete Verhalten abzubauen. „By allowing people to understand their conscious and unconscious notions about gender and race, diversity training debunks myths about the suitability of minorities and women for executive careers, which is an important step in breaking the glass ceiling."[25]

Eine Auseinandersetzung mit der Problematik kann zum einen durch das Angebot von Diversity-Trainings für die Mitarbeiter erreicht werden. Solche Programme schaffen zumindest den Einstieg in die Auseinandersetzung, müssen aber - um erfolgreich zu sein - über eine bloße Erkenntnis des Problems hinausgehen und auch ein entsprechendes Handeln anregen und sicherstellen.[26] Sie müssen mindestens die folgenden Kriterien erfüllen:

- Alle Mitarbeiter sind zu einer Teilnahme verpflichtet.
- Die Veranstaltungen müssen mit einem „gemischten Publikum" stattfinden, d.h. Mitarbeiter aller Hierarchiestufen sind an dem Training zu beteiligen. Die Anwesenheit von Top-Managern ist dabei wichtige Voraussetzung, um das Engagement der Unternehmensleitung zu zeigen und auch zu bestätigen.
- Minoritäten und Frauen werden nicht in Spezialtrainings isoliert, sondern nehmen als „gleichwertige" Mitglieder an den Veranstaltungen teil.[27]

Ein weiterer Schritt kann - in Abhängigkeit von den spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen - eine Analyse vorherrschender Kommunikationsstukturen und -verhalten im

---

24 Vgl. Cox, T./Smolinski, C., Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives, Studie im Auftrag des U.S. Department of Labor erstellt, Ann Arbor Jan. 1994, S. 40.

25 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 25.

26 Das Problem ist nämlich: „While it is encouraging to find an increased interest in diversity, the serious commitment to ensure that such diversity exists at all levels of the corporate world is not generally apparent. Progress in the advancement of qualified minorities and women into mid and senior level management positions has taken place. The success stories remain, however, the exception rather than the rule." U.S. Department of Labor (Hrsg.), Pipelines of Progress, A Status Report on the Glass Ceiling, Washington Aug. 1992, S. 11.

27 Vgl. Cox, T./Smolinski, C., Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives, Studie im Auftrag des U.S. Department of Labor erstellt, Ann Arbor Jan. 1994, S. 40 f.

Unternehmen sein. Vielfach wird angenommen, daß z.B. Frauen und Männer einen unterschiedlichen Kommunikationsstil haben.[28] Dies muß ggf. beachtet werden, um auch hier Mißverständnisse abzubauen.

Schließlich sind noch Informations- und Organisationsstrukturen im Unternehmen zu untersuchen. Vielfach betonieren diese - wenn auch unbewußt - althergebrachte Klischees zur Verteilung der Aufgaben zwischen Mann und Frau und müßten somit modifiziert werden.[29]

Programme und Initiativen des Unternehmens beziehen sich nicht nur auf einzelne, isolierte Unternehmensbereiche, sondern beziehen sämtliche Hierarchie- und Entwicklungsstufen im Unternehmen in die Betrachtung mit ein. Konkret bedeutet dies, daß sowohl Einstellung, Personalentwicklung, Führungsentwicklung, Förderung und Beförderung das Postulat der Gleichbehandlung bewußt in ihre Aktionen aufnehmen. Im einzelnen können folgende Strategien angewandt werden: bewußte Vergabe von Praktikantenplätzen (auch) an Frauen und Minoritäten; Rekrutierung in Universitäten/Institutionen, die für die Ausbildung von Frauen und Minoritäten bekannt sind; klare Festlegung von Anforderungen für einen Aufstieg und Schaffung eines gleichen Zugangs von Männern, Frauen und Minoritäten; formale Etablierung von Mentorenprogrammen; möglichst objektive Beurteilung der Mitarbeiter (Mittel: klar definierte Stellenbeschreibungen, Bewertung von Kandidaten durch mehrere Führungskräfte und dadurch größere Kontrollierbarkeit; klare Festlegung der Faktoren, die eine Förderung bedingen, Feedback etc.).[30]

Erfolgreiche Programme sind darüber hinaus langfristig angelegt. Entwicklungen bezüglich der Verteilung von Minoritäten und Frauen werden stetig festgehalten, Abweichungen entsprechend analysiert. Es ist nicht damit getan, euphorisch die Gleichbehandlung von jedermann zu propagieren, ohne gleichzeitig Systeme der Erfassung und Überprüfung zu etablieren.

Eine Pflicht zur Verantwortungsübernahme der Linienmanager für die praktische Durchsetzung der Gleichbehandlung betont schließlich nochmals die Wichtigkeit des

---

28 Vgl. Kelly, R.M., The Gendered Economy: Work, Careers, and Success, Newbury Park/London/New Delhi 1991, S. 103 ff.

29 So zum Beispiel im Besetzungsprozeß von Stellen: Es ist in vielen Firmen üblich, sich auf Empfehlungen von Mitarbeitern zu verlassen oder den Wünschen von derzeitigen Führungskräften bei der Besetzung von Stellen zu folgen. Es kommt zu einem subjektiven Entscheidungsprozeß, das offizielle Besetzungsprozedere wird umgangen. Das Nettoergebnis dabei ist - da in diesen „Netzwerken" oftmals Frauen und Minoritäten nicht vertreten sind -, daß diese bei der Einstellung nicht berücksichtigt werden. Entsprechend müßten Entscheidungsstrukturen im Unternehmen verändert werden. Vgl. U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Report on the Glass Ceiling Initiative, Washington o. J., S. 20.

30 Vgl. Catalyst (Hrsg.), Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, New York Dezz. 1993, S. 10 ff.

Anspruchs, gleiche Chancen - unabhängig von Nationalität, Geschlecht und Hautfarbe - für jedermann zu schaffen. Klar definierte Ziele und Zeitvorgaben machen die Ergebnisse kontrollierbar, sie sind damit auch Grundlage für Anerkennung bzw. Tadel der verantwortlichen Mitarbeiter. Manager müssen - genauso wie z.B. für Ertragsziele - einen Fortschritt sowie eventuelle Abweichungen von dem Planziel begründen. Ihre Karriere und Entlohnung hängt somit u.a. auch von der Erfüllung dieser Vorgaben ab. Mit dieser Bindung von Boni, Gehaltsteilen und Incentives an die Erfüllung eben auch dieses Unternehmenszieles wird die klare Botschaft ausgesandt, daß ein nicht diskriminierendes Verhalten gewünscht, überprüft und ggf. auch honoriert oder - wenn nicht vorhanden - sanktioniert wird.[31] Allerdings bleibt das Postulat bestehen, daß Leistung und Verhalten nach wie vor entscheidend für (Be)Förderung sind. Führungskräfte müssen ihre Vorgehensweise nachvollziehbar begründen können; es ist nicht damit getan, daß in ihrer Abteilung unreflektiert Minoritäten und Frauen bevorzugt werden, um bestimmte Planvorgaben zu erreichen. Es ist also letztlich Ziel der einzelnen Führungskraft „to set a high standard and demonstrate progress toward breaking the glass ceiling".[32]

3.3 Frauen und die Glass Ceiling

Die Arbeit der Glass Ceiling Commission bezieht sich - wie oben bereits beschrieben - sowohl auf die Situation von Minoritäten als auch von Frauen. Da in der bundesdeutschen Landschaft aber in den überwiegenden Fällen die Stellung von Frauen bzw. ihre Probleme am Arbeitsplatz zur Debatte stehen, sollen im folgenden die speziell Frauen betreffenden Erkenntnisse der Kommission zusammengefaßt werden:

Es existiert nach wie vor eine Glass Ceiling für Frauen in den USA (obwohl mittlerweile Frauen und Männer über nahezu identische Ausbildungen, die für Führungspositionen Voraussetzung sind, verfügen[33]). Dies belegen z.B. Studien von Korn/Ferry International und Catalyst aus den Jahren 1993 bzw. 1994.[34]

---

31 Vgl. Catalyst (Hrsg.), Cracking the Glass Ceiling: Strategies for Success, New York 1994, S. 51 ff.

32 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 20.

33 Vgl. U.S. Department of Labor (Hrsg.), Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital: The Environmental Scan, Washington März 1995, S. 152. Vgl. auch Wernick, E., Preparedness, Career Advancement and the Glass Ceiling, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Washington Mai 1994, S. 2 f. und 7 ff.

34 Einige Ergebnisse der Studien: Mehr als 50 % der befragten Unternehmen (befragt wurden die Fortune-500-Firmen, 224 antworteten) haben weniger als 5 % Frauen in Senior-Management-Positionen; sind sie dann in Senior-Management-Positionen, sind sie eher in

Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer hingegen betrachten die Glass Ceiling für Frauen überwiegend als ein Relikt der Vergangenheit. Sie sind sich überwiegend einig darüber, daß Frauen sich nahezu keinen Barrieren mehr beim Aufstieg im Unternehmen gegenübersehen. Frauen sind zwar zahlenmäßig noch nicht in den Führungsetagen zu finden wie Männer, dies sei aber nur eine Frage der näheren Zukunft, da sich viele in unmittelbarer Nähe dieser Positionen befinden, also in der „Pipeline" sind. Das hier diskutierte Problem sei also gar keines mehr und wird sich - sofern doch noch vorhanden - von selber lösen.[35]

Die Ansichten der betroffenen Frauen decken sich keineswegs mit denen der oben zitierten (männlichen) Unternehmensleitungen: 93 % der befragten Frauen in der Studie von Korn/Ferry International sahen sich einer Glass Ceiling gegenüber (obwohl auch 96% glaubten, daß Frauen Fortschritte im Berufsleben machen), 25 % der befragten Frauen sahen ihr „Frau-Sein" als größte Barriere in ihrer bisherigen Karriere an.[36]
Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Ansichten divergieren, was die Problematik um die Glass Ceiling aber nicht mindert.[37]

Bereichen wie Human Resource Management, Public Relations und Corporate Social Responsibility zu finden, weniger in der Produktion und in der Betriebsleitung, also de facto eher in Stabs- als in Linienstellen. Vgl. Catalyst (Hrsg.), Women in Corporate Management: Results of a Catalyst Survey, New York 1990, S. 5 und 7. „Of women executives, 27 % ... say that being a woman/sexism was the greatest obstacle they have had to overcome to achieve success." Korn/Ferry International/UCLA Anderson Graduate School of Management (Hrsg.), Decade of the Executive Woman, New York 1993, S. 8 und 42. „Although our respondent feels that women are making progress in the professional arena and she herself expects to be a part of the senior management team of her company in the year 2000, she does not think that barriers to women have fallen at the senior management level and she believes that a „glass ceiling" still exists for women managers." Korn/Ferry International/UCLA Anderson Graduate School of Management (Hrsg.), Decade of the Executive Woman, New York 1993, S. 10 und 53.

35 Vgl. McGuire, G./Nicolau, S., In Their Own Words: CEO Views of Diversity at the Top, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Washington 1994, S. 2.

36 Vgl. Korn/Ferry International/UCLA Anderson Graduate School of Management (Hrsg.), Decade of the Executive Woman, New York 1993, S. 42 und 55.

37 Zum besseren Verständnis sollen nun nachfolgend noch einige Aussagen zur Verteilung von Frauen im amerikanischen Arbeitsmarkt gemacht werden: 1,4 % der befragten Frauen sind in den jeweils im Unternehmen am höchsten angesiedelten Positionen: Präsident und Vorstandsvorsitzender (CEO). 90,4 % der befragten Frauen verfügten über einen College-Abschluß, 51,9 % noch über einen darüber hinaus weiterführenden Abschluß. 60,1 % der befragten weiblichen Führungskräfte in der Korn/Ferry-Studie sahen sich als Mitglied des Top-Management-Teams des Jahres 2000. Der Anteil der Frauen in der Position des Executive Vice President wuchs zwischen 1982 und 1992 von 4 auf 8,7 %. Der Anteil der Frauen in der Position eines Senior Vice President wuchs zwischen 1982 und 1992 von 13 auf 23 %. Vgl. Korn/Ferry International/UCLA Anderson Graduate School of

4 Empfehlungen der Glass Ceiling Commission

Aufbauend auf den Ergebnissen des „Environmental Scan" ging die Glass Ceiling Commission in einem zweiten Schritt dazu über, die gefundenen Ergebnisse zu sichten und zu konsolidieren. Grundsätzliches Anliegen war und ist, die vorhandene Glass Ceiling zu brechen und im Sinne einer diskriminierungsfreien Gesellschaft sicherzustellen, daß jedermann gleiche Chancen in allen Hierarchiestufen unabhängig von seinem Geschlecht und seiner Herkunft erhält. Im folgenden soll auf die Empfehlungen im einzelnen eingegangen werden, wobei die Positionen von drei Akteuren unterschieden werden, die auf unterschiedliche Weise zur Verwirklichung des Ziels - das Brechen der Glass Ceiling - beitragen können: Arbeitgeber, Staat und Gesellschaft.

4.1 Zur Rolle der Arbeitgeber

Um erfolgreich in enger werdenden Märkten konkurrieren zu können, sind Unternehmen darauf angewiesen, vorhandene Ressourcen - dazu gehören auch Mitarbeiter - möglichst effektiv zu nutzen und einzusetzen. Ziel ist es, ein System im Unternehmen zu entwickeln und anzuwenden, das Verhalten, Leistung und Talent des Einzelnen als einzige ausschlaggebende Faktoren für eine Förderung in Betracht zieht. Dies entspricht in vielen Fällen (noch) nicht der Wirklichkeit. Allgemein läßt sich also fordern, daß Unternehmen die Wichtigkeit dieser Aussage erkennen, letztlich aber auch leben müssen. Programme, die die Glass Ceiling zerstören, müssen integraler Bestandteil der unternehmerischen Planung und Strategie sein, um langfrisitig erfolgreich sein zu können. Die staatliche Unterstützung der Unternehmen sollte gewährleistet sein; vorbildliche Praktiken der Unternehmen sind anzuerkennen und Kreativität in der Entwicklung neuer Ansätze muß gefördert werden. In Ergänzung zu den unter 3.2 angeführten Charakteristika erfolgreicher Programme macht die Glass Ceiling Commission die folgenden konkretisierenden Vorschläge bzw. Empfehlungen[38]:

- *Affirmative Action muß als Werkzeug in Unternehmerhand verstanden werden*
  Affirmative Action meint zweierlei: zum einen gibt es die - oben erwähnte - unter Executive Order 11246 definierte Pflicht zur Affirmative-Action-Plan-Aufstellung für staatliche Auftragnehmer. Weiterhin unternehmen aber auch viele Arbeitgeber freiwillige Schritte in Richtung positiver Aktionen durch Aufstellung von Plänen bzw. Absichtserklärungen, wie sie in Zukunft das Ziel einer ausgewogenen Arbeitnehmerschaft - in bezug auf Geschlecht und Herkunft - erreichen wollen. Sie

---

Management (Hrsg.), Decade of the Executive Woman, New York 1993, S. 22 ff.

38 U.S. Department of Labor (Hrsg.),A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 18 ff.

sehen diese Planaufstellung als ein Mittel an, den Status-Quo (d.h. die Verteilung von Arbeitnehmern im Unternehmen) zunächst zu erfassen sowie auch fortzuschreiben. Es ist wichtig, daß Affirmative Action in keinem Fall eine unreflektierte Bevorzugung von Frauen oder Minoritäten meint. Es ist immer eine Aktivität, die sich gerade von der Diskriminierung - in Form von Benachteiligung oder Bevorzugung - freimachen will, um vorhandene Ressourcen möglichst effektiv im Sinne des Unternehmens und der Gesellschaft zu nutzen.

- *Aktive Vorbereitung von Frauen und Minoritäten auf Führungspositionen*
  Entwicklungsprogramme, Karriereplanung, Projektverantwortung, Trainings und Seminaren etc. müssen gleichermaßen für Frauen, Männer und Minoritäten angeboten werden, so daß bestimmte Positionen faktisch nur bestimmten Gruppen vorbehalten sind (z.B. Besetzung von Stabsstellen überwiegend durch Frauen und Linienstellen überwiegend durch Männer). Zu ergänzen wäre solches Vorgehen durch formale Mentorenprogramme, deren Aufgabe es u.a. ist, Mitarbeiter auf zukünftige Führungspositionen vorzubereiten, ihren Weg dorthin zu leiten, aber auch auf Sicherstellung des obengenannten Postulats zu achten.
- *Einführung familienfreundlicher Programme*
  Gerade Frauen müssen häufig die Doppelbelastung von Berufs- und Familienpflichten tragen. Unternehmen sollten dies anerkennen und Programme, die diese Belastung erleichtern, einführen oder forcieren (Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten usf.). Dies dient nicht nur den direkt Betroffenen - die eine Entlastung erfahren -, sondern auch dem Unternehmen und den anderen Mitarbeitern. Diese erkennen, daß das Unternehmen durchaus an den Individuen und an deren Leben interessiert ist. Dadurch steigt die Zufriedenheit und die Motivation, die Arbeitsergebnisse werden letztlich besser.

4.2 Zur Rolle des Staates

Das Konzept der Gleichberechtigung ist durchgängig Bestandteil der verschiedenen Politiken und Aktivitäten des Staates, es ist eine Grundfeste des staatlichen Handelns. So gibt es zahlreiche gesetzliche Regelungen, Verordnungen und Initiativen, die eine Diskriminierung verbieten und Sanktionen festschreiben.[39]

---

39 Zum Beispiel der Equal Pay Act von 1963, die Civil Rights Acts von 1964 (dort Title VII) und 1991 (dort Title II), die jegliche Art der Diskriminierung verbieten und eine Rechtsgrundlage ähnlich wie das BGB bieten; sowie Executive Order 11246, die eine Diskriminierung als Vertragsbestandteil für staatliche Auftragnehmer verbietet und diese - sollte sie dennoch passieren - entsprechend rigoros sanktioniert (z.B. zukünftiger Ausschluß von öffentlichen Aufträgen). Außerdem sind noch zu nennen: „The Pregnancy Discrimination Act“ von 1978 und „The Americans with Disabilities Act“ von 1990, auf die an dieser

Die Glass Ceiling Commission hat die folgenden Bereiche im staatlichen Sektor herauskristallisiert, für die sie Verbesserungspotentiale sieht:

- *Staatliche Stellen müssen Vorbildfunktion haben*
  Das bedeutet konkret, daß gerade staatliche Stellen auch den unter 4.1 angedeuteten Empfehlungen für Arbeitgeber konsequent folgen müssen. Sie müssen ihre Strukturen und Einstellungs- und (Be)förderungstechniken überprüfen und eine Führungsrolle in der Entwicklung neuer Techniken einnehmen. „There is no stronger endorsement for an idea than adopting it."[40]
- *Konsequente Durchsetzung vorhandener Gesetze und Verordnungen*
  Diskriminierung am Arbeitsplatz ist nach wie vor ein schwerwiegendes Problem, dessen Ende ohne Eingriffe des Staates nicht absehbar ist. Um den Vorgang zu beschleunigen und um gleichzeitig klar herauszustellen, daß die staatlichen Regelungen durchaus ernst zu nehmen sind und es sich nicht nur um Platitüden handelt, müssen diese auch konsistent durchgesetzt werden. Die vorhandenen Gesetze und Verordnungen müssen als Mittel zur Durchsetzung des Oberzieles „Gleichberechtigung" genutzt werden, denn: „no institution could demonstrate a vigorous and measurable commitment to affirmative action before these laws were passed".[41] Mit anderen Worten: „The law tends to get results whereas rhetoric does not."[42] Oder: „Strong enforcement efforts give employers an incentive to develop effective programs."[43]

  Im einzelnen sind folgende Aktionen zu initiieren: Die systemische Diskriminierung gegen ganze Klassen (z.B. gegen Frauen im allgemeinen) muß beendet werden, z.B. durch Zulassung von Klagen der Vertrauensorganisationen

---

Stelle aber nicht weiter eingegangen werden soll.

40 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 32.

41 Marlow, E.K./Rowland, K.M., Affirmative Action: Federal Support, Supreme Court Decisions, and Human Resource Management, in: Human Resource Management, Winter 1989, Vol. 28, Nr. 4, S. 545.

42 Madkins, J.B., Affirmative Action is necessary and ethical, in: Personnel Journal, Aug. 1989, S. 29.

43 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 36. Vgl. auch Hartmann, H./Spalter-Roth, R. (im Auftrag des Institutes for Women's Policy Research), Improving Employment Opportunities for Women, Testimony concerning the Civil Rights Act of 1991 before the U.S. House of Representatives Committee on Education and Labor, 27. Feb. 1991, S. 14.

Klassen, außerdem muß solchen Klassendiskriminierungen auch vorrangig von den staatlicher Stelle, konkret vom OFCCP[44], nachgegangen werden.

Die Effektivität und Effizienz vorhandener Programme und Durchsetzungsmechanismen hat einer ständigen Kontrolle, Beurteilung und Verbesserung zu unterliegen, nämlich in Form einer Partnerschaft unter Einbeziehung möglichst aller Beteiligten (Vertreter des Staates, der Arbeitgeber, der Interessenvertreter und der Öffentlichkeit). „...these consultations should improve fairness and effectiveness for affected parties, bolster public understanding and confidence, and assure that appropriated funds are spent in a cost-effective manner"[45]

Die Zusammenarbeit zwischen den vorhandenen staatlichen Stellen - darunter die Gerichte, das Department of Labor, das OFCCP und die Equal Employment Opportunity Commision (EEOC[46]) - muß ebenfalls verbessert und weiter abgestimmt werden, um ein effizientes Arbeiten und eine optimale Ressourcenverwendung sicherzustellen. Eventuell wäre es sinnvoll, ein „Clearinghouse" einzurichten, das eine Vernetzung und damit kontinuierlichen Informationsaustausch der staatlichen Stellen mit Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Gewerkschaften, Interessenvertretern sicherstellt.[47]

Die Arbeit der staatlichen Stellen muß regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden und die neueste Rechtsprechung und die aktuellsten gesetzlichen Entwicklungen berücksichtigen. Zugrundeliegende Handbücher und Handlungsanweisungen werden kontinuierlich den Gegebenheiten angepaßt.

Die Überprüfung staatlicher Auftragnehmer durch das OFCCP muß ausdrücklich auch „Management Reviews"/"Glass Ceiling Reviews" einschließen. Diese

---

44 Das Office of Federal Contract Compliance (OFCCP) hat die Aufgabe „to enforce laws and regulations that prohibit government contractors and subcontractors from discriminating in their employment practices against any employee or applicant for employment on the basis of race, color, religion, gender, or national origin and require them to make good-faith efforts to attract, develop, and retain women and minorities". Dominguez, C.M., Executive Forum - The Glass Ceiling: Paradox and Promises, in: Human Resource Management, Winter 1992, Vol. 31, S. 386.

45 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 37.

46 Die Einhaltung der Civil Rights Acts von 1964 und 1991 wird durch die EEOC überprüft. Sie kann selbst oder im Auftrag von Individuen oder Gruppen gegen diskriminierende Arbeitgeber klagen oder eine Schlichtung versuchen. Sie ist die erste Anlaufstelle für Betroffene. Vgl. U.S. Department of Labor (Hrsg.), 1993 Handbook on Women Workers: Trends & Issues, Washington 1994, S. 204 ff.

47 Vgl. Reich, R. B/Nussbaum, K. (im Auftrag des U.S. Department of Labor), Working Women Count Recommendations: Making Work Better for Women, Report to the President, 15. März 1995, S. 2.

sollen Aussagen darüber machen, wieviele Frauen und Minoritäten im Verhältnis zu „weißen Männern" in den verschiedenen Hierarchiestufen vertreten sind und insbesondere, wie eventuell vorhandene Mißverhältnisse erklärt und beseitigt werden können.[48]

Klagemöglichkeiten für Betroffene sind zu vereinfachen; Schlichtungsmöglichkeiten sind soweit wie möglich auszuschöpfen, um eine schnellere Lösung im Einzelfall zu finden und die Gerichte zu entlasten.

Damit staatliche Stellen mit genügend Ressourcen versorgt werden und um eine Arbeit im Sinne der eben angeführten Punkte zu gewährleisten, bedarf es der unbedingten Unterstützung der Regierung, die Gelder und Mittel zuweist.[49]

- *Verbesserte Koordination der Datensammlung durch staatliche Stellen*

Um Fortschritte hin zu einem Abbau von Diskriminierung sichtbar machen zu können und um Spekulationen vorzubeugen, bedarf es akkurater Daten. Die Einordnung von Arbeitnehmern in bestimmte Kategorien muß - um wertfreie Schlüsse über ihre Verteilung in der Arbeitnehmerschaft machen zu können - möglichst objektiviert werden. Alle Stellen, die im Namen des Staates Daten sammeln und analysieren, müssen dies deshalb so präzise und genau wie möglich tun. Das bedeutet im einzelnen: Aufsplittung aller Daten nach Geschlecht und Nationalität und Bildung genauerer und eventuell auch neuer Kategorien (z.B. bei der Berufs- und Hierarchiedefinition), in die sich jede Position genau und unzweifelhaft einordnen läßt.

Wenn die gefundenen Daten der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, kann diese informierter mitreden und handeln. Weitere Diskussionen werden angeregt, Fortschritte gezeigt und vorbildliche Unternehmen, ihre Praktiken und der damit erzielte Erfolg können besser gewürdigt werden. Außerdem:„Public disclosure of how well companies are expanding opportunities for minorities and women is an effective incentive for other companies to develop diversity programs."[50]

---

48 Vgl. U.S. Department of Labor (Hrsg.), Federal Contract Compliance Manual, Washington 1993, Kapitel 5.

49 Vgl. Prah, Pamela M. (Interview mit Shirley J. Wilcher, Deputy Assistant Secretary for Federal Contract Compliance Employment Standards Administration), OFCCP - Wilcher Deems 1995 a Success; Expects Major Changes in 1996, in: The Bureau of National Affairs, 22.1.1996, Nr. 13, S. C-1.

50 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 42.

4.3 Zur Rolle der Gesellschaft

Glass Ceilings sind nicht ein isoliertes Problem der Unternehmen, sie unterliegen auch einem starken Einfluß gesellschaftlicher Strömungen, d.h. konkret, daß die Meinungen, Haltungen und Vorurteile in der Gesellschaft eine große Rolle spielen in der Aufrechterhaltung oder Zerstörung der Glass Ceiling.

Zwei generelle Ansätze sind in erster Linie von Bedeutung, wie die Gesellschaft - unterstützt von Staat und Medien - zu einem Abbau der Glass Ceiling beitragen kann.

- *Abbau von Vorurteilen und Stereotypen*
  Medien spielen eine wichtige Rolle dabei, wie Menschen oder Menschengruppen gesehen werden; sie sind Vermittler von Meinungen, die oftmals - auch unreflektiert - von den Konsumenten der Medien übernommen werden; sie haben die Macht der Manipulation. Die Glass Ceiling Commission empfiehlt deshalb, daß gerade Medienorganisationen darüber wachen, daß ihre Arbeitnehmerschaft ausgeglichen Männer, Frauen und Minoritäten repräsentiert. Außerdem müssen Themen in einer nicht diskriminierenden Art behandelt werden, dasselbe gilt für die Werbung. Es muß sichergestellt werden, daß vorhandene Vorurteile nicht noch geschürt, sondern im Gegenteil durch geeignete Darstellung abgebaut werden. Außerdem sollen zukünftig in diesem Sinne vorbildlich agierende Medienunternehmen und/oder Journalisten öffentlich anerkannt werden (z.B. durch den Ida B. Wells Award[51]).
  Zusätzlich ist ein allgemeines kulturelles Bewußtsein zu fördern, und zwar schon in der frühen Schulzeit, denn Kinder von heute sind die Werteträger und ggf. Führungskräfte von morgen. Ihre Sozialisation ist prägend für ihr eigenes späteres Verhalten. Es ist mithin auch Aufgabe der Schulen, Vorurteilen vorzubeugen, mittels Information über verschiedene Kulturen, Werte und Sitten, so daß die Schüler lernen, diese anzuerkennen und zu schätzen.
- *Verbesserung der Ausbildung*
  „Before one can even look up at the glass ceiling, one must get through the front door and into the building."[52] Diese einfache Aussage faßt zusammen, daß eine gute berufliche Ausbildung nicht zu unterschätzen ist. Erst sie gewährleistet den Einstieg ins Unternehmen bzw. später in die Führungsetage. Es ist Aufgabe der Gesellschaft -

---

51 „The Wells Award is awarded by the National Association of Black Journalists and the National Conference of Editorial Writers. Its purpose is to give tangible and highly visible recognition to the individual who has provided exemplary leadership in opening doors of employment for minorities in American journalism."U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 48.

52 U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995, S. 49.

und auch letztlich des Staates -, daß jedermann die Chance erhält, diese Ausbildung für sich in Anspruch zu nehmen. Schüler und ihre Eltern müssen über Ausbildungsangebote übergreifend informiert und beraten werden, damit Angebote für alle (unabhängig vom Geschlecht oder der Herkunft) offenstehen. Eine Repräsentation aller Gruppen in den verschiedenen Ausbildungen muß angestrebt und sichergestellt werden. Eine Finanzierung von Bildung für weniger gut Situierte kann z.B. durch Gewährung von Steuervorteilen oder staatliche Förderung gewährleistet oder zumindest unterstützt werden.[53]

5 Kritische Würdigung der Arbeit der Glass Ceiling Commission

Die Arbeit der Glass Ceiling Commission war zeitlich begrenzt und hatte darüber hinaus nur informativen Charakter, die Kommission war mit keinerlei Durchsetzungsgewalt ausgestattet und konnte nur - wenn auch wertvolle - Empfehlungen aussprechen und Hinweise geben. Empfehlungen sind dabei aus den Studien und Experteninterviews relativ leicht zu formulieren. Die konkrete Umsetzung hingegen ist langwierig und kostspielig. Knappe Mittel der Unternehmen und des Staates müssen zum Aufbau entsprechend diskriminierungsfreier Systeme und Strukturen aufgewendet werden, der Ertrag dieser Bemühungen läßt sich - zumindestens im voraus - nur schwer quantifizieren und zurechnen.

Weitere Kritikpunkte setzen bei dem verstärkten Eingreifen des Staates an. Besonders Befürworter des minimalen staatlichen Eingriffes in unternehmerische Entscheidungen kritisieren die stärkere Reglementierung und den Dirigismus, die Ergebnis der Arbeit der Glass Ceiling Commission sein könnten, wenn die Durchsetzung der Empfehlungen der Kommission durch staatliche Stellen zur Pflicht gemacht und entsprechend überprüft wird. Die Unternehmen würden in ihrer Entscheidungsgewalt eingeschränkt und müßten Mitarbeiter zur Durchsetzung der Vorgaben abstellen. Auch die staatlichen Stellen bedürften der Zuweisung von Ressourcen, um der Aufgabe der Überwachung der Unternehmen gerecht werden zu können. Diese zusätzlichen Kosten könnten aber auf die Unternehmen umgelegt werden, insbesondere auf die, die den Nachweis der Nicht-Diskriminierung nicht führen können. Eventuell verhängte Bußgelder speisen den Fonds, der wiederum die Behörde finanziert.

Ein weiteres Problem liegt darin begründet, daß quasi landesweit Überzeugungsarbeit geleistet werden muß. Es ist nicht damit getan, nur Empfehlungen auszusprechen, die aber im späteren Zeitablauf im Sande verlaufen. Es handelt sich hierbei um einen langfristigen, aufwendigen und alte Traditionen zum Teil in Frage stellenden Prozeß, der

53 Vgl. Reich, R. B/Nussbaum, K. (im des U.S. Departments of Labor), Working Women Count Recommendations: Making Work Better for Women, Report to the President, 15. März 1995,, S. 8 f.

der unbedingten Unterstützung von Staat und Unternehmensleitungen bedarf, um erfolgreich zu sein. Die Menschen - vor allem „weiße Männer" - müssen umdenken und unter Umständen alte Denkmuster verwerfen lernen zu Gunsten einer frauenfreundlicheren und damit diskriminierungsfreieren Gesellschaft. Dasselbe gilt für Unternehmen. Daß dies nicht immer schmerzlos und ohne Opfer vonstatten geht, ist unbestritten. Die Arbeit der Glass Ceiling Commission kann also nur ein erster Schritt sein. Die weiteren Schritte der Durchsetzung der Empfehlungen (Durchsetzung des „Strategic Plan", s. vorher) sind weitaus schwieriger, werden naturgemäß auf Widerstände treffen, da sie Traditionen aufbrechen; sie stellen somit den bedeutungsvollen nächsten Schritt dar.

6 Ausblick und Übertragbarkeit auf deutsche bzw. europäische Gegebenheiten

Zur Abrundung der Ausführungen soll kurz auf ähnliche Initiativen wie die der Glass Ceiling Commission auf europäischer bzw. bundesdeutscher Ebene eingegangen werden. Zwei Beispiele sind dabei von besonderem Interesse: Zum einen die sog. E-Quality-Initiativen und zum anderen das gerade angelaufene 4. mittelfristige Aktionsprogramm der Europäischen Kommission. Beide wollen eine Chancengleichheit für Männer und Frauen durchsetzen (die Situation von Minoritäten ist nicht im Fokus ihres Interesses); anders als die Arbeit der Glass Ceiling Commission beschränken sie ihren Blickwinkel aber nicht explizit auf die Situation von Führungskräften, sondern beziehen in ihrem breiteren Ansatz alle Hierarchiestufen im Unternehmen und alle Phasen des Erwerbslebens in ihre Forschung und Arbeit mit ein.

6.1 E-Quality-Initiativen

Im folgenden soll die Arbeit der Positive Action Koordinierungsgruppe, die sowohl auf Europa als auch auf nationaler Ebene angesiedelt ist, beschrieben werden.

Die Europäische Kommission hat zwölf nationale Experten der Mitgliedsländer beauftragt, auf Gemeinschaftsebene eine Strategie „Positiver Aktionen" zur Förderung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu entwickeln. Ziele sind u.a. die Erweiterung der Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen auch für qualifizierte Tätigkeiten, Erarbeitung von Modellen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entwicklung von Strategien zur Förderung der Beschäftigungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Forcierung des Informationsaustausches, stärkere Einbeziehung der Sozialpartner usf.

Neue und erste Anstöße hat dabei bereits das 1994 durchgeführte Forum in Como gebracht. Dort wurde insbesondere der Frage nachgegangen, inwieweit durch „Positive

Aktionen" für Frauen Total Quality Management Zielsetzungen erreicht werden können und wie dies in der Praxis aussehen kann.[54]

Die nationale deutsche Sachverständigengruppe (Arbeitskreis „Total E-Quality Deutschland") sieht ihren wesentlichen Aufgabenschwerpunkt in der Erkundung bewährter Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Überprüfung, ob diese auf Betriebe in den einzelnen Mitgliedsländern übertragbar sind. Hierfür werden Erfahrungen auf europäischer Ebene gesammelt, Kriterien für erfolgversprechende Strategien entwickelt und ggf. den Unternehmen zur Nachahmung empfohlen.[55] Weiterhin vergibt der Arbeitskreis das Prädikat „Total E-Quality" und zeichnet mit diesem Qualitätssiegel nach bestimmten Kriterien ausgewählte, frauenfreundliche Betriebe aus. Dieses Prädikat wurde 1996 zum ersten Mal - im Rahmen eines Symposiums, an dem Experten und Personalentscheider teilnahmen - vorgestellt. Wer es erhält, darf es vermarkten. Die Vergabe des Prädikats wird aber keine Dauerwirkung haben, sondern wird jährlich überprüft.

Die Vergabe des Prädikats hat sowohl Wirkungen nach innen als auch nach außen: Das „Total E-Quality" macht personalpolitische Grundsätze der Chancengleichheit sichtbar. Es spiegelt geänderte Wertvorstellungen, die Voraussetzung für die engagierte und motivierte Mitarbeit, Identifikation mit den Unternehmenszielen und stärkere Integration der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind. Weiterhin gewinnt das Unternehmen an öffentlicher Attraktivität und Wertschätzung. Dies wirkt sich positiv auf die Gewinnung und Sicherung von Personal aus und verbessert auch das Firmenimage in der Öffentlichkeit bei Kunden, Lieferanten und den Bürgern, was im Effekt die Absatzchancen erhöht.[56]

---

54 Vgl. Shapiro, G./Olgiati, E./Valbjorn, L., Equality and Quality: New Moves for Women and Business, Report of the European Positive Action Forum, 3. - 4. Juni 1994, Como 1994.

55 Vgl. Bulletin der Koordinationsgruppe - Positive Aktionen der Europäischen Kommission (Hrsg.), Nr. 1, März 1995, S. 4.

56 Vgl. Bulletin der Koordinationsgruppe - Positive Aktionen der Europäischen Kommission (Hrsg.), Nr. 3, Feb. 1996, S. 4. Vergleichbar ist dieses Prädikat zum Beispiel mit folgenden amerikanischen Anerkennungen: „The Secretary's Opportunity 2000 Award" und der „Exemplary Voluntary Efforts Award": „ ... annual awards programs recognize private employers who have worked effectively to support the creation of innovative and successful efforts to advance equal employment opportunity". Shirley J. Wilcher, Statement before the House Committee of Economic and Educational Opportunities, Subcommittee Relations, 21. Juni 1995, S. 17. Außerdem: The National Award for Diversity and Excellence in American Executive Management, Sec. 205 des Civil Rights Act von 1991.

6.2 Das 4. mittelfristige Aktionsprogramm der Europäischen Kommission

Der Rat der Europäischen Union hat am 22.12.1995 einen Beschluß über ein weiteres (viertes) mittelfristiges Aktionsprogramm für die Chancengleichheit von Frauen und Männern (1996 - 2000) verabschiedet.[57] In dem Bewußtsein, daß die rechtliche Gleichstellung - wie sie ja festgeschrieben ist - zwar eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Voraussetzung für die faktische Chancengleichheit ist, wird die Gemeinschaft Aktionen und Projekte unterstützen, die die Durchsetzung bzw. die Erforschung der Durchsetzungsmöglichkeiten der faktischen Gleichheit forcieren bzw. weiterentwickeln. Die Union kann und darf dabei nicht im Alleingang handeln, deshalb werden Projekte und Aktionen in Zusammenarbeit mit den einzelnen Ländern durchgeführt. Es besteht aber der Wunsch nach einem integrierten Vorgehen, um eine Übertragbarkeit innerhalb der Union zu gewährleisten. Unterstützt wird dieses Anliegen deshalb durch eine zentrale Koordinationsstelle des Programmes (ANIMA). Generelles Ziel der Aktionen ist es, ein Zusammenwirken und eine Partnerschaft auf allen Ebenen (national, regional, lokal und gemeinschaftsweit) und in allen Bereichen zu stimulieren, um die Dimensionen der Chancengleichheit bei Konzeption, Durchführung und Begleitung aller einschlägigen Politiken und Programme sowohl auf Gemeinschafts- als auch auf nationaler Ebene einzubeziehen. Konkret bedeutet dies:

- Mobilisierung aller Akteure des wirtschaftlichen und sozialen Lebens zur Durchsetzung der Chancengleichheit;
- Förderung der Gleichstellung als ein Element der Anpassung des Arbeitsmarktes an die sich vollziehenden Wandlungsprozesse, in erster Linie mit Hilfe des Strukturfonds;
- Förderung einer Politik, die es Frauen und Männern ermöglicht, Familie und Beruf miteinander in Einklang zu bringen;
- Gewährleistung einer ausgewogenen Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen;
- Schaffung günstigerer Voraussetzungen, die es allen Frauen, die Staatsangehörige eines Mitgliedsstaates der Union sind oder in der Union leben, ermöglicht, ihre Bürgerrechte aktiv auszuüben;
- Unterstützung bei Durchführung, Begleitung und Bewertung der Maßnahmen, die zur Verwirklichung der vorstehend genannten Ziele ergriffen werden."[58]

Gemäß Art. 4 Abs. 1 Buchstabe a des Ratsbeschlusses gewährt die Kommission, „um den Informations- und Erfahrungsaustausch über vorbildliche Praktiken zu ermöglichen, me-

---

57 Vgl. Beschluß des Rates Nr. 95/593/EG, ABl. Nr. L 335/37 vom 30.12.1995.

58 Europäische Kommission, Generaldirektion V: Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und Soziale Angelegenheiten, Referat für Chancengleichheit (Hrsg.), Erklärungen zum vierten mittelfristigen Aktionsprogramm der Gemeinschaft für die Chancengleichheit von Frauen und Männern (1996 - 2000), S. 5.

thodologische und/oder fachliche und/oder finanzielle Unterstützung von Projekten, die die Ermittlung und die Entwicklung vorbildlicher Praktiken sowie den Transfer von Informationen und Erfahrungen über diese Praktiken erlauben".

Diese Initiative ist mit der Arbeit der Glass Ceiling Commission vergleichbar: beide unterstützen im Rahmen ihres Auftrags auch (Forschungs)Projekte. Allerdings war der Rahmen der Glass Ceiling Commission enger gezogen, da diese sich ausschließlich mit der Situation von Führungs(nachwuchs)kräften beschäftigte. Dies wäre zum Beispiel ein nachahmenswerter Ansatz für die zukünftige Arbeit der Kommission.

Literatur:

Beschluß des Rates Nr. 95/593/EG, ABl. Nr. L 335/37 vom 30.12.1995.

Breger, Marshall J., The Department of Labor's Glass Ceiling Initiative: A New Approach to an old Problem. In: Labor Law Journal, Juli 1992, S. 421-429.

Bulletin der Koordinationsgruppe - Positive Aktionen der Europäischen Kommission (Hrsg.), Nr. 1, März 1995.

Bulletin der Koordinationsgruppe - Positive Aktionen der Europäischen Kommission (Hrsg.), Nr. 3, Feb. 1996.

Catalyst (Hrsg.), Women in Corporate Management: Results of a Catalyst Survey, New York 1990.

Catalyst (Hrsg.), Women in Corporate Management: Model Programs for Development and Mobility, New York 1991.

Catalyst (Hrsg.), Successful Initatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility For Minorities and Women, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, New York Dez. 1993.

Catalyst (Hrsg.), Cracking the Glass Ceiling: Strategies for Success, New York 1994.

Cox, Taylor; Smolinski, Carol, Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Ann Arbor Jan. 1994.

Dominguez, Cari M., Executive Forum - The Glass Ceiling: Paradox and Promises. In: Human Resource Management, Winter 1992, Vol. 31, S.385 - 392.

Europäische Kommission, Generaldirektion V: Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und Soziale Angelegenheiten, Referat für Chancengleichheit (Hrsg.), Erklärungen zum vierten mittelfristigen Aktionsprogramm der Gemeinschaft für die Chancengleichheit von Frauen und Männern (1996-2000).

Gunas III, Peter J., The Department of Labor's „Glass-Ceiling" Initiative In: Employment Relations Today, Winter 1990/91, S. 277-280.

Hartmann, Heidi; Spalter-Roth, Rotserta (im Auftrag des Institutes for Women's Policy Research), Improving Employment Opportunities for Women, Testimony concerning the Civil Rights Act of 1991 before the U.S. House of Representatives Committee on Education and Labor, 27. Feb. 1991.

Kelly, Rita Mae, The Gendered Economy: Work Careers, and Success, Newbury Park/London/New Delhi 1991.

Korn/Ferry International/UCLA Anderson Graduate School of Management (Hrsg.), Decade of the Executive Woman, New York 1993.

Leonard, Jonathan, Use of Enforcement Techniques in Eliminating Glass Ceiling Barriers, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, April 1994.

Madkins, Jerry B., Affirmative Action is necessary and ethical. In: Personnel Journal, Aug. 1989, S. 29-30.

Marlow, Edward K.; Rowland, Kendrith M., Affirmative Action: Federal Support, Supreme Court Decisions, and Human Resource Management. In: Human Resource Management, Winter 1989, Vol. 28, Nr. 4, S. 541-556.

Marshall, Judi, Women Managers: Travellers in a Male World, Chichester u.a. 1984.

McGuire, Giorgianna; Nicolau, Siabhan, In Their Own Words: CEO Views of Diversity at the Top, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Washington 1994.

Morrison, Ann; Von Glinow, Mary Ann, Women and Minorities in Management. In: American Psychologist, Feb. 1990, S. 200-208.

Morrison, Ann, The New Leaders, Guidelines on Leadership Diversity in America, San Francisco 1992.

Prah, Pamela M. (Interview mit Shirley J. Wilcher, Deputy Assistant Secretary for Federal Contract Compliance Employment Standards Administration), OFCCP - Wilcher Deems 1995 a Success; Expects Major Changes in 1996. In: The Bureau of National Affairs, 22.1.1996, Nr. 13, S. C1-C3.

Reich, Robert B.; Nussbaum, Karen (im Auftrag des U.S. Departments of Labor), Working Women Count Recommendations: Making Work Better For Women, Report to the President, 15. März 1995.

Sedmak, Nancy J.; Levin-Epstein, Michael D., Primer on Equal Employment Opportunity, 6. Aufl., Washington 1994.

Shapiro, Gillian; Olgiati, Etta; Valbjorn, Lotte, Equality and Quality: New Moves for Women and Business, Report of the European Positive Action Forum, 3. bis 4. Juni 1994, Como 1994.

Shirley J. Wilcher, Deputy Assistant Secretary for Federal Contract Compliance Employment Standards Administration, Statement before the House Committee of Economic and Educational Opportunities, Subcommittee on Employer-Employee Relations, 21. Juni 1995.

Thomas, Roosavelt; Porterfield, Jeff; Hutcheson, John; Pierannunzi, Carol, The Impact of Recruitment, Selection, Promotion and Compensation Policies and Practices on the Glass Ceiling, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Atlanta April 1994.

U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Report on the Glass Ceiling Initiative, Washington o.J.

U.S. Department of Labor (Hrsg.), Pipelines of Progress, A Status Report on the Glass Ceiling, Washington August 1992.

U.S. Department of Labor (Hrsg.), Federal Contract Compliance Manual, Washington 1993.

U.S. Department of Labor (Hrsg.), 1993 Handbook on Women Workers: Trends & Issues, Washington 1994.

U.S. Department of Labor (Hrsg.), Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, The Environmental Scan, Washington März 1995.

U.S. Department of Labor (Hrsg.), A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission, Washington Nov. 1995.

Welch, Finis, Affirmative Action and its Enforcement. In: American Economic Review, Vol 71, Nr.2, Mai 1981, S. 127-133.

Wernick, Ellen D., Preparedness, Career Advancement, and the Glass Ceiling, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Washington Mai 1994.

Woody, Bette; Weiss, Carol, Barrierts to Work Place Advancement: The Experience of the White Female Work Force, Studie im Auftrag des U.S. Departments of Labor erstellt, Boston Dez. 1993.

Zachariasiewicz, Robert, Breaking the Glass Ceiling, A Review of U.S. Department of Labor efforts, In: Credit World, Mai/Juni 1993, S. 21-23.

Katharina Köhler
Gerhard-Mercator-Universität GH Duisburg
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Lotharstraße 65
D-47048 Duisburg
Tel.: 0203 / 3 79 - 25 88

Katharina Köhler, Dipl.-Kff., Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Gerhard-Mercator-Universität, GH-Duisburg; nach beendetem Studium Teilnahme (2 Semester) am Ph.D.-Programm im Bereich Human Resource Management an der Krannert Graduate School of Management in West Lafayette (Purdue University, USA); in dieser Zeit hat sich Frau Köhler intensiv mit den amerikanischen Systemen der Frauenförderung vertraut gemacht; seit April 1995 Assistentin des Dekans im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Hochschule in Duisburg; im Rahmen ihrer Doktorarbeit setzt sie sich insbesondere mit der Situation weiblicher Führungs(nachwuchs)kräfte auseinander und versucht, ein Modell zu erstellen, das mit verstärkter staatlicher Einflußnahme deren Situation/Repräsentanz verbessert.