

Frauen in Führungsfunktionen in Banken

Frauen auf allen Managementebenen unterrepräsentiert

Marion Festing, an der privaten ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin Professorin für Personalmanagement und Interkulturelle Führung, und Diplom-Kauffrau Marie Christine Hansmeyer, Absolventin der ESCP-EAP und jetzt Mitarbeiterin einer Unternehmensberatung sind mit einer empirischen Studie der Frage von Frauenkarrieren in Banken nachgegangen.¹⁾ Das Ergebnis ist ernüchternd: Frauen sind in den Führungszirkeln der Banken noch immer seltene Erscheinungen. Mehr noch haben sie es schwer, sich auf dem Weg dorthin gegen ihre männlichen Konkurrenten durchzusetzen. Und das, obwohl sie in den Unternehmen des Kreditgewerbes durchschnittlich die Hälfte der Mitarbeiter stellen. Doch nur achtzehn Prozent der Führungskräfte in den befragten Banken waren weiblich. Viel bedeutsamer aber ist, umso höher die Führungsebene, desto weniger Frauen lassen sich finden. Sind es im unteren Management immerhin noch 26 Prozent, hat sich diese Zahl bereits im mittleren Management halbiert und ist ihr Anteil im höheren Management mit mageren drei Prozent schließlich kaum noch der Erwähnung wert. Dagegen überrascht es kaum, Banken mit einem starken Focus auf dem Privatkundengeschäft sowie Zweigstellen ausländischer Finanzinstitute weisen auf allen Ebenen höhere Frauenanteile auf als Banken mit eher geringem Kundenverkehr. Der Bericht stellt nachfolgend die für Berufsberatung und Arbeitsvermittlung wichtigsten Ergebnisse der Studie vor.

Es ist empirisch belegt, dass in Europa, insbesondere aber in Deutschland, Frauen trotz überdurchschnittlicher Ausbildung und hoher Motivation in Führungsfunktionen noch immer seltener vertreten sind als in allen anderen westlichen Industrienationen, allen voran den USA, wo der Frauenanteil im unteren und mittleren Management zwischen 1972 und 1995 immerhin von 17 Prozent auf 42,7 Prozent gestiegen ist. „So gibt es in keinem deutschen Dax-Unternehmen ein weibliches Vorstandsmitglied“, untermauert Marion Festing die eingangs aufgestellte Behauptung. Eine Kienbaumuntersu-

chung hat zum Ergebnis, dass von 834 Geschäftsführerpositionen lediglich 21 – das sind 2,5 Prozent – von Frauen besetzt sind. Exakte Zahlen über den derzeitigen Anteil weiblicher Führungskräfte in deutschen Unternehmen liegen leider nicht vor. Schätzungen schwanken je nach Quelle zwischen 3,5 und 11,4 Prozent. Auch wenn die günstigste Variante zu Grunde gelegt wird, liegt Deutschland damit im europäischen Vergleich am unteren Ende. Zwar sind weibliche Führungskräfte in deutschen Banken häufiger als in allen anderen Branchen zu finden, im internationalen Vergleich ist ihr Anteil dennoch sehr gering.

Frauenanteil bei serviceorientierten Banken und im unteren Management größer als in strategischen Führungsfunktionen und Banken mit geringem Kundenverkehr

An der Befragung beteiligten sich Personalverantwortliche aus insgesamt 59 Banken sowie 161 weibliche Führungskräfte. Von den weiblichen Führungskräften arbeitete ein Drittel bei Großbanken. Der Frauenanteil bei allen befragten Banken beträgt 51 Prozent, schwankt aber ansonsten beträchtlich. Banken mit einem besonders breit gefächerten Serviceangebot, wie Sparkassen, Kreditgenossenschaften und Großbanken, weisen dabei einen höheren Frauenanteil auf als Banken mit einem eher geringen Kundenverkehr, wie etwa Realkreditinstitute, Landesbanken oder genossenschaftliche Zentralbanken. Die daraus abzuleiten-

¹⁾ Marion Festing/Marie Christine Hansmeyer: Frauen in Führungspositionen in Banken. Ausgewählte Ergebnisse in einer empirischen Untersuchung in Deutschland, ESCP-EAP Working Paper Nr. 3, zu beziehen über: Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, Telefon: 030-32007147 oder workingpaper-berlin@escp-eap.net.



de Vermutung heißt zunächst einmal schlicht: die Banken setzen Frauen verstärkt im Kundenverkehr ein.

Bedeutet das und heißt die Begründung für so wenige Frauen in Führungsfunktionen, etwas zugespitzt formuliert, also: in serviceorientierten Tätigkeiten beste Leistungen, für strategische Planungen ungeeignet? Marion Festing kommt in ihrer Untersuchung zu einem anderen Ergebnis. Wichtigster Kernpunkt: drei von vier weiblichen Führungskräften in Banken sind kinderlos. Weshalb ihr Fazit lautet: „Die Gleichzeitigkeit von beruflicher Karriere und Familie ist für Frauen auch heute offensichtlich noch nicht herzustellen.“ Die Begründung dafür, erklärt Marion Festing, liege in einem personalwirtschaftlichen Effizienzbegriff, der einseitig auf die uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit von Führungskräften abstelle. Das damit für Frauen vorgegebene Handicap scheint unaufholbar, fallen doch Frauen durch eine Familiengründung in der entscheidenden Karriephase bis 35 mindestens zeitweilig aus. Kommen sie dann zurück, haben die Männer meist den entscheidenden Vorsprung hergestellt.

Blickt man auf den Anteil Frauen in Führungspositionen, bleibt als Erstes festzuhalten, dass im Durchschnitt aller Banken lediglich 18,1 Prozent der Führungskräfte weiblich sind. Freilich schwankt das Bild von Bank zu Bank, zum Teil sogar beträchtlich. Während in Zweigstellen ausländischer Banken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften weibliche Führungskräfte überdurchschnittlich vertreten sind, erreichen sie in den übrigen Banken nur unterdurchschnittliche Werte. In großen Banken ist der Anteil weiblicher Führungskräfte weitaus geringer als in kleinen Banken mit geringer Mitarbeiterzahl.

Familienpflichten bedeutendstes Karrierehindernis für Frauen

Als wichtigste Karrierehindernisse nennen die befragten Personalverantwortlichen in der Reihenfolge:

- Familienpflichten der Frau
- falsche Ausbildung
- eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit.

Damit messen sie persönlichen Karrierehindernissen eine nur relativ geringe Bedeutung zu. Stattdessen aber schätzt jeder zweite Personaler die

Aspekte „Männliche Werte dominieren die Unternehmenskultur“ und „Fehlende gesellschaftliche Akzeptanz anderer Familienmodelle“ als wichtige Karrierehindernisse ein.

Interessant ist ein Blick auf die Lebenssituation der befragten weiblichen Führungskräfte. 64 Prozent leben in einer Partnerschaft, in der 96 Prozent der Partner selbst berufstätig sind. Allerdings hat nicht einmal jede vierte in einer Partnerschaft lebende Frau Kinder. Von Frauen mit Kindern haben nur knapp ein Drittel mehr als lediglich ein Kind. Somit sind 77 Prozent aller befragten weiblichen Führungskräfte kinderlos. Aus der Gruppe der befragten weiblichen Führungskräfte berichten nur ca. 25 Prozent der Mütter von einer aktiven Unterstützung bei der Kinderbetreuung (flexible Arbeitszeiten, betriebliche Kinderbetreuung) durch das Unternehmen. Die überwiegende Mehrzahl der Mütter organisierten die Kinderbetreuung deshalb privat. Jedoch kümmerte sich der Ehemann nur in zwei Fällen als „Hausmann“ um die Kindererziehung.

Lernfelder mit Nachholebedarf für weibliche Führungsnachwuchskräfte: langfristige Karriereplanung, zielführende Kommunikation und Präsentationsfähigkeit

Als alleinige Begründung für die auch von ihr nicht bestritten geringe Zahl Frauen in Führungsfunktionen will das Gabriele Zabel-Tummescheit allerdings nicht gelten lassen. Immerhin ist sie in der Zentrale der Norddeutschen Landesbank ja selbst nur eine von lediglich zwei Frauen, die es bis auf die Bereichsleiterenebene geschafft haben. Darüber, im Vorstand, sind auch in der Nord LB die Männer unter sich. Doch für diese Tatsache weist die langjährige Personalchefin den Frauen eine gewisse Mitverantwortung zu. „Nur wenige haben eine stringente Karriereplanung“, begründet sie. Und wenn doch, mangle es oft an der erforderlichen zielführenden Kommunikation. Darüber hinaus: „Frauen müssen lernen, ihr keineswegs geringeres Leistungsvermögen angemessen präsentieren zu können.“ Den Erfolg ihrer eigenen Karriere erklärt sie so auch mit einem hohen Maß an Eigeninitiative. Sie habe Unternehmen und Funktion rechtzeitig immer dann gewechselt, wenn der Karrieretotpunkt anders nicht mehr aufzulösen gewesen sei. Selbstmitleid, ist sie überzeugt, sei die falsche Lösung. Allerdings gibt sie ihr persönliches Privileg freimütig zu. „Ich habe einen Mann mit drei Kindern geheiratet und musste sie nicht erst selbst bekommen.“



Darauf, dass der Wechsel bei einem inzwischen massiven Personalabbau in den Unternehmen der Finanzwirtschaft aber auch andernorts gerade für die ersten Karrierestufen gegenwärtig immer schwieriger wird, weist die ehemalige Bankkauffrau Elke Künzler hin. Wie sie, fühlt sich jede dritte der bei Banken befragten weiblichen Führungskräfte in ihrer beruflichen Entwicklung erkennbar benachteiligt. „Frauen werden einfach totgeschwiegen“, hat sie erlebt. Darüber hinaus, was beim Mann unter Selbstbewusstsein und Gestaltungswille durchgehe, gelte bei Frauen oft als schräg und exaltiert. Das Frauenbild der Vorstände, findet sie Unterstützung bei Gabriele Zabel-Tummescheit, reduziere die weibliche Rolle auch heute noch viel zu oft darauf, Männern für deren Karrieretrip den Rücken frei zu halten und diese sich dafür selbst zu versagen.

Zwischen den einzelnen Managementebenen sind deutliche Ausbildungsunterschiede erkennbar. So haben 68 Prozent der Frauen auf der höchsten Managementebene ein Studium absolviert (mittleres Management 57 Prozent, unteres Management 50 Prozent). Ähnlich sehen die Werte bezüglich der Auslandserfahrung aus. Darüber verfügen 48 der Managerinnen in der höheren Führungsebene, aber nur 24 in der unteren. Traineeprogramme scheinen einen gute Karriereestieg zu bieten. So haben 39 Prozent der weiblichen Führungskräfte auf der höheren Managementebene ein Traineeprogramm absolviert, aber nur 21 Prozent des mittleren Managements. Das Qualifikationsniveau der Frauen ist über die einzelnen Banken hinweg recht ähnlich. Einzig in den Sparkassen und Kreditgenossenschaften erreicht der Anteil der Frauen in Führungspositionen mit akademischem Abschluss nur unterdurchschnittliche Werte (Sparkassen 30 Prozent, Kreditgenossenschaften 23 Prozent). Für diese Banken typisch ist, dass ein Großteil der Frauen ihre Karriere ausschließlich über firmeninterne Ausbildungsgänge erreicht hat.

Fleiß und Arbeitseinsatz reichen nicht aus

Schauen wir nach den Attributen, von denen die Frauen meinen, dass sie beim Aufstieg in eine Führungsposition Erfolg bescheren. 93 Prozent der Frauen verweisen auf persönliche Leistung, 71 schreiben Eigeninitiative eine große Bedeutung zu, 68 Prozent nennen Durchsetzungsvermögen, 66 Prozent soziale Kompetenz und 64 Prozent Fleiß und Arbeitseinsatz. Nur 6 Prozent sind der Meinung, dass persönliche Beziehungen karriereför-

derlich seien. Bemerkenswert ist, die Antworten unterscheiden sich nach der Karriereebene. Frauen aus dem oberen Management beschreiben ihre erfolgsfördernden Stärken mit Eigeninitiative, Durchsetzungsfähigkeit und Selbstbewusstsein. Im Gegensatz dazu hätten ihnen die aktuell immer wieder erwähnten und besonders Frauen zugeschriebenen „soft skills“ nur wenig geholfen. Frauen im unteren Management gehen stattdessen davon aus, ihre Position vor allem durch Fleiß und hohen Arbeitseinsatz erlangt zu haben. Managerinnen, die in den Unternehmensführungen angekommen sind, haben hingegen gelernt, dass Fleiß alleine für den Aufstieg nicht ausreicht.

Nach ihren weiteren beruflichen Plänen befragt, geben 53 Prozent an, beruflich noch höher aufsteigen zu wollen, 36 Prozent möchten in ihrer derzeitigen Position verbleiben, 11 Prozent wollen die Arbeitsbelastung reduzieren oder gar ganz aus dem Berufsleben ausscheiden. Drei Viertel der befragten Frauen gehen davon aus, die gesteckten Ziele auch erreichen zu können. Der Rest gibt als Gründe für ihre verhaltene Einschätzung insbesondere Restrukturierungsmaßnahmen, strukturelle Widerstände und die problematische Vereinbarkeit von Beruf und Familie an.

Karrieremaßstab ist noch immer ein männlich definiertes Managerleitbild

30 Prozent der durch Marion Festing befragten Frauen gaben an, während ihrer Karriere schon direkten Benachteiligungen ausgesetzt gewesen zu sein. Als solche zählen sie auf: Diskrepanzen hinsichtlich des Gehaltes, ungleiche Anerkennung für gleichwertige Arbeit, erschwerter Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen und Netzwerken, langsamere Beförderung sowie Vorbehalte wegen einer möglichen Schwangerschaft. Wird die Frage anders formuliert, ob Frauen sich also für vergleichbare Karriereschritte in der Konkurrenz gegenüber Männern besonders auszeichnen müssen, antworten 77 Prozent (!) mit ja. Das bestätigt das herrschende Stereotyp eines männlichen Managerbildes, das sich neben der zeitlich uneingeschränkten Verfügbarkeit vor allem über das Attribut von Führungsqualität definiert, die Männern eher zugewiesen wird, während Frauen sie sich erst hart erkämpfen müssen. Ältere weibliche Führungskräfte fühlen sich häufiger benachteiligt als jüngere Frauen. „Ausschlaggebend hierfür ist vermutlich,“ heißt die Interpretation Marion Festings, „dass ältere Frauen auf ihrem langen



Karriereweg mehr ‚erlebt‘ haben. Außerdem hat sich das Verständnis gegenüber karrierebewussten Frauen in den letzten Jahren stark verändert. Widerstände weichen auf und Frauen, die in die oberen Führungsetagen aufsteigen wollen, werden inzwischen stärker gefördert als noch vor einigen Jahren.“

Werden weibliche Führungskräfte nach Empfehlungen/Ratschlägen gefragt, die sie jungen weiblichen Nachwuchskräften geben würden, ergibt sich folgende Reihenfolge:

- klare Ziele, geplantes Vorgehen (39 %)
- Netzwerke, Kontakte bilden (37 %)
- Ausbildung, Leistung (32 %)
- Eigeninitiative zeigen (31 %)
- Weiblichkeit bewahren (21 %)
- selbst PR, Ziele kommunizieren (18 %)
- Spaß an der Arbeit (8 %)
- Auslandsaufenthalt (7 %).

Erfolg versprechende Lösungsansätze bedürfen der Bereitschaft aller Partner

Wie könnten Lösungsansätze aussehen, den Frauenanteil in Führungspositionen in Banken zu erhöhen? Marion Festing verweist auf die große Bedeutung beziehungsweise Notwendigkeit, dass es zur Erreichung dieses Zieles unbedingt erforderlich ist, hierfür alle Akteure – Unternehmen, Staat, Frauen und Männer – gleichermaßen begeistern zu können. Nur so werde sich Erfolg einstellen. Wenngleich sie betont, dass in den nächsten fünf Jahren vor allem im Top-Management nur ein marginaler Anstieg des Anteils weiblicher Führungskräfte zu erwarten sei. Schließlich habe ihre eigene Studie im Vergleich zu älterem Datenmaterial gezeigt, dass entsprechende Veränderungen im Bankensektor nur langsam voranschritten. „Langfristig,“ ist sie dennoch optimistisch, „könnte sich die Situation unter den oben skizzierten Rahmenbedingungen allerdings ändern, denn es stehen genügend karriereorientierte und gut ausgebildete Frauen für Führungsaufgaben in den Banken bereit.“ Wenn die Unternehmen zudem auch den betriebswirtschaftlichen Nutzen einer familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt erkannten, könne eine Verbesserung der Karriereperspektiven für weibliche Führungskräfte durchaus erwartet werden.

Spezialisierte Frauenförderprogramme mit Vor- und Nachteilen

Konkret sollte bezüglich spezieller Frauenfördermaßnahmen in Banken folgende Grundsatzentscheidung bedacht werden: möchte das Unternehmen Nachwuchsführungskräfte unabhängig vom Geschlecht fördern oder will es gezielte Initiativen für Frauen entwickeln. Für spezielle Frauenförderprogramme spricht, dass sie gezielt auf die besonderen Belange von Frauen abgestimmt werden können, einschlägige Fortschritte messbar sind und deren Zielerreichung laufend kontrolliert und ihr Zweck dadurch legitimiert werden kann. Allerdings sei die Akzeptanz derartiger Frauenfördermaßnahmen unter den Mitarbeitern häufig gering, weil Männer sich ihrerseits benachteiligt fühlten und Frauen oft an diesen Maßnahmen nicht teilnahmen, da sie keine Sonderbehandlung wünschten. Als eine besonders effektive Maßnahme im Rahmen der Karrierentwicklung von Frauen sieht die große Mehrzahl der befragten weiblichen Führungskräfte Mentoring-Programme an. Eine ebenfalls große Bedeutung schreiben die befragten Frauen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu. In vielen Unternehmen werde freilich eine Karriere in Teilzeitanstellung noch immer als unmöglich erachtet. So sind qualifizierte Teilzeitarbeitsplätze für Mitarbeiter mit Führungsverantwortung nach wie vor eine Ausnahme. „Von Karrierewilligen“, sagt Marion Festing, „wird erwartet, dass sie die Arbeit für die Firma in den Mittelpunkt ihres Lebens rücken.“ Im Übrigen aber trage eine Führungskraft natürliche Verantwortung für die ihr unterstellten Mitarbeiter und sollte deshalb für diese in der Regel auch ansprechbar sein. Gleichwohl wird neben der Arbeitszeitflexibilisierung auch eine Dezentralisierung des Arbeitsplatzes als überlegenswerte Alternative genannt.

Aus der Sicht des Personalmanagers stellt sich nüchtern die Frage nach dem Mehrwert der Frauenförderung für das Unternehmen. Marion Festing nennt in diesem Zusammenhang fünf Punkte:

- *wirtschaftliche Vorteile*, da ein Großteil der Kunden weiblich sei und gemischte Managementteams auf deren Bedürfnisse besser einwirken könnten;
- *positives Image in der Öffentlichkeit*, da sich das Unternehmen offener und toleranter präsentiere;
- *effektive Nutzung des Humankapitals*, weil nicht mehr nur 50 Prozent des Talentpools der Mitarbeiter genutzt werde und somit Opportunitätskosten vermieden werden könnten;

- *innovative Unternehmenskultur durch gemischte Managementteams*, die in aller Regel im Vergleich zu stark homogenen Unternehmenskulturen kreativer seien;
- *gutes Arbeitsklima*, das sich als günstig für die Motivation der Mitarbeiter auswirke und beitragen, Fehlzeiten zu senken sowie die Produktivität zu steigern.

Einen ersten Achtungserfolg aber kann die Berliner Professorin Marion Festing bereits verbuchen. „Ich weiß heute“, beschreibt die Hannoveraner Personalchefin Zabel-Tummescheit ihren persönlichen, und für Frauen überaus wichtigen Erkenntnisprozess, „dass Mitarbeiter(innen), die die Balance zwischen Beruf und Privatem gefunden haben, qualifizierter arbeiten.“ Dieses Potenzial, auch wenn es anders als bei den Führungskadern alter Coleur zeitlich nicht immer unbegrenzt abrufbar sei und deshalb einen höheren Organisationsaufwand erfordere, könne sich in der Zukunft kein Unternehmen mehr leisten, brach liegen zu lassen. „Noch haben wir keine Lösung, doch wir müssen sie finden“, formuliert sie die personalwirtschaftliche Aufgabe. Dass dies die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens übersteigt, weiß keiner besser als die Personalchefin der Nord LB. Was man brauche, sei ein gesellschaftlicher Bewusstseinswandel – bei Männern und Frauen.

Dokumentation: A 5122, C 72

INFOnet > Suchbegriff: ibv 14/2004

Zentrale PP 53 7/2004

