

Stereotype blockieren Führungspositionen

Trotz vielfältiger personalwirtschaftlicher Maßnahmen zur Frauenförderung ist der Anteil weiblicher Vorstände noch sehr gering. Ursachen können in der Unternehmenskultur der Kreditinstitute und in den persönlichen Mindsets der weiblichen Nachwuchsführungskräfte liegen.

Claudia Breuer

Förderung von Diversität in Führungsgremien folgt nicht nur dem Nachhaltigkeitsgedanken der fairen Teilhabe. Es lassen sich dadurch auch ökonomische Vorteile realisieren. Zahlreiche Untersuchungen weisen gendertypische Unterschiede im Entscheidungsverhalten nach, insbesondere bei Risikoeinschätzungen. Die Organisationstheorie schreibt gemischten Teams Vorteile zu, da sie unterschiedliche Einstellungen und Erfahrungen in Prozesse und Produkte einbringen. Das ist besonders dann von Bedeutung, wenn zentrale Stakeholder-Gruppen, etwa die Kundinnen und Kunden, gemischt sind. Dazu kann die Betonung einer chancengerechten Unternehmenskultur zur Verminderung von Reibungsverlusten sowie zur Steigerung der Motivation durch das Aufzeigen von Karriereperspektiven beitragen.

Geschlechter- und Führungsrollen kollidieren

Die Vorteile von geschlechtergemischten Führungsteams in Kreditinstituten spiegeln sich in der Argumentation der Bankenaufsicht wieder. Artikel 91 (10) der Capital Requirement Directive regelt, dass die Mitgliedsstaaten und Aufsichtsbe-

hörden bei der Berufung von Mitgliedern in Leitungsorgane von Instituten eine adäquate Berücksichtigung und Förderung von Diversitätsmerkmalen verlangen. Trotz zahlreicher empirischer Hinweise auf die Vorteilhaftigkeit von Frauen in Führungsteams belegen Daten des Statistischen Bundesamts für Deutschland eine auffällige Unterrepräsentanz. Bezogen auf das Jahr 2021 betrug der Frauenteil in Führungspositionen 29,2 Prozent, was deutlich unter dem europäischen Durchschnitt von 34,7 Prozent liegt.

Barrieren durch Stereotypisierung von Geschlechtern und Managementrollen identifizieren viele Untersuchungen als mögliche Ursache der mangelnden Beteiligung von Frauen an Top-Führungspositionen. Typischerweise werden Frauen Attribute wie gemeinschaftsorientiert, freundlich, zurückhaltend und emphatisch zugeschrieben, während Männer gewöhnlich für rational, analytisch, durchsetzungsstark und leistungsorientiert gehalten werden. Letztere Merkmale gelten als gute Führungseigenschaften: Think manager, think male.

Vor allem in der Finanzwirtschaft sind Stereotype stark ausgeprägt. Die Vorstellung von Bankern orientiert sich am US-amerikanischen Investmentbanking, das mit Risikobereitschaft und stark ausgeprägter Gewinnorientierung assoziiert und damit eher männlichen Stereotypen zugerechnet wird. Ein bullischer Aktienmarkt beispielsweise gilt als positiv, wobei die Darstellung des Bullen regelmäßig mit ausgeprägten männlichen Geschlechtsmerkmalen erfolgt.

Die Forscherinnen des Managerinnen-Barometers, das das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung herausgibt, weisen regelmäßig auf das im Vergleich mit anderen Branchen

Kompakt

- „Think manager, think male“ ist der Stereotyp, auf den Frauen auf dem Weg nach ganz oben treffen.
- Die Leistung von Frauen wird oft unterschätzt.
- Potenzialträgerinnen zu fördern, kann die Qualität der Unternehmensführung insgesamt verbessern.

schlechtere Abschneiden des Finanzsektors in Bezug auf den Frauenanteil in Vorständen hin. Auch hier werden als Gründe besonders ausgeprägte geschlechterstereotype Zuschreibungen und eine männerdominierte Führungskultur in der Finanzwirtschaft vermutet. Die Daten der regelmäßigen Reports on the Benchmarking of Diversity Practices and the Gender Pay Gap der European Banking Authority stützen die Ergebnisse zur mangelnden Repräsentanz von Frauen in Bankvorständen im Allgemeinen und in deutschen Bankvorständen im Besonderen. Die niedrige Frauenquote im Finanzsektor ist gerade auch deshalb bemerkenswert, weil der Frauenanteil beim Berufseinstieg sehr hoch ist, dann aber mit zunehmenden Karrierestufen stark abnimmt.

Barrieren entstehen durch Mindsets

Um valide Aussagen zu den Hintergründen des schwachen Abschneidens der deutschen Kreditwirtschaft zu gewinnen, wurde an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) im Rahmen einer Abschlussarbeit eine Umfrage durchgeführt (die Studie „Gender Diversity in Führungspositionen der Kreditwirtschaft“ von Anja Königs ist auf der Homepage der Forschungsstelle Nachhaltigkeit der HFM verfügbar). An der Befragung nahmen insgesamt 405 Frauen teil, von denen 371 die Befragung abschlossen. Dabei stammt die Mehrzahl der Teilnehmerinnen aus Kreditinstituten mit Bilanzsummen von über 3 Milliarden Euro und Mitarbeitendenzahlen von über 500.

Die beiden am häufigsten genannten Barrieren für eine Führungskarriere liegen in der Unternehmensorganisation: Unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie gaben 60 Prozent der Befragten an, zu wenig Führungspositionen in Teilzeit 58 Prozent. Die am dritthäufigsten genannte Antwortoption „Frauen setzen andere Schwerpunkte im Leben“, die 56 Prozent der Nennungen erhielt, bezieht sich vordergründig auf die persönliche Planung. Allerdings ist stark davon auszugehen, dass sich Frauen aufgrund der organisatorischen Barrieren im Unternehmen gezwungen sehen, Entscheidungen für oder gegen berufliche Karrieren zu treffen, wodurch diese Meinungsäußerungen unmittelbar zusammenhängen.

Unternehmenskultur bezeichnet allgemein die Werte und Einstellungen, die im Unternehmen vorherrschen und Entscheidungen beeinflussen. Beim Mindset handelt es sich um subjektive Wertemuster, die die Eigenwahrnehmung und die Wahrnehmung anderer prägen. Somit lässt sich die Unternehmenskultur als Aggregation von persönlichen Mindsets der das Unternehmen prägenden Personen verstehen. In der Umfrage konnte festgestellt werden, dass die Unternehmenskultur für die befragten Frauen eine hohe Bedeutung für die Entscheidung zur Übernahme von Führungspositionen hat.

Allerdings treten Unternehmenskultur und Aspekte des Mindsets auch bei den genannten Hemmnissen in Erscheinung. Eine durch männliche Stereotype geprägte Unternehmenskultur sowie eine Unterschätzung der Leistungen von Frauen wird häufig als Barriere genannt. In Freitextfeldern finden sich zudem zahlreiche Äußerungen, die auf Hemmnissen durch die Unternehmenskultur und fehlender Anerkennung basieren. Immerhin vermuten 45 Prozent der Befragten ein mangelndes Selbstvertrauen der Frauen als Hintergrund sowie 33 Prozent eine fehlende Zielsetzung. In Freitextrückmeldungen wird zudem auf verfestigte Rollenverteilung und mangelnde Unterstützung in Partnerschaft und Familie hingewiesen.

Eine weniger durch geschlechterstereotype geprägte Unternehmenskultur in der Finanzbranche und das eigene Mindset weiblicher Potenzialträgerinnen sind Einflussfaktoren auf die Karriereentwicklung von Frauen, die häufig in ihrer Bedeutung hinter rein praktischen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zurücktreten. Untersuchungen zeigen jedoch die hohe Bedeutung dieser Aspekte, die einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, damit das personalwirtschaftliche Instrumentarium zur Frauenförderung überhaupt seine vollumfängliche Wirkung entfalten kann. Die Diskrepanz von sozialen Erwartungen an Frauen und einer insbesondere in der Finanzbranche männlich orientierten Führungs- und Unternehmenskultur stellt nach wie vor eine Hürde dar und ist nur durch einen deutlichen Wertewandel zu überwinden, nicht nur auf Vorstandsebene, sondern ab der untersten Führungsebene.

Hilfestellungen können Bildungsmaßnahmen und Coachings für Führungskräfte, Personaler und Potenzialträgerinnen geben, um stereotype Eigen- und Fremdwahrnehmung aufzudecken und ein Problembewusstsein in den Unternehmen zu etablieren. Ziel von Frauenfördermaßnahmen sollte sein, dass Karriereentscheidungen frei nach Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen getroffen werden und nicht nach gesellschaftlichen Erwartungen sowie organisatorischen Zwängen. Auf diese Weise vergrößert sich der Qualifizierten-Pool bei der Besetzung von Führungspositionen, was letztlich die Qualität der Führungskräfte verbessert. ■



Autorin

Claudia Breuer

ist Leiterin der Forschungsstelle Nachhaltigkeit und Inhaberin der Professur für Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) in Bonn.