5.2 Die Finanzmarktkrise unter Genderaspekten

Von der Krise der Finanzmärkte zu einer Krise der Männlichkeit

Gudrun Sander, Julia Nentwich, Ursula Offenberger

5.2.1 Das Risikoverhalten von Frauen und Männern

Mit Frauen wäre das nicht passiert. Frauen entscheiden risiko-averser, für das Ganze, nicht ausschliesslich profitorientiert etc. So die wissenschaftlich gut abgesicherten Aussagen der Tagespresse (Schmid 2009) und unter PraktikerInnen (Nielsen 2009). Bringen also Frauen die «besseren» Werte mit und stehen sie damit für eine bessere Finanzwelt? Garantieren sie eine «bessere und nachhaltigere» Art des Wirtschaftens? Und sollten wir aus diesen empirischen Befunden den Schluss ziehen, dass die aktuellen Probleme durch mehr Frauen in den Geschäftsleitungen, Verwaltungs- und Aufsichtsräten bzw. Boards zu lösen wären?

Diesen Aussagen ist teilweise zuzustimmen. Es liegen mittlerweile einige Studien vor, die eine Korrelation von Unternehmenserfolg und Frauenanteil auf Leitungsebene nachweisen können (Catalyst 2004; McKinsey and Company 2007). Von Frauen (mit)geführte Unternehmen sind also ökonomisch erfolgreicher. Darüberhinaus ist deutlich, dass sich Frauen durch ein eher risiko-averses Anlageverhalten auszeichnen (Agnew, Anderson, Gerlach & Szykman 2007; Jianakoplos & Bernasek 1998). So haben Frauen zum Beispiel grössere Teile ihres Vermögens auf einem Sparkonto und sie diversifizieren ihre Anlagen auch weniger als die in dieser Umfrage untersuchten Männer (Jörg Perrin 2005). Zudem neigen Frauen weniger zur Überschätzung ihres Wissens und ihrer Informationsgrundlagen (Barber & Odean 2001; Powell & Ansic 1997). Auch handelten sie in der Krise selbst teilweise stressresistenter und damit umsichtiger und verantwortungsbewusster, wie einzelne Führungskräfte im Bankensektor betonen. Auch gewichten Frauen in ihren beruflichen Entscheidungen stärker Aspekte wie Familie und Freundschaften und verfolgen damit im Vergleich zu den ausschliesslich auf Karriere und berufliche Anerkennung ausgerichteten Männern eine eher ganzheitliche Perspektive (Ferriman, Lubinski & Benbow 2009). Dieser Unterschied scheint sich noch zu verstärken, wenn Väter und Mütter miteinander verglichen werden.

Diese Ergebnisse werden jedoch nicht von allen Studien bestätigt. Geschlechtsunterschiede scheinen durch kontextspezifische Faktoren wie das Interesse, die wahrgenommene Kompetenz, das Informationsverhalten (Jörg Perrin 2005), die Einkommens- und Vermögenssituation der Person (Christiansen, Schröter Joensen & Rangvid 2009) sowie den Kontext einer Ent-

scheidung vermittelt zu werden (Schubert, Brown, Gysler & Brachinger 1999). Wie aus der Forschung zu Geschlechtsunterschieden allgemein bekannt, scheint auch die Forschung zum Risikoverhalten Unterschiede zwischen Frauen und zwischen Männern überzubetonen, während Unterschiede zwischen Frauen und zwischen Männern Gefahr laufen, ausgeblendet zu werden (Eagly 1995; Wajcman 1996).

Es ist zu berücksichtigen, dass das Verhalten von Frauen und Männern immer abhängig vom Kontext der Entscheidung ist. So zeigten sich Geschlechtsunterschiede in der Untersuchung von Schubert et al. (1999) nur in einem Setting von abstraktem Spielen, in dem spekulative Entscheidungen getroffen wurden (gambling), nicht aber in einer kontextualisierten Entscheidungssituation. Zudem verhalten sich Frauen in reinen Frauengruppen anders als solche, die in gemischten Gruppen arbeiten (Booth & Nolen 2009). Damit greift eine solche auf mögliche Geschlechtsunterschiede im Verhalten von Individuen reduzierte Perspektive sowohl organisationstheoretisch wie auch geschlechtertheoretisch zu kurz (Acker 1990, 1998). Geschlecht ist nicht nur eine Frage individueller Unterschiede, sondern auch eine Frage der Zusammenarbeit im Team, der Unternehmenskultur und des Zusammenspiels von Männlichkeit und Weiblichkeit in vielfältigen Formen des «doing gender» bei der Arbeit (Gherardi 1995; Martin 2003, 2004).

Nur den Frauenanteil im Management zu erhöhen ist demnach zwar ein wichtiges Ziel, wird aber nicht ausreichen, um zukünftig «bessere» Finanzentscheidungen treffen zu können. Was eine neue Form des Wirtschaftens braucht, sind nicht nur mehr Frauen und damit weniger Männer in den Führungsetagen der Finanzdienstleistungsindustrie, sondern andere organisationale Strukturen, eine andere Organisationskultur sowie andere Formen des Zusammenarbeitens und -lebens. Wir werden dies auf den folgenden Seiten näher ausführen.

5.2.2 Die Dominanz von Männern und Männlichkeit im Finanzsektor

Während der Frauenanteil in Banken insgesamt mit 38.5% der Mitarbeitenden recht hoch erscheint (Bundesamt für Statistik 2009), sind sie auf Ebene von CEOs oder Verwaltungsrat nicht existent. Die Führungs- und Entscheidungsebene ist im Finanzdienstleistungssektor klar in männlicher Hand (Acker 1994; Wanzenried 2007). Zwischen 2002 und 2006 gab es keine weiblichen CEOs oder Verwaltungsratspräsidentinnen in der Schweizer Finanzdienstleistungsindustrie und nur 8% der Verwaltungsratsmitglieder waren Frauen (Osterloh & Rost 2008). Während Frauen häufig im administrativen Bereich, in Stäben und auf unteren Hierarchiestufen anzutreffen sind, sind Männer auf den oberen Hierarchiestufen eindeutig überrepräsentiert (Acker 1994). Männer und Frauen

verteilen sich unterschiedlich nicht nur auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen (vertikale Segregation), sondern auch nach Tätigkeiten und Bereichen (horizontale Segregation) (McDowell 1997). So gibt es im Investmentbanking nahezu keine Frauen, im Private Equity bzw. Venture Capital Bereich sind nur sehr vereinzelt Frauen tätig. Die Börsenhändler, welche die Aufträge wiederum von den Investmentbankern und Vermögensverwaltern erhalten, sind ebenfalls fast ausschliesslich Männer. Eine Studie an der Stockholm Stock Exchange zeigte, dass bei den Börsenhändlern der Anteil Frauen lediglich 5% beträgt. Nur bei den Analysten gibt es einen geringen Anteil an Frauen (13%), dagegen ist im Backoffice der Frauenanteil mit 73% sehr hoch – die Männer im Backoffice sind fast ausschliesslich im IT-Bereich tätig (Blomberg 2009). Relativ gering ist der Anteil von Frauen auch im Private Banking. Dagegen findet man viele Frauen im Retail Banking bzw. sehr allgemein im unteren und mittleren Kader.

Generell kann gesagt werden, dass die Arbeitsbereiche, die zentral mit den grossen finanziellen Transaktionen im Zusammenhang stehen, männerdominiert, die Unterstützungsfunktionen eher von Frauen ausgeführt werden. McDowell (1997) zeigt zum Beispiel auf, dass der Finanz- und Investmentbereich von Banken männlich konnotiert, ein Verständnis von Banken als Dienstleistern jedoch weiblich konnotiert wird. Dabei fällt nicht nur die Anzahl Männer bzw. Frauen auf, sondern auch die besonderen Formen von Männlichkeit, welche hier inszeniert werden. Alles, was z. B. Broker (Börsenhändler) oder Investmentbanker tun, ist mit der Darstellung von «starker» Männlichkeit verknüpft. Dies zeigt sich in den Organisationsstrukturen, wie z. B. den Arbeitszeiten, den Anreiz- und Lohnsystemen (Blomberg 2009; McKenzie 2003). Exzessive Präsenz am Arbeitsplatz ist hier die Regel, nicht die Ausnahme. Der «ideal worker» ist hier, wie häufig auch in der modernen Organisation (Acker 1990, 1998), ausschliesslich männlich (Acker 1994; Tienari 1999). Er ist entweder ohne private soziale Bindung, oder aber hat eine Familie (mit klassischer Rollenteilung) zu ernähren. Weder ist er für die kranken Kinder oder betreuungspflichtigen Eltern zuständig, noch betreut oder bekocht er sie. Der Normalarbeitnehmer ist frei von solchen reproduktiven Verpflichtungen, da eine weibliche Hausfrau und Mutter sich deren annimmt. Karrierewege sind hier auf die ununterbrochene Vollzeiterwerbstätigkeit ausgelegt (Acker 1994).

Formen «starker» Männlichkeit zeigen sich auch in der (Organisations-) Kultur. Wenn heute die Börsenpreise steigen, so gilt der Markt als «bullish» (bullenhaft), wenn sie sinken, als «bearish» (bärenhaft). Bären gelten in der US-Marktforschung allgemein als androgynes Symbol. Die Börsensprache ist ausgesprochen rüde und stark sexualisiert. Die Unberechenbarkeit der Märkte wird zum Beispiel mit der Unberechenbarkeit von Frauen gleichgesetzt (Irigaray 1979; Madörin 1991). Der Geschlechtersymbolismus und andere Formen des praktizierten «Machismo» (McDowell 1997) unterstützen und reifizieren die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und umgekehrt.

Finanzdienstleister, wie die moderne Organisation generell, folgen damit (vordergründig) einer Logik der Rationalität, welche wiederum auf Hierarchie, Dominanz und Kontrolle aufbaut (Tienari 1999). Eisler (1987) spricht von Dominanzkulturen, die sich im Unterschied zu Partnerschaftskulturen durch klare Hierarchien («hierarchies of exclusion»), institutionalisierte Gewalt, höhere Wertschätzung von Männern bzw. männlich konnotiertem Verhalten und einem Verständnis von «Macht über ...» auszeichnen. Diese Verknüpfung von Hierarchie und Geschlecht bedingt auch, dass hierarchisch höher stehende Tätigkeiten und Positionen mit Männlichkeit verknüpft werden. So ist z. B. Führung mehrheitlich männlich konnotiert (Schein, Mueller, Lituchy & Liu 1996; Stahlberg & Sczesny 2001), während andere Tätigkeiten durch das Herstellen einer Verbindung mit Weiblichkeit abgewertet werden. Dies zeigt sich auch in der so genannten «Feminisierung von Berufen». Berufe, in die zunehmend mehr Frauen eintreten und die davor hauptsächlich von Männern ausgeübt wurden, verlieren an Prestige, die Löhne sinken (z. B. Lehrberufe, einige medizinische Disziplinen, Theologie). Sie sind in der Folge «gesellschaftlich weniger wert» (Wetterer 2002). Es ist also durchaus kein Zufall, dass das Investmentbanking mit seinen exzessiven Löhnen fast ausschliesslich von Männern dominiert ist. Oder aber passen sich Frauen, wie im Fall von Frankreich, den männlichen Werten und der männlich dominierten Unternehmenskultur an, indem sie z.B. den Vorgaben einer männlichen Normalbiographie ohne Kinder und Unterbrüchen entsprechen, die durch das Karriere- und Aufstiegsmodell vorgegeben wird (Crompton & Le Feuvre 1992). Auch hier wird Männlichkeit und Weiblichkeit in einer dichotomen Logik reproduziert und hierarchisch gedacht, und damit männliche Dominanz und Hegemonie (Connell 1995) fortlaufend reproduziert. Diese Dynamik bezieht sich nicht nur auf eine Unterscheidung zwischen Männern und Frauen, auch die «richtigen Männer» müssen von den «verweiblichten Männern» unterschieden werden (Blomberg 2009; McDowell 2001). Entsprechend werden die der männlichen Norm entsprechenden «Karrierefrauen» von den einer weiblichen Norm zugeschriebenen «Müttern» unterschieden (Nentwich 2004).

5.2.3 Doing Masculinity: Die Gefahr homogener Gruppen

Verbinden wir diese Erkenntnisse aus der Organisations- und Geschlechterforschung mit unserem Anliegen herauszufinden, ob Frauen eine bessere Art des Wirtschaftens, hier diskutiert am Beispiel von risikoärmeren Entscheidungen, verkörpern, so reicht ein Fokus auf die stereotypen Rollenerwartungen an Frauen und Männer alleine nicht aus – die einen fürsorglich, kommunikativ und am Ergebnis orientiert, die anderen aggressiv, kämpferisch und am Aufstieg

und schnellen Profit interessiert. Im Gegenteil, auch eine ausschliesslich aus Männern bestehende Organisationskultur ist in der Lage, riskante Entscheidungen auf Grundlage von hierarchischen Geschlechterkonstruktionen und unterschiedlichen Männlichkeitskonstruktionen hervorzubringen. Und Frauen in reinen Frauengruppen zeigen ein ähnliches Risikoverhalten wie Männer in gemischten Gruppen (Booth & Nolen 2009). Männer und Frauen verhalten sich anders, je nachdem, ob sie in einer geschlechterhomogenen oder -heterogenen Gruppe interagieren. Stereotype, auf heterosexuellen Rollenmodellen und damit hierarchischen Annahmen von Weiblichkeit und Männlichkeit beruhende Erwartungen an das Verhalten der Individuen, werden besonders in gemischten Gruppen aktiviert. Die homogene oder heterogene Zusammensetzung eines Teams ist demnach relevant für die bestehenden Möglichkeiten zur Konstruktion von hierarchischen Formen von Männlichkeit und Weiblichkeit. Und diese sind wiederum relevant für die entstehende Unternehmens-, Zusammenarbeits- oder auch Sicherheitskultur.

Dies zeigt eindrücklich eine Studie von Maier und Messerschmidt (1998; Messerschmidt 1998) zum Challenger-Desaster. Die Autoren zeigen detailliert auf, wie in einer ausschliesslich aus Männern bestehenden Unternehmenskultur die zwischen verschiedenen Formen von Männlichkeit erzeugten Hierarchien zur Fehlentscheidung, das Raumschiff zum Start freizugeben, geführt haben. Die Männlichkeit der Manager wurde in dieser Kultur als «männlicher» und damit hierarchisch höher bewertet als die Formen von Männlichkeit, die in der Gruppe der Ingenieure praktiziert wurde. Indem die Entscheidung arbeitsteilig zwischen diesen beiden Gruppen getroffen wurde, wurde die zwischen den Gruppen bestehende Hierarchie zwischen hegemonialer und nicht-hegemonialer Männlichkeit (Connell 1995, Collinson & Hearn 1996) fortgesetzt und beeinflusste damit den Entscheidungsprozess massiv. Während die Ingenieure das technische Know-how in Form von Gutachten und Expertisen beisteuerten, oblag es den Managern, die darin formulierten Gefahren und Schwierigkeiten mit dem Ziel, «das Ding in die Luft zu bekommen», abzuwägen. Die Folgen sind bekannt, die Warnungen der Ingenieure verhallten als Kassandrarufe und das Unterfangen endete tödlich.

Miteinander konkurrierende Formen von Männlichkeit begünstigen also, indem sie sich voneinander abgrenzen und in eine hierarchische Beziehung setzen, das, was allgemein als Groupthink bekannt ist: Homogene Gruppen entscheiden normenkonformer, schliessen anderslautende Stimmen aus und überschätzen ihre eigenen Fähigkeiten (Osterloh & Rost 2008). Auch im Fall der Investmentbanker scheinen wir es mit einer solchen homogenen Gruppe zu tun zu haben. Schon rein äusserlich sind sie gut zu erkennen und unterscheiden sich durch ihre Kleidung und ihr Styling von anderen in der Bank arbeitenden Männern (Blomberg 2009).

Verschiedene Studien haben aufgezeigt, dass im Investmentbanking Formen von Männlichkeit praktiziert werden, die von Collinson und Hearn (1996) mit Karrierismus und Unternehmertum und auch als Instrumentalismus und Erfolgsorientierung (Kerfoot & Knights 1993; McDowell 2001) beschrieben worden sind. Im Zentrum stehen kompetitive, erfolgsorientierte und risikoaffine Eigenschaften. Diese Form von Männlichkeit wird eher der jüngeren Generation zugeschrieben und in Abgrenzung zu einem als Gentleman auftretenden, das Geld der Leute weise anlegenden und vermehrenden Bankers der älteren Generation (Acker 1994: 129) im Allgemeinen beschrieben. Diese Unterschiede in den Männlichkeitskonstruktionen werden sowohl von Kerfoot und Knights (1993) als auch von McDowell (2001) mit einer Veränderung der Managementsysteme erklärt. Je stärker der individuelle Erfolg zur Zielgrösse von Managementpraktiken geworden ist, desto relevanter wurde Karrierismus als hegemoniale Form von Männlichkeit. «...competitive masculinity is caught in ceaseless striving for material and symbolic success, and where conquest and domination become exalted as ways of relating to the world.» (Kerfoot & Knights 1993: 672).

Mancher CEO, der vor zwanzig Jahren pensioniert wurde, staunt nur noch, welche Löhne seine Nachfolger heute für sich beanspruchen. Hegemoniale Männlichkeit unterstützt und reproduziert dabei auch die in diesem Bereich geltenden exzessiven Arbeitszeiten und Bonussysteme, die das individuelle Erfolgsverhalten und das damit verbundene exzessive Risikoverhalten belohnen (Mackenzie 2003; Blomberg 2009). Es gibt mehrere Schweizer Firmen, die z. B. getrennte Lohnsysteme für den Investmentbanking-Bereich und für die übrigen Unternehmensbereiche – z. B. für das Versicherungsgeschäft – hatten und noch haben (u. a. Swiss Re). Hier wurden kulturelle Annahmen über Bereichskulturen in Strukturen überführt, die die Hierarchiebildung zwischen den Bereichen nachhaltig förderten. Eine Eigenkapitalrentabilität (ROE return on equity) in Höhe von 25 % oder mehr kann nur durch hoch riskante Entscheidungen erreicht werden. Im Allgemeinen gehen KMUs in der Schweiz bei einem kalkulierbaren Risiko von einem ROE von 10 % bis 12 % aus.

5.2.4 Schlussfolgerungen

Die extremen Ausprägungen von risikoreichen Entscheidungen und insbesondere ihrer fehlenden Infragestellung, wie wir sie im letzten Jahr kennen gelernt haben, ist, wie wir hier ausgeführt haben, weniger auf bestimmte Eigenschaften der Geschlechter zurückzuführen sondern vielmehr auf die Gruppenzusammensetzung und die im professionellen Feld herrschenden und praktizierten Formen von Männlichkeit und Weiblichkeit.

Im Zentrum einer weiteren Analyse sollten also die Dominanzkulturen stehen, die durch bestimmte Formen von Männlichkeit hervorgebracht werden und Alternativen, wie Partnerschaftskulturen, die Werte, die allgemein mit Weiblichkeit und alternativen Formen von Männlichkeit in Verbindung gebracht werden. Partnerschaftskulturen sind grundsätzlich unabhängig vom Geschlecht gedacht und zeichnen sich durch Netzwerkstrukturen («webs of inclusion»), Gleichwertigkeit, gegenseitigen Respekt, ein Verständnis von «Macht etwas umzusetzen» und ein anderes Führungsverständnis – Führungskräfte als Moderatorinnen oder Coaches – aus (Sander 1998). Um gestärkt aus der Krise hervorzugehen, bedarf es damit nicht nur einer grösseren Durchmischung der Teams, um einem Groupthink und kultureller Homogenität entgegenzuwirken. Es braucht auch eine Reflexion von Vorstellungen, was unter «gutem Management» und unter «guter Führung», unter «guten Entscheidungen» zu verstehen ist, ebenso wie eine Reflexion von Organisationsverständnissen, Rollenerwartungen an unterschiedliche Gruppen von «Organisationsmitgliedern» und Arbeits(zeit)praktiken.

Wie unsere Analyse des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und praktizierten Formen von Männlichkeit gezeigt hat, besteht ein klarer Zusammenhang zwischen der als «Karrierismus» beschriebenen Form von Männlichkeit und der damit verbundenen Einschränkung von möglichen Formen der Anerkennung auf den beruflichen Erfolg und der in der derzeitigen Krise beklagten ausschliesslichen Ausrichtung auf monetäre Anreize und zu kurz und individualistisch gedachten Zielen. Die Richtung, in welche die Veränderung gehen muss, ist damit klar aufgezeigt: Ein Unternehmenskulturwandel hin zu «partnerschaftlichen», «weiblichen» oder «alternativ männlichen» Werten und Lebenspraktiken ist gefragt. Ein Abschiednehmen von überrissenen Renditeforderungen, die Honorierung von Teamleistungen statt von Einzelerfolgen, durchmischte Teams, Reflexionsplattformen, menschenwürdige Arbeitszeiten in den obersten Etagen einer Bank, die es auch erlauben, Betreuungsverpflichtungen nachzukommen (z. B. ein maximales Arbeitszeitpensum von 70% zum Normalfall zu machen), könnte z. B. ein erster Schritt in diese Richtung sein. Ein umsichtiges Wirtschaften kann nicht nur gelernt werden, es kann auch in organisationalen Strukturen und Kulturen verankert und durch alltägliche Praktiken der Lebensführung verfestigt werden. Und das gilt für Frauen wie für Männer.

Literatur

Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies – a theory of gendered organizations, in: *Gender & Society*, 4(2), 139–158.

Acker, J. (1994): The gender regime of swedish banks, in: *Scandinavian Journal of Management, 10(2)*, 117–130.

Acker, J. (1998): The future of «gender and organizations»: connections and boundaries, in: *Gender, Work and Organizations, 5(4)*, 195–206.

Agnew, J.R., Anderson, L.R., Gerlach, J.R. & Szykman, L.R. (2007): Who chooses annuities? An experimental investigation of the role of gender, framing and defaults, in: *American Economic Review, 98(2)*, 418–422.

Barber, B. & Odean, T. (2001): Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment, in: *Quarterly Journal of Economics, 116(1)*, 216–292.

Blomberg, J. (2009): Gendering Finance: Masculinities and Hierarchies at the Stockholm Stock Exchange, in: *Organization, 16(2)*, 203–225.

Booth, A. L. & Nolen, P. J. (2009): Gender differences in risk behaviour: Does nurture matter? in: *IZA Discussion Paper No. 4026*, Bonn.

Bundesamt für Statistik (2009): Panorama: Geld, Banken, Versicherungen, http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/12/01/pan.html (15.10.2009).

Catalyst (2004): The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity, http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards (15.10.2009).

Christiansen, C., Schröter Joensen, J. & Rangvid, J. (2009). Fiction or Fact: Do Women Invest More in Less Risky Financial Assets? Paper presented at the Finance Research Seminar of the Economic Department and Center for Finance, March 10, 2009, University of St. Gallen, Switzerland.

Collinson, D. & Hearn, J. (Eds.) (1996): Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities, and management, London: Sage.

Connell, R. W. (1995): Masculinities. Berkeley: University of California Press.

Crompton, R. & Le Feuvre, N. (1992): Gender and bureaucracy: women in finance in Britain and France, in: A. Witz & M. Savage (Eds.), in: *Gender and bureaucracy*, 94–123, Oxford: Blackwell.

Eagly, A.H. (1995): The science and politics of comparing women and men, in: *American Psychologist, 50(3)*, 145–158.

Eisler, R. (1987): The chalice and the blade, our history, our futures, San Francisco.

Ferriman, K., Lubinski, D. & Benbow, C.P. (2009): Work preferences, life values, and personal views of top math/science graduate students and the profoundly gifted: Developmental changes and gender differences during emerging adulthood and parenthood, in: *Journal of Personality and Social Psychology, 97(3)*, 517–532.

Gherardi, S. (1995): Gender, symbolism and organizational cultures, London: Sage.

Irigaray, L. (1979): Macht des Diskurses, Unterordnung des Weiblichen. In dieselbe (Ed.), Das Geschlecht, das nicht eins ist, Berlin: Merve Verlag.

Jianakoplos, N.A. & Bernasek, A. (1998): Are women more risk averse? in: *Economic Inquiry, 36(4)*, 620–630.

Jörg Perrin, P. (2005): Geschlechts- und ausbildungsspezifische Unterschiede im Investitionsverhalten, Bern: Universität Bern.

Kerfoot, D. & Knights, D. (1993): Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain, in: *Journal of Management Studies, 30(4)*, 659–677.

Madörin, M. (1991): Männliche Ökonomie – Ökonomie der Männlichkeit. Emanzipation, 3–6.

Maier, M. & Messerschmidt, J.W. (1998): Commonalities, conflicts and contradictions in organizational masculinities: exploring the gendered genesis of the challenger disaster, in: *Canadian Review of Sociology and Anthropology, 35(3)*, 325–344.

Martin, P. Y. (2003): «Said and done» versus «saying and doing». Gendering practices, practicing gender at work, in: *Gender & Society, 17(3)*, 342–366.

Martin, P. Y. (2004): Gender as social institution, in: *Social Forces, 82(4)*, 1249–1273.

McDowell, L. (1997): Capital Culture: Gender at Work in the City, Oxford: Blackwell.

McDowell, L. (2001): Men, management and multiple masculinities in organizations, in: Geoforum 32, 181–198.

McKenzie, D. (2003): Long-term capital management and the sociology of arbitrage, in: Economy and Society, 32(3), 342–366.

McKinsey and Company (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf (15.10.2009)

Messerschmidt, J. W. (1998). Managing to kill: Masculinities and the space shuttle Challenger explosion, In: C. Cheng (Ed.), Masculinities in organizations (pp. 29–53), Thousand Oaks: Sage.

Nentwich, J. C. (2004): Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit, Königstein i.T.: Ulrike Helmer Verlag.

Nielsen, C. (2009): Mit Geschlechterbalance wettbewerbsfähiger, in: H. Muthers (Ed.), Wettlauf um die Frauen (pp. 79–98), Stuttgart: Springer.

Osterloh, M. & Rost, K. (2008): You Pay a Fee for Strong Beliefs: Homogeneity as a Driver of Corporate Governance Failure. SSRN. Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=1304719 (15.10.2009).

Powell, M. & Ansic, D. (1997): Gender differences in risk behavior in financial decision-making: An experimental analysis, in: *Journal of Economic Psychology, 18(6)*, 605–628.

Sander, G. (1998): Von der Dominanz zur Partnerschaft: Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996): Think manager – think male: A global phenomenon? in: *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33–41.

Schmid, B. (2009): Frauen an die Finanzmacht! Nicht nur in Island, sondern auf der ganzen Welt, in: *Das Magazin*, 10, 12–25.

Schubert, R., Brown, M., Gysler, M. & Brachinger, H.W. (1999): Financial decision-making: Are women really more risk-averse? in: *The American Economic Review, 89(2)*, 381–385.

Stahlberg, D. & Sczesny, S. (2001): Gender stereotypes and the social perception of leadership, in: *European Bulletin of Social Psychology*, 13, 15–29.

Tienari, J. (1999): The first wave washed up on shore: Reform, feminization and gender resegregation, in: *Gender, Work and Organization, 6(1)*, 1–19.

Wajcman, J. (1996): Desperately seeking difference: Is management style gendered? in: *British Journal of Industrial Relations, 34(3)*, 333–349.

Wanzenried, G. (2007): Die Rolle der Frau in der Schweizer Finanzdienstleistungsindustrie, Luzern, Zug.

Wetterer, A. (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. «Gender at work» in theoretischer und historischer Perspektive, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.