

# **HBS Projekt I - Potentialträgerinnen sichtbar machen - Landesbank Berlin**

Laufzeit: 7/2001 bis 2/2002

Projektleitung: Prof. Dr. Hildegard Maria Nickel

ProjektmitarbeiterInnen: Anja Fahrenholz, Hanna Meißner

## **Zusammenfassung**

Die Landesbank Berlin (LBB) ist seit der Fusion mit der Ostberliner Sparkasse ein hoch weiblich segregiertes Unternehmen mit einer Frauenbeschäftigungsquote von ca. 70%. Betrachtet man allerdings die Geschlechterverteilung in den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens, so zeigt sich, dass der Frauenanteil mit zunehmender Hierarchieebene sinkt und Frauen in den obersten Führungsebenen kaum noch vertreten sind: Im Vorstand ist keine der Positionen mit einer Frau besetzt und der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene beträgt lediglich 7,1%. Auch in der dritten Führungsebene, zu der z.B. die Filialleitung zählt, sind Frauen mit 34,3% deutlich unterrepräsentiert. Erst am unteren Ende der Führungshierarchie, der vierten Führungsebene, entspricht der Frauenanteil von 69,3% in etwa ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft.

Von der Ausbildung des Arbeitskräftenachwuchses an werden seitens der LBB Potenzialeinschätzungen vorgenommen, Führungskräfte identifiziert und durch ausgefeilte Entwicklungskonzepte gefördert, aber trotz der differenzierten Personalentwicklungsinstrumente ist der Anteil von Frauen an den Fach- und Führungskräften im oberen Management nicht bemerkenswert gestiegen. In enger Kooperation mit dem FrauenNetzwerk FAM der LBB wurde in der vorliegenden explorativen Studie der Frage nachgegangen, ob Frauen durch das Aufkommen neuer, "weicher" Führungsmodelle und durch die Debatte um neue Schlüsselqualifikationen, die Kommunikations- und Teamfähigkeit, Sozialkompetenz und Ganzheitlichkeit zu Kernkompetenzen erklärt, den Aufstieg in höhere Führungspositionen erleichtert wird. Werden in der LBB "soft skills" als moderne Schlüssel-, Kern- bzw. Basisqualifikationen behandelt und als Führungskompetenz von Frauen wahrgenommen? Spielen sie bei der Personalbeurteilung eine (positive) Rolle? Welche Instrumente können der Sichtbarmachung von "feminine skills" dienen? Oder ist das Etikett "feminine skills" ein neuer Modus alter (stereotyper) Tätigkeitszuschreibungen, der traditionelle Arbeitsteilungen und Geschlechterhierarchien eher befestigt?

Für die Untersuchung wurde ein qualitatives Verfahren gewählt. Im ersten Schritt wurde eine Analyse betrieblicher Daten und Dokumente unter dem Gesichtspunkt der Aufstiegswege, der Ziele und Instrumente von Personalentwicklung sowie des betrieblichen Geschlechterverhältnisses und der Gleichstellungsmaßnahmen durchgeführt. Im zweiten Schritt wurden Interviewleitfäden konzipiert und neun Führungskräfte der LBB befragt. Das Sample bestand zum einen aus vier Führungskräften der zweiten Führungsebene, die als "StrukturgeberInnen" für betriebliche Karrierewege Verantwortung für die Entdeckung und Förderung von Potenzialen tragen. Zum anderen wurden Interviews mit fünf Frauen geführt, die bereits in die dritte Führungsebene aufgestiegen sind und insofern als "Potentialträgerinnen" bezeichnet werden können.

Im Verlauf der Untersuchung zeigte sich, dass die Thematik der Karriereperspektiven von Frauen vor dem Hintergrund der aktuellen Bankenkrise und dem drohenden Personalabbau in der LBB von den Akteuren als nachrangige Fragestellung angesehen wird. Gleichzeitig wurde deutlich, dass betriebliche Gleichstellungspolitik insbesondere in Krisenzeiten als Daueraufgabe betrachtet werden muss, wenn die anstehenden Restrukturierungen nicht zu

Lasten der weiblichen Beschäftigten erfolgen sollen. Dafür spricht auch, dass das Unternehmen künftig verstärkt auf die Aktivierung unternehmenseigener Potenziale angewiesen sein wird, da vorerst kaum noch extern rekrutiert werden dürfte. Entgegen den offiziellen Selbstdarstellungen in den betrieblichen Dokumenten erfolgt in der betrieblichen Praxis keine systematische Personalentwicklung. Die Förderung von MitarbeiterInnen ist weitgehend vom individuellen Förderverständnis der Vorgesetzten abhängig. Als Hindernis für Frauenkarrieren erweist sich hierbei eine weitgehend unreflektierte Haltung vieler Führungskräfte, die von der Geschlechtsneutralität des Unternehmens ausgehen und eine gezielte Frauenförderung nicht praktizieren. Schlüsselqualifikationen werden zwar in der offiziellen Unternehmensprogrammik als moderne Führungskompetenzen aufgerufen, jedoch im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung nicht aufstiegswirksam honoriert. Vielmehr zeigt sich, dass der individuelle Führungsstil in der Bewertung hinter dem betriebswirtschaftlichen Erfolg verschwindet.

Insgesamt zeigt sich, dass sich hinter der scheinbaren Geschlechtsneutralität des Unternehmens noch immer "männliche" Normen und Strukturen verbergen, die Frauen systematisch beim Aufstieg in die höheren Führungsetagen behindern. Die interviewten Potenzialträgerinnen zeigen demzufolge eine reflexive Karriereorientierung, sie streben eine Karriere im Sinne des formalen Aufstiegs nicht um jeden Preis an sondern orientieren sich an qualitativen Aspekten der Tätigkeit sowie den erwarteten Arbeitszeitanforderungen. Der Sprung in die zweite Führungsebene erweist sich dabei als zentrale Bruchstelle im Unternehmen, ab dieser Führungsebene werden "männlich" normierte Strukturen manifest. Obwohl die Frauen bis in die dritte Führungsebene hinein bereit sind, einen sehr hohen Einsatz zu bringen und eine berufliche Weiterentwicklung anstreben, wägen sie angesichts der gegebenen strukturellen Bedingungen ab und nehmen ab diesem Punkt eine gewisse beruflichen Stagnation offenbar eher in Kauf als für den weiteren Aufstieg den Preis der dortigen Arbeitsstrukturen zu zahlen.

Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass es sinnvoller erscheint, den Blick verstärkt auf die Unternehmensstrukturen und die Unternehmenskultur zu richten - statt mit weiteren Maßnahmen bei den Frauen anzusetzen. Abstrakt ausgedrückt müsste es darum gehen, ein "Genderwissen" im Unternehmen zu implementieren, und zwar im Sinne einer Sensibilität dafür, dass Unternehmensstrukturen keinesfalls aus rein sachlicher Notwendigkeit unveränderbar sind, sondern dass darin ein bestimmtes Geschlechterarrangement eingelassen ist, das gestaltet werden kann.