

# Diversität in Top-Führung bei Sparkassen

## – Fokus Gender Balance –

### *Abschlussbericht*



©colourbox.de

Herausgeber  
Institut für Beschäftigung und Employability IBE  
der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen am Rhein  
[info@ibe-ludwigshafen.de](mailto:info@ibe-ludwigshafen.de)  
[www.ibe-ludwigshafen.de](http://www.ibe-ludwigshafen.de)  
Autorinnen  
Prof. Dr. Jutta Rump, Silke Eilers, Pia Stelz

Juni 2024

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Hintergrund und Studiendesign .....</b>                                                                                                                           | <b>3</b>  |
| 1.1 Hintergrund .....                                                                                                                                                   | 3         |
| 1.2 Zentrale Forschungsfragestellungen .....                                                                                                                            | 3         |
| 1.3 Studiendesign .....                                                                                                                                                 | 4         |
| 1.4 Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen.....                                                                                                                       | 5         |
| <b>2. Erkenntnisse aus der Literatur- und Benchmarkanalyse .....</b>                                                                                                    | <b>6</b>  |
| 2.1 Gender Balance in Top-Führungspositionen in Deutschland – eine Bestandsaufnahme mit Fokus auf der Finanzbranche.....                                                | 7         |
| 2.2 Gender Balance in Top-Führungspositionen in ausgewählten europäischen Ländern.....                                                                                  | 9         |
| 2.2.1 Länder-Report Frankreich.....                                                                                                                                     | 10        |
| 2.2.2 Länder-Report Vereinigtes Königreich .....                                                                                                                        | 11        |
| 2.2.3 Länder-Report Niederlande.....                                                                                                                                    | 12        |
| 2.2.4 Länder-Report Schweden .....                                                                                                                                      | 13        |
| 2.2.5 Länder-Report Norwegen.....                                                                                                                                       | 14        |
| 2.2.6 Länder-Report Finnland.....                                                                                                                                       | 15        |
| 2.2.7 Länder-Report Island .....                                                                                                                                        | 16        |
| 2.2.8 Vergleichende Übersicht .....                                                                                                                                     | 17        |
| 2.3 Ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Top-Führungspositionen .....                                                     | 20        |
| 2.4 Ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für die Wirkung der Gender Balance auf den Unternehmenserfolg .....                                                      | 23        |
| <b>3. Abgeleiteter Forschungsrahmen.....</b>                                                                                                                            | <b>26</b> |
| <b>4. Erkenntnisse aus der qualitativen und quantitativen Untersuchung .....</b>                                                                                        | <b>27</b> |
| 4.1 Vorgehen im Rahmen der qualitativen Studie .....                                                                                                                    | 28        |
| 4.2 Identifikation der erfolgskritischen Faktoren zur Steigerung des Anteils von Frauen in Top-Führungspositionen in Sparkassen auf Basis der qualitativen Studie ..... | 28        |
| 4.3 Vorgehen im Rahmen der quantitativen Studie.....                                                                                                                    | 32        |
| 4.4 Ergebnisse der quantitativen Erhebung.....                                                                                                                          | 34        |
| <b>5. Entwicklung eines Handlungsrahmens: Die 9x3er Regel.....</b>                                                                                                      | <b>34</b> |
| 5.1 Mikro-Ebene des Individuums: Persönliche Faktoren .....                                                                                                             | 34        |
| 5.1.1 Persönliche Eigenschaften.....                                                                                                                                    | 35        |
| 5.1.2 Persönlicher Hintergrund .....                                                                                                                                    | 36        |
| 5.2. Meso-Ebene der einzelnen Sparkassen: Organisatorisch-institutionelle Faktoren.....                                                                                 | 38        |
| 5.2.1 Unternehmenskultur .....                                                                                                                                          | 38        |
| 5.2.2 Führung .....                                                                                                                                                     | 41        |
| 5.2.3 Personalentwicklung und Karriereplanung .....                                                                                                                     | 44        |
| 5.2.4 (Leistungs-)Bewertungs- und Beurteilungsprozesse .....                                                                                                            | 47        |
| 5.2.5 Besetzungspolitik.....                                                                                                                                            | 48        |
| 5.2.6 Arbeitsbedingungen .....                                                                                                                                          | 49        |
| 5.3 Makro-Ebene des Sparkassenverbundes: Außerbetriebliche (Umwelt)faktoren .....                                                                                       | 52        |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6. Handlungsrahmen für die Praxis: Die 9x3er Regel.....</b> | <b>54</b> |
| <b>7. Literaturangaben .....</b>                               | <b>57</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Vorgehen im Rahmen des Projektes.....                                                                                       | 5  |
| Abbildung 2: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen des Projektes .....                                                                | 6  |
| Abbildung 3: Kulturdimensionen nach Hofstede in Deutschland .....                                                                        | 8  |
| Abbildung 4: Frauenanteil in den Vorständen - Entwicklung seit 2015 .....                                                                | 9  |
| Abbildung 5: Französische und deutsche Kultur nach Hofstede.....                                                                         | 10 |
| Abbildung 6: Britische und deutsche Kultur nach Hofstede .....                                                                           | 11 |
| Abbildung 7: Deutsche und niederländische Kultur nach Hofstede .....                                                                     | 12 |
| Abbildung 8: Schwedische und deutsche Kultur nach Hofstede.....                                                                          | 13 |
| Abbildung 9: Norwegische und deutsche Kultur nach Hofstede .....                                                                         | 15 |
| Abbildung 10: Finnische und deutsche Kultur nach Hofstede .....                                                                          | 15 |
| Abbildung 11: Deutsche und isländische Kultur nach Hofstede .....                                                                        | 17 |
| Abbildung 12: Ausgewählte Gender Balance-bezogene Indikatoren der untersuchten europäischen<br>Länder im Vergleich mit Deutschland ..... | 18 |
| Abbildung 13: Forschungsrahmen basierend auf der Theorie-Analyse .....                                                                   | 27 |
| Abbildung 14: Erklärungsrahmen, basierend auf den Ergebnissen der Exploration und Empirie .....                                          | 29 |
| Abbildung 15: Unterteilung der Stichprobe im Rahmen der quantitativen Erhebung .....                                                     | 33 |
| Abbildung 16: Erfolgskritische persönliche Eigenschaften .....                                                                           | 36 |
| Abbildung 17: Erfolgskritische persönliche Hintergründe .....                                                                            | 38 |
| Abbildung 18: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich<br>Unternehmenskultur .....                         | 41 |
| Abbildung 19: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Führung                                             | 43 |
| Abbildung 20: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich<br>Personalentwicklung .....                        | 46 |
| Abbildung 21: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Bewertung<br>und Beurteilung.....                   | 48 |
| Abbildung 22: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich<br>Besetzungspolitik.....                           | 49 |
| Abbildung 23: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich<br>Arbeitsbedingungen .....                         | 52 |
| Abbildung 24: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen bezüglich externer<br>Rahmenbedingungen .....                       | 54 |
| Abbildung 25: Die 9x3er Regel .....                                                                                                      | 56 |

# 1. Hintergrund und Studiendesign

## 1.1 Hintergrund

Derzeit ist die Diversität in Bezug auf Genderfragen bei den Sparkassen hierarchiebezogen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Laut des Berichts an die Gesellschaft 2022 sind zwar rund 62 % der Beschäftigten weiblich, jedoch sind sie über alle Ebenen mit nur 28 % nicht entsprechend in Führungspositionen vertreten. Mit steigender Führungsebene schwinden ihre Anteile immer weiter, sodass lediglich 6,2 % der Vorstandsmitglieder in den Sparkassen weiblich sind.

Die Sparkassen sind sich der Herausforderung bewusst und möchten bis spätestens 2035 gruppenweit mindestens 30 % der obersten Managementebene mit Frauen besetzen, wie der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) dem Handelsblatt mitteilte (Atzler 2023). Das Forschungsprojekt „Diversität in Top-Führung bei Sparkassen – Fokus Gender Balance“ am Institut für Beschäftigung und Employability IBE wurde von der Stiftung für die Wissenschaft gefördert.

## 1.2 Zentrale Forschungsfragestellungen

Zunächst sollen im Rahmen des Forschungsprojektes Faktoren ermittelt werden, die dazu beitragen, dass Frauen nicht in den Vorstand von Sparkassen gelangen können und wollen. Dabei manifestiert sich das „Nicht-Können“ zum einen an äußeren Hürden, die sich Frauen auf dem Weg nach oben entgegenstellen, zum anderen auch an bestimmten persönlichen Eigenschaften, die sich nicht als förderlich erweisen, wie beispielsweise eine geringe Führungskompetenz nach unten und nach oben (u. a. definiert bei Elprana et al. 2016). Dagegen ist das „Nicht-Wollen“ eine aktive Entscheidung der Frauen gegen den Aufstieg in eine Top-Führungsposition. Zu beachten ist, dass es hierbei gleichermaßen um Frauen geht, die grundsätzlich eine geringe oder nicht vorhandene Führungsmotivation haben als auch um solche, die diese Motivation durchaus mitbringen, jedoch aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen in Top-Führungspositionen eine solche persönlich nicht für erstrebenswert halten.<sup>1</sup> Die Sparkassen-Finanzgruppe möchte unter Berücksichtigung dieser Fragestellungen somit alle Potenziale in ihrer Organisation ausschöpfen, indem sowohl die äußeren Hürden reduziert als auch die internen Rahmenbedingungen für Frauen attraktiver gemacht werden,

---

<sup>1</sup> Während Elprana et al. (2016) eine Differenzierung in „Nicht-Können“, „Nicht-Dürfen“ und „Nicht-Wollen“ vornehmen, werden zur Reduzierung der Komplexität in Bezug auf die Forschungsfragestellung die entsprechenden Attribute des „Nicht-Könnens“ und „Nicht-Dürfens“ unter der Begrifflichkeit des „Nicht-Könnens“ subsumiert.

sodass die Zahl derer, die eine Top-Führungsposition anstreben und schließlich auch erreichen, deutlich ansteigt.

Schließlich kann die Sparkassen-Finanzgruppe basierend auf dieser Ursachenanalyse erfolgskritische Maßnahmen und Instrumente definieren, mit denen sich der Anteil von Frauen in Vorstandspositionen erhöhen lässt. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Frauen nicht in den Vorstand von Sparkassen gelangen KÖNNEN?
- Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Frauen nicht in den Vorstand von Sparkassen gelangen WOLLEN?
- Wie lässt sich der Anteil von Frauen in Vorstandspositionen in Sparkassen erhöhen?

Daraus leiten sich folgende Zielsetzungen ab:

- Identifizierung von Faktoren des Nicht-Könnens, die den Anteil von Frauen in Sparkassen-Vorständen beeinflussen
- Identifizierung von Faktoren des Nicht-Wollens, die den Anteil von Frauen in Sparkassen-Vorständen beeinflussen
- Ableitung von Faktoren, mit denen sich der Anteil von Frauen in Vorstandspositionen in Sparkassen erhöhen lässt.

### 1.3 Studiendesign

Im Rahmen der Studie wird ein mehrstufiges Vorgehen gewählt (Abb. 1). Denn um den Anteil von Frauen in Vorständen bei Sparkassen zu erhöhen, reicht es nicht aus, einzelne Maßnahmen zur Frauenförderung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Blick zu nehmen. Diese Instrumente stehen schon länger auf der Agenda, haben jedoch auf der TOP-Führungsebene nur wenig bewirkt und sind eher mit dem Phänomen des „Symptom kurieren“ verbunden. Es bedarf stattdessen einer ganzheitlichen Analyse der Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, um adäquaten Handlungskonzepten eine fundierte wissenschaftliche und praxisrelevante Grundlage zu geben.

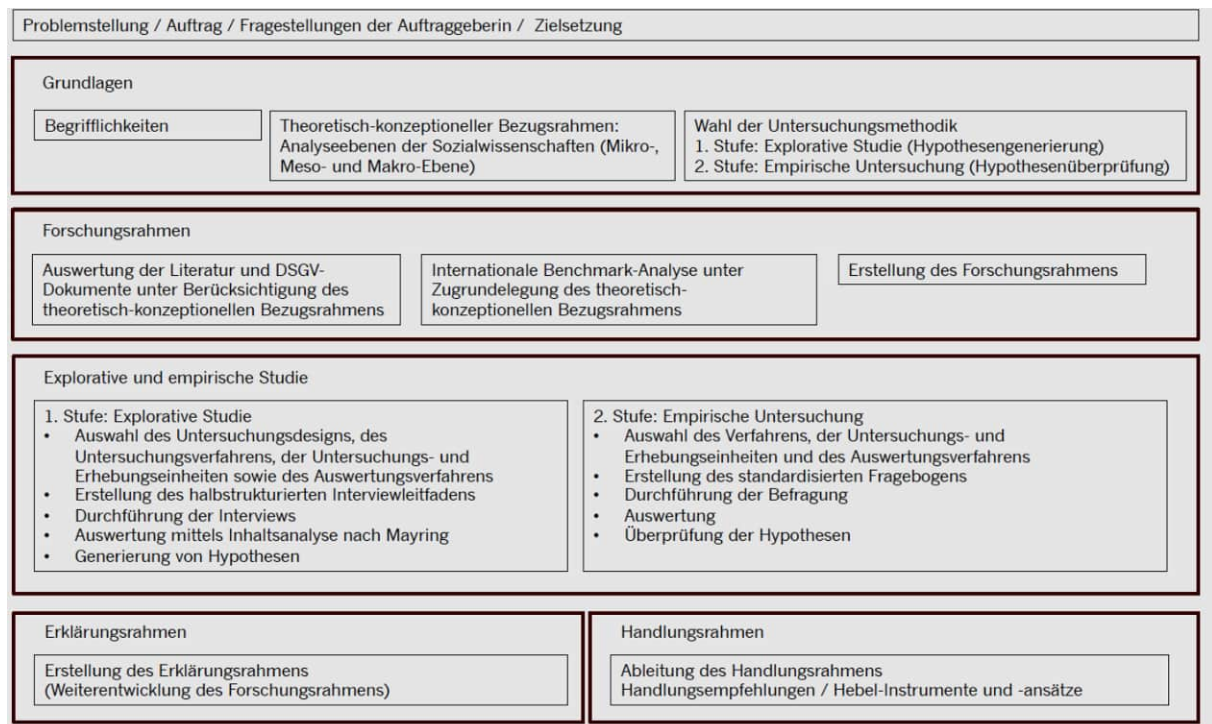


Abbildung 1: Vorgehen im Rahmen des Projektes (eigene Darstellung)

Zunächst werden die Grundlagen für das Forschungsprojekt erarbeitet. Dazu gehört neben der Klärung der zentralen Begrifflichkeiten auch die Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens und die Wahl der Untersuchungsmethodik.

Hierauf aufbauend entsteht der Forschungsrahmen. In ihn fließen unter Berücksichtigung des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens einschlägige Literatur bezüglich der Forschungsfragestellung sowie Sparkassen-spezifische Dokumente ein. Zudem wird eine internationale Benchmark-Analyse zur Gender-Diversität im Finanzdienstleistungssektor in ausgewählten Ländern durchgeführt.

In einem nächsten Schritt schließen sich eine explorative Studie und eine empirische Untersuchung an. Auf Basis der bis zu diesem Zeitpunkt gewonnenen Erkenntnisse kann der Forschungsrahmen zu einem Erklärungsrahmen weiterentwickelt werden, aus dem sich schließlich ein Handlungsrahmen ableiten lässt. Dieser dient als Basis, um zielgenaue Handlungsempfehlungen, Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln. Alle Elemente des Vorgehens sind im Folgenden detailliert beschrieben.

## 1.4 Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen

In den Sozialwissenschaften wird in drei Analyse-Ebenen unterschieden: Mikro-Ebene, Meso-Ebene und Makro-Ebene. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wird auf diese drei Ebenen zurückgegriffen.

Dabei werden sie auf die Begrifflichkeiten übertragen, die in der Arbeitswelt gebräuchlich sind (Abb. 2).

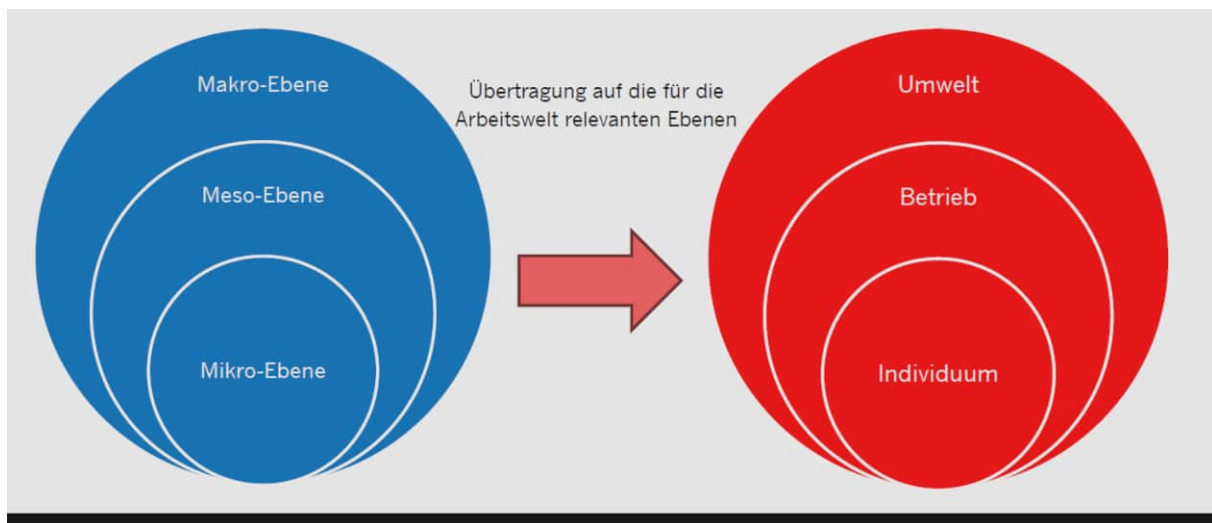


Abbildung 2: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen des Projektes (eigene Darstellung)

Im ersten Cluster ist die Meso-Ebene der organisatorisch-institutionellen Faktoren abgebildet – in unserem Fallbeispiel die Ebene der einzelnen Sparkassen (Betriebe). Das zweite Cluster, das die Makro-Ebene betrachtet, bezieht sich auf die Umweltfaktoren, die sich außerhalb dieser einzelbetrieblichen Reichweite befinden. Auf der Mikro-Ebene des Individuums im dritten Cluster stehen schließlich die persönlichen Faktoren im Fokus.

Im Folgenden werden die gewonnen Erkenntnisse aus dem weiteren Forschungsprozess in diesen theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen eingeordnet.

## 2. Erkenntnisse aus der Literatur- und Benchmarkanalyse

In einem nächsten Schritt werden zum einen sparkassenspezifische Dokumente und Unterlagen mit Relevanz zu den Forschungsfragestellungen gesichtet und zum anderen eine eingehende Analyse wissenschaftlicher Arbeiten zu folgenden Themenstellungen durchgeführt:

- Gender Balance in Top-Führungspositionen in Deutschland
- Gender Balance in Top-Führungspositionen in ausgewählten europäischen Ländern (im Sinne einer Benchmark-Analyse)

- Ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Top-Führungspositionen
- Studien zur Auswirkung eines höheren Anteils von Frauen in Top-Führungspositionen auf den Unternehmenserfolg.

## 2.1 Gender Balance in Top-Führungspositionen in Deutschland – eine Bestandsaufnahme mit Fokus auf der Finanzbranche

Deutschland zeigt im Hinblick auf die Gleichberechtigung der Geschlechter kein einheitliches Bild. Einerseits konnte hinsichtlich Vereinbarkeit bereits viel getan werden, wie z. B. der Kitausbau, der Ganztagsausbau der Schulen oder die Elternzeitregelung, was eine Entwicklung hin zu einem an den sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaat gekoppelten Genderregime<sup>2</sup> vermuten lässt. Andererseits halten sich sozialpolitische Relikte, wie z. B. das Ehegattensplitting oder im Bereich der Unternehmenskultur das Präsenz- und Überstundenparadigma, sowie eine Vollzeiterwerbstätigkeit, ohne die es kein Ticket für den Fahrstuhl in höhere Managementhierarchien gibt. Daran gekoppelte überkommene Rollenbilder halten sich verkrustet in der deutschen Gesellschaft (Betzelt & Bothfeld 2021; Halwachs 2010; Peukert 2021).

Geert Hofstede – ein führender Forscher auf dem Gebiet der Kultur – ging davon aus, dass die eigene Kultur eines Menschen seine Verhaltensweisen und Denkmuster am Arbeitsplatz und somit auch die Einstellungen zu Geschlechter(un)gleichheiten in Unternehmen beeinflusst (vgl. Towers & Pepler 2017). Diese Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden von Unternehmen eines Landes kategorisierte Hofstede in sechs Dimensionen: Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Femininität, Unsicherheitsvermeidung, lang- oder kurzfristige Ausrichtung und Nachgiebigkeit/Beherrschung (ebd.: 16). Dabei werden im Kontext von Frauen in Top-Führungspositionen die Dimensionen Machtdistanz und Maskulinität häufig in Korrelation mit Gender-Rollen gebracht (vgl. Lewellyn & Muller-Kahle 2020).

---

<sup>2</sup> Der Wohlfahrtsstaat nimmt auf unterschiedlichen Ebenen Einfluss auf die weibliche Erwerbstätigkeit und wirkt somit in Hinblick auf die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und letztendlich auf die Geschlechterungleichheit ein. Auf Basis der Wohlfahrtsstaatstypologie nach Esping-Andersen (1990) wurden Genderregime entwickelt, die das Verhältnis von Wohlfahrtsstaat und Gender thematisieren. Hinsichtlich der Wohlfahrtsstaatstypologie lässt sich anmerken, dass Deutschland nach Esping-Andersen zu den konservativ-korporatistischen Wohlfahrtsstaaten gezählt wird; es jedoch – wie bereits oben angemerkt – Tendenzen gibt, dass sich Deutschland zu einem sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaat entwickelt, was sich wiederum auf das Genderregime auswirkt. (Vgl. Halwachs 2010)



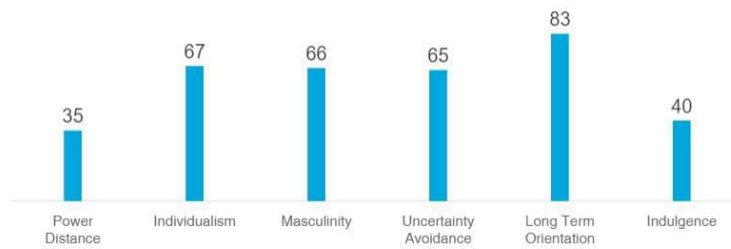


Abbildung 3: Kulturdimensionen nach Hofstede in Deutschland<sup>3</sup>

Eine recht geringe Machtdistanz, wie sie für Deutschland mit dem Wert 35 nachgewiesen werden kann, steht hier für die geringere Akzeptanz von Ungleichheiten zwischen speziellen Gruppen. Im Unternehmenskontext spielen Mitbestimmung sowie ein direkter und partizipativer Kommunikations- und Besprechungsstil eine große Rolle. Maskulinität steht für den Glauben an veraltete Rollenbilder von Mann und Frau (ebd.). Mit einem Wert von 66 wird Deutschland als eine maskuline Gesellschaft angesehen. Hier stehen Leistung, Erfolg und Konkurrenzdenken im Vordergrund: „The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine).“<sup>4</sup>

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Aufsichtsräten (FüPoG I) hatte bisher nur Auswirkungen für ungefähr 100 Unternehmen in Deutschland und betraf somit nur eine sehr kleine Gruppe von Frauen. Trotzdem wird es als Flaggschiff des sogenannten »Gender Mainstreaming« wahrgenommen, da es positive Ausstrahlungseffekte generieren und die Gleichberechtigung auf dem Arbeitsmarkt allgemein und den Zugang von Frauen zu Führungspositionen verbessern soll. Die Umsetzung des Gesetzes und die Reichweite waren jedoch Anlass für beständige Kritik, sodass eine Revision in Form des FüPoG II im Jahr 2021 unerlässlich war. Die Reichweite wurde u. a. auf die Vorstandsebene erhöht. Inwieweit die Umsetzung von Erfolg gekrönt sein wird, bleibt abzuwarten. Gleichwohl kann konstatiert werden, dass das FüPoG I und II bereits Antizipationseffekte entfalten konnten (FidAR 2021).

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/> (Zugegriffen 07.02.2022).

<sup>4</sup> Die Begriffe Maskulinität und Femininität gehen in einer Gesellschaft auf den Umgang mit den Geschlechterrollen zurück. Während Beförderung und Einkommen – also materielle Orientierung – bei Männern dominiert, stehen bei Frauen Werte wie das Verhältnis im Kollegium und zum Vorgesetzten sowie hohe Lebensqualität im Vordergrund. Eine Gesellschaft ist dann maskulin, wenn diese Werte in Bezug auf das Geschlecht stark abgegrenzt werden können. Sobald sowohl Männer als auch Frauen weniger polarisiert sind, sich also in einer Gesellschaft auf männlicher Seite Feinfühligkeit und Lebensqualität und auf weiblicher Seite auch Leistungsorientierung universell finden lassen, kann diese Gesellschaft als feminin bezeichnet werden. (Vgl. Hofstede u. Hofstede 2012)

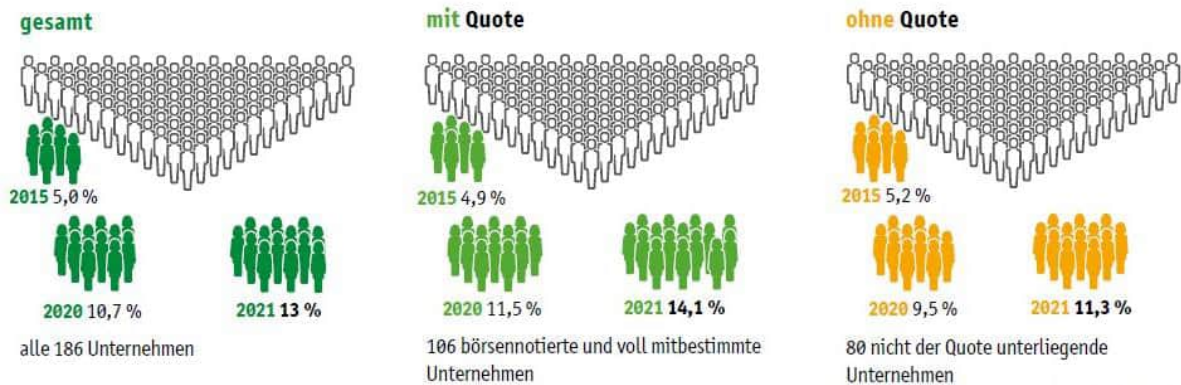


Abbildung 4: Frauenanteil in den Vorständen - Entwicklung seit 2015 (FidAR 2021, S. 5)

Jedoch kann dies nicht direkt für die Finanzbranche ausgesprochen werden. Bereits wie in anderen Ländern nachgewiesen werden konnte, ist die Finanzbranche immer noch ein männlich dominierter Sektor. Denn im Bereich der Besetzung von Führungspositionen schneidet diese Branche besonders schlecht ab (IAB 2022; Kirsch et. al. 2022).

Darüber hinaus verdienen im Kontext des FüPoG Sparkassen besondere Beachtung, denn diese fallen weder unter das FüPoG I noch unter das FüPoG II. Sie sind zwar überwiegend öffentlich-rechtliche Anstalten, jedoch in Trägerschaft kommunaler Gebietskörperschaften. Das neue FüPoG II bezieht sich nur auf öffentlich-rechtliche Anstalten, die in Trägerschaft des Bundes sind. Deshalb sind die Zahlen zu den Frauenanteilen in Sparkassenvorständen nach wie vor ernüchternd (siehe oben). Um den Trend zu beschleunigen, hat sich jüngst der Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Vorstandspositionen und auf der Ebene der Verhinderungsververtretung auf 30 Prozent bis 2035 gruppenweit zu erhöhen (Atzler 2023).

## 2.2 Gender Balance in Top-Führungspositionen in ausgewählten europäischen Ländern

Für die internationale Benchmark-Analyse wurden vor allem Länder des europäischen Auslands gewählt, die allgemein recht hohe Anteile von Frauen in Führungspositionen nachweisen können und Deutschland in Historie und Kultur nicht diametral gegenüberstehen. Dies sind einerseits Frankreich, Großbritannien und die Niederlande, sowie andererseits die skandinavischen Länder Schweden, Norwegen, Finnland und Island. In den folgenden Kapiteln wird pro Land der Status Quo zur Gender Balance in Top-Führungspositionen dargestellt mit Bezug zur Finanzbranche. Im Anschluss erfolgt eine vergleichende Übersicht.

### 2.2.1 Länder-Report Frankreich

Als Deutschlands direkter Nachbar erscheint Frankreich kaum exotisch. Dennoch sind kulturelle, politische und gesellschaftliche Differenzen anzutreffen. Die sprachliche Dominanz des Französischen, der ausgeprägte politische Zentralismus, oder – in vorliegender Thematik äußerst relevant – die vergleichsweise hohen Geburtenzahlen bei gleichzeitig hoher weiblicher Erwerbsbeteiligung weisen darauf hin und erachten einen dezidierten Blick als lohnenswert.

Frankreich als Musterland der Frauenquote oder der weiblichen Führungskultur zu bezeichnen, wäre etwas zu weit gegriffen. Frankreich ist es zwar gelungen, bereits sehr früh eine gute Betreuungsinfrastruktur für erwerbstätige Eltern zu schaffen. Außerhäusliche Betreuung der Kinder und (Vollzeit-)Müttererwerbstätigkeit führen hier nicht zum Scheideweg. Dennoch gibt es immer noch traditionelle Einstellungen im privaten Bereich, denn Frauen erledigen auch hier neben ihrer Erwerbstätigkeit die meiste Haus- und Familienarbeit (Dörfler u. Wernhart 2016).

| Dimension                 | Frankreich | Deutschland |
|---------------------------|------------|-------------|
| Machtdistanz              | 68         | 35          |
| Individualismus           | 71         | 67          |
| Maskulinität              | 43         | 66          |
| Unsicherheitsvermeidung   | 86         | 65          |
| Langfristige Orientierung | 63         | 83          |
| Nachgiebigkeit            | 48         | 40          |

Abbildung 5: Französische und deutsche Kultur nach Hofstede (Zahl 2017, S. 71)

Frankreich ist im Gegensatz zu Deutschland einerseits durch einen geringeren Grad an Maskulinität und andererseits durch einen recht hohen Grad der Machtdistanz und auch der Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet. Hierarchien und Reglementierungen sind fest in das gesellschaftliche Leben verankert (Zahl 2017). Vielleicht lässt sich dadurch der verbindliche Charakter der Einführung und Durchsetzung der Frauenquote auf Vorstandsebene erklären. Schließlich ist das Copé-Zimmermann-Gesetz aus dem Jahr 2011 eine verbindliche Regelung für alle Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten, die seit 2014 Wirkung erzielt (HCE o. A. a.). Einige Studien, in denen vor allem börsennotierte Firmendaten ausgewertet wurden, können belegen, dass der Anteil der Frauen in diesen Positionen zu einer besseren Firmenleistung und auch zu besseren Überwachungsmechanismen führen kann (Bennouri et al. 2018; Palvia et al. 2015; Nekhili et al. 2020). Der Bankensektor profitiert ebenso von dieser Regelung, denn auch hier sind die Anteile im höheren Management gestiegen, wie das Beispiel der BPCE-Gruppe, die genossenschaftlich organisiert ist und auch die französische Sparkassenorganisation miteinschließt, gezeigt hat (BPCE 2021). Im Gegensatz zu Deutschland sind hier die nicht-börsennotierten Unternehmen Vorreiter, was vermutlich auf die Reichweite der gesetzlichen Frauenquote zurückzuführen ist. Trotz alledem können die höheren

Prozentpunkte beim Frauenanteil nicht darüber hinwegtäuschen, dass Frauen zwar die gläserne Decke durchbrochen haben, diese Erfolge jedoch durch die Entgeltungleichheit im höheren Management abgemildert werden (ebd.).

### 2.2.2 Länder-Report Vereinigtes Königreich

Großbritannien, das 2020 aus der Europäischen Union ausgetreten ist, verfügt über ein liberales Wirtschafts- und Politiksystem. Als ebenso liberaler Wohlfahrtsstaat kann es dennoch eine gute Gender Balance nachweisen, die meist auf freiwilliger Basis beruht. Deshalb ist ein Blick nach Großbritannien lohnenswert.

Als liberales Wohlfahrtsstaatsregime gehört Großbritannien zu den Ländern, in denen staatliche Regulierungen und staatliche Unterstützungen wenig ausgebaut sind. Dies bedeutet, dass Frauenerwerbstätigkeit wenig mit Kinderbetreuung vereinbart werden kann, solange man nicht über die finanziellen und zeitlichen Ressourcen verfügt.

| Dimension                 | England | Deutschland |
|---------------------------|---------|-------------|
| Machtdistanz              | 35      | 35          |
| Individualismus           | 89      | 67          |
| Maskulinität              | 66      | 66          |
| Unsicherheitsvermeidung   | 35      | 65          |
| Langfristige Orientierung | 51      | 83          |
| Nachgiebigkeit            | 69      | 40          |

Abbildung 6: Britische und deutsche Kultur nach Hofstede (Towers 2019, S. 60)

Die Großbritannien-Werte<sup>5</sup> nach der Hofstede-Skala ähneln zum Teil denen von Deutschland. In der Kultur Großbritanniens stehen Leistung und Erfolg im Berufsleben an oberster Stelle, was sich auch in der ‚long-hours-culture‘ und in einem hohen Grad an Maskulinität ausdrückt.

Die Einstellung, dass sich Männer auch um ihre Kinder kümmern sollten, deckt zwar mittlerweile die Mehrheit der Bevölkerung ab. Allerdings herrscht in der britischen Gesellschaft ein marktförmiger Patriarchalismus vor, der nicht allen Frauen die Chance bietet, in höhere Positionen aufzusteigen. Lange Tradition in Politik und Wirtschaft haben Verhaltenskodizes und Prinzipien; verbindliche gesetzliche Regelungen und Sanktionierungen werden abgelehnt. Dennoch ist es Großbritannien über die vergangenen Jahrzehnte gelungen, Fortschritte im Bereich der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern zu erzielen, die auch explizit für den Finanzsektor gelten (Doldor 2017). Dies zeigt sich bei den Ergebnissen der Davies und Hampton-Alexander Revisionen und auch speziell in der Women in Finance Charter für den britischen Finanzsektor (Hampton-Alexander Review 2021). Insbesondere

---

<sup>5</sup> Hofstede macht keine Unterscheidung zwischen England und Großbritannien (vgl. Towers 2017).

konnte über letztgenannte Charter, die mittlerweile 370 Banken und andere Finanzunternehmen unterzeichnet haben, der Anteil der Frauen in Vorstandspositionen beispielsweise bei den Bausparkassen oder bei großen börsennotierten Banken auf 33 Prozent angehoben werden (ebd., S. 48). Eine dezidierte Adressierung der Thematik im Finanzsektor über diese Charter, die in Großbritannien zwar traditionell mit dem Label der Freiwilligkeit versehen ist – aber dennoch Erfolge erzielen konnte, könnte hier ein positives Herausstellungsmerkmal in Großbritannien sein. Abgemildert wird dieser Erfolg – ähnlich wie in Frankreich – durch den recht hohen Gender Pay Gap bei den Gehältern in Top-Führungspositionen.

### 2.2.3 Länder-Report Niederlande

Die Niederlande – als direkter Nachbar zu Deutschland – erscheint für Außenstehende als ähnlich. Jedoch trügt der Schein, denn die Niederlande sind – kulturell gesehen – sehr feminin. Hier zählen weniger Leistung, Geld und Erfolg; sondern Freizeit und Familie bekommen viel (zeitliche) Aufmerksamkeit (Hofstede Insights 2022a). Dies wirkt sich auf die Gender Balance der Top-Führungspositionen aus.

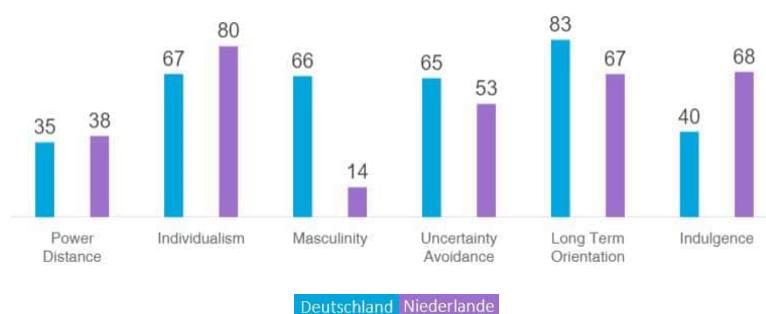


Abbildung 7: Deutsche und niederländische Kultur nach Hofstede<sup>6</sup>

Die Niederlande, die durch einen hohen Anteil an Korporatismus gekennzeichnet sind, werden als Polder-Demokratie bezeichnet. Politische Stakeholder sitzen hier an einem Tisch und handeln gesellschaftspolitische Themen konsensorientiert aus. Wohlfahrtsstaatlich gesehen, sind die Niederlande ein Mischtyp, indem hier sozialdemokratische und konservative Elemente vereint sind (Halwachs 2010). Es handelt sich um einen Staat, der durch eine sehr heterogene Gesellschaft mit einem hohen Anteil an Individualismus gekennzeichnet ist. Wie bereits oben angemerkt, werden die in maskulinen Gesellschaften sehr hoch gehaltenen Werte wie Leistung, Erfolg und Fleiß hier zugunsten von freizeit- bzw. familienorientierten Werten zurückgestellt. Diese uneindeutige Ausgangslage lässt auch auf die Ambivalenz im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit und den damit

<sup>6</sup> Vgl. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/> (Zugegriffen 26.11.2021).

verbundenen Maßnahmen schließen: Während die Niederlande im europäischen Vergleich über eine sehr hohe Frauenerwerbstätigkeit verfügen, kann für das Land ein überdurchschnittlicher Gender Pay Gap nachgewiesen werden. Zudem haben sie den höchsten weiblichen (und auch männlichen) Teilzeitanteil an Erwerbszeiten in der EU (van den Brakel et al. 2020). Allerdings muss hier konstatiert werden, dass diese Teilzeitpositionen grundsätzlich durch ein gutes Gehalts- und Qualifikationsniveau gekennzeichnet sind. Dies könnte den Niederlanden zukünftig einen Vorsprung verschaffen, wenn es darum geht, Top-Führungspositionen teilzeitkonform zu gestalten. Denn gegenwärtig geht diese Teilzeitkonstellation mit einem geringen Anteil an Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen einher. Positiv anzumerken ist, dass der Gender Pay Gap bei Top-Gehältern in den Niederlanden sehr niedrig bei knapp 14 Prozent zu verorten ist. Allerdings lässt sich dies im Bankensektor nicht nachweisen. Hier beträgt der Gender Pay Gap im Bereich der Vorstandspositionen ca. 32 Prozent (Lückerath-Rovers 2021, S. 12). Die gesetzliche Frauenquote – nach einigen freiwilligen ‚Fehlversuchen‘ erst 2019 parlamentarisch verabschiedet – lässt auf eine positive Entwicklung hoffen.

## 2.2.4 Länder-Report Schweden

Schwedens ausgeprägter Wohlfahrtsstaat, der auf dem Prinzip der Gleichheit und Gleichstellung fußt, wirkt sich besonders positiv auf die Gleichstellung der Geschlechter im Land aus. Trotz fehlender Geschlechterquote ist der Frauenanteil bei den schwedischen Unternehmensvorständen mit 39 Prozent sehr hoch (Deloitte 2022, S. 88). Es lohnt sich deshalb ein Blick nach Schweden.

Im Vergleich zu Deutschland ist Schweden ein eher feminines Land, das das Prinzip der Gleichheit sowie Gleichberechtigung, die gleichberechtigte Teilung von Macht und Einfluss, ökonomische Gleichberechtigung, gleiche Bildung, gleichwertige Verteilung von unbezahlter Haushaltsarbeit und Pflege, etc. verfolgt (App u. Boehnke 2017; The Hofstede Center 2022).

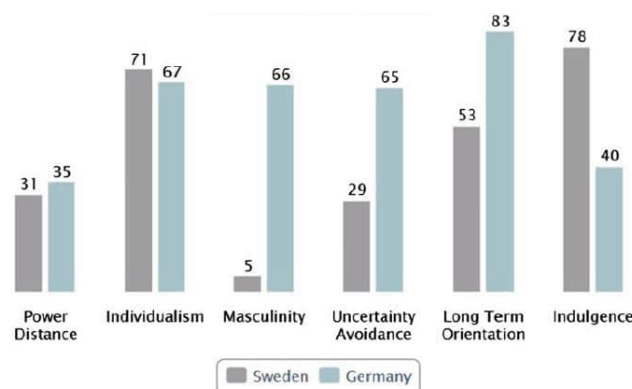


Abbildung 8: Schwedische und deutsche Kultur nach Hofstede (App u. Boehnke 2017, S. 236)

Schweden hat eine sehr großzügige und flexible Elternzeitregelung mit weitreichenden Unterstützungen für Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub. Frauen zeigen eine hohe Erwerbsbeteiligung auf. Darüber hinaus fördert der schwedische Staat, anders als der deutsche Staat, den Haushalt der Doppelverdienerfamilie. Dieses Modell besagt, dass zwei erwachsene Personen die Verantwortung für eine gleichmäßige wirtschaftliche Versorgung und Kinderbetreuung teilen, wodurch die Position der Frau gestärkt wird. Des Weiteren führt die individuelle Steuerpolitik, in der jedes Familienmitglied einzeln besteuert wird, dazu, dass Anreize zur Erwerbstätigkeit entstehen und beide Partnerinnen und Partner mehr arbeiten (Heinrich Böll Stiftung 2013). Durch die Implementierung von parteiinternen Frauenquoten konnte ein Anteil von 46 Prozent weiblichen Abgeordneten im Parlament erreicht werden. Schweden ist damit Spitzenreiter in Europa (International Institute for Democracy and Electoral Assistance 2022). Eine gesetzliche Regelung zu einer Frauenquote gibt es jedoch nicht. Die Einführung einer solchen Quote wurde durch die schwedische Regierung mehrmals angedroht. Statt der Einführung einer gesetzlichen Frauenquote, wurde im Jahr 2004 ein Corporate Governance Kodex eingeführt. Demnach ist ein Aspekt einer guten „Corporate Governance“ die gleichberechtigte Genderverteilung in den Aufsichtsräten/Vorständen. Im Jahr 2020 betrug der Frauenanteil in den schwedischen Vorständen 39 Prozent (Deloitte 2022, S. 88). Im Bankensektor beträgt der Frauenanteil insgesamt 50 Prozent. Allerdings sinkt der Frauenanteil auf 39 Prozent im mittleren Management und auf 23 Prozent für das Senior Management (Ferrary 2017, S. 76). Im schwedischen Bankensektor wird also auch das Glass Ceiling-Phänomen deutlich.

### 2.2.5 Länder-Report Norwegen

Norwegen, als feminines Land mit dem Fokus auf die Gleichbehandlung aller Gesellschaftsmitglieder, ist im Jahr 2003 das erste Land gewesen, das eine verbindliche Geschlechterquote von 40 Prozent eingeführt hat (Azmat u. Boring 2020, S. 770). Die verpflichtende Geschlechterquote ging mit einem erheblichen Anstieg des Frauenanteils in den Führungspositionen einher. Aufgrund der modernen Familienpolitik des Landes sowie der gezielten Frauenförderung in der Wirtschaft, ist eine Betrachtung Norwegens für den Ländervergleich nützlich.

Norwegen ist ein femininer Staat, in dem die Idee der Egalität, d. h. die Gleichbehandlung aller Gesellschaftsmitglieder unabhängig ihrer sozioökonomischen Stellung, einen besonders hohen Stellenwert hat (App u. Scheurer 2017).

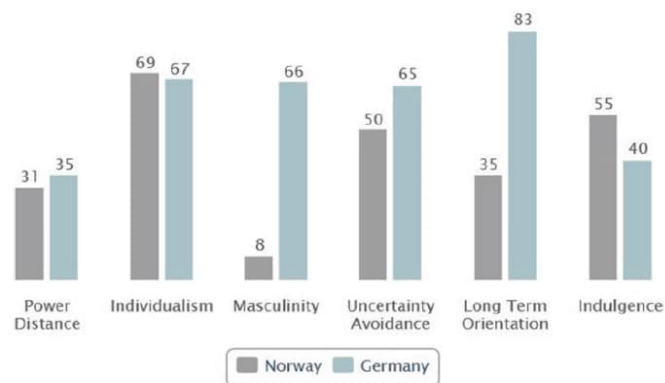


Abbildung 9: Norwegische und deutsche Kultur nach Hofstede (App u. Scheurer 2017, S. 186)

Die Einführung der Geschlechterquote im Jahr 2003 führte zu einem rapiden Anstieg des Frauenanteils von 18 Prozent bis zu den vorgeschriebenen 40 Prozent innerhalb von nur vier Jahren (zwischen 2006 und 2010) (Rybnikova u. Menzel 2021, S. 434-464). Die verpflichtende Geschlechterquote geht jedenfalls mit einem Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen einher und hat einen entscheidenden Einfluss auf die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen (ebd.). Es zeigt sich, dass Länder, die eine verpflichtende Frauenquote eingeführt haben, zugleich auch einen hohen Anteil an Frauen in Führungspositionen aufweisen. Norwegen zeigt zwar einen hohen Frauenanteil in den Entscheidungsgremien, jedoch eine vergleichsweise geringe Wachstumsrate des Frauenanteils. In der Finanzbranche sind Frauen mit einem Anteil von rund 28 Prozent in den norwegischen Leitungsgremien mit geschäftsführender Entscheidungsmacht und mit einem Anteil von rund 38 Prozent in den norwegischen Leitungsgremien ohne geschäftsführender Entscheidungsmacht vertreten (EBA—European Banking Authority 2020).

## 2.2.6 Länder-Report Finnland

Nach Hofstede's Kulturdimensionen zeigt Finnland einen hohen Grad an Feminität. Ähnlich wie in Deutschland ist Finnlands Organisationskultur geprägt von einer niedrigen Machtdistanz.

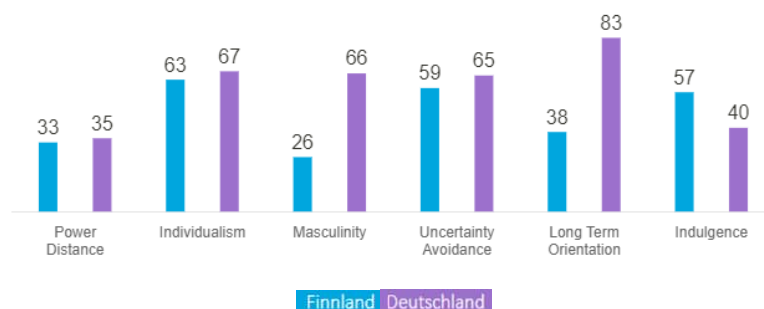


Abbildung 10: Finnische und deutsche Kultur nach Hofstede<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vgl. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,germany/> (Zugegriffen 26.11.2021).



Finnlands ausgeprägter Wohlfahrtsstaat unterstützt ein egalitäres Modell mit Doppelverdienern und Doppelverdienerinnen und Doppelverdiener-Familien. Zwar wurden keine Geschlechterquoten für die Privatwirtschaft eingeführt, jedoch ist der Anteil an Frauen in den Verwaltungsräten mit 37 Prozent im europäischen Vergleich sehr hoch (Ministry of Social Affairs and Health 2021).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Finnland besondere positive Kennzahlen im Hinblick auf den Frauenanteil aufzeigt. Frauen sind in der politischen Entscheidungsfindung mit 46 Prozent überdurchschnittlich gut vertreten (SDG 2021). Des Weiteren ist der Frauenanteil in Verwaltungsräten vergleichsweise sehr hoch. Dieser liegt bei 35 Prozent und ist in den letzten Jahren zunehmend gestiegen (OECD 2021). Die Einführung gesetzlicher Geschlechterquoten wurde in Finnland immer wieder diskutiert, jedoch wurde bisher die Einführung solcher Quoten abgelehnt. Es gelten lediglich für staatliche Unternehmen Geschlechterquoten, weshalb diese regelmäßig höhere Anteile an Frauen in den oberen Etagen aufweisen. Finnland zeigt im Finanzsektor im Hinblick auf den Frauenanteil in den Entscheidungsgremien einen hohen Anteil sowie hohe Wachstumsraten. Auf der Führungsebene liegt der Frauenanteil bei über 40 Prozent (Backström 2020). Allerdings ist der Gender Pay Gap in der Finanzbranche in Finnland wesentlich stärker ausgeprägt. Dieser beträgt lt. Eurostat in der Kategorie „Finanzierungs- und Versicherungstätigkeiten“ 27,3 Prozent im Jahr 2020 (Eurostat 2022).

#### 2.2.7 Länder-Report Island

Island hat als Antwort auf den Bankenkollaps nach der Bankenkrise im Jahr 2008 eine obligatorische Geschlechterquote eingeführt. In öffentlichen Debatten wurde oft diskutiert, dass es einen solchen Kollaps nicht gegeben hätte, wenn mehr Frauen in den Entscheidungsgremien vertreten gewesen wären. Vor der Krise waren weniger als zehn Prozent der Vorstandssitze der 100 größten Unternehmen mit Frauen besetzt und keine der 50 größten Unternehmen zeigte mehr als eine Frau im Vorstand auf (Einarsdóttir 2010). Dies hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Heute belegt Island nach dem Global Gender Gap Index des Weltwirtschaftsforums zum zwölften Mal in Folge den ersten Platz und gilt folglich nach diesem Index als das gleichberechtigtste Land der Welt zum zwölften Mal in Folge (Birindelli u. Iannuzzi 2022, S. 150).

Islands Gesellschaft als feminines Land obliegt dominierenden Werten wie denen der Fürsorge und Lebensqualität. Menschen in Island legen sehr viel Wert auf Gleichheit, Solidarität und Qualität im Arbeitsleben (Hofstede Insights 2022b).

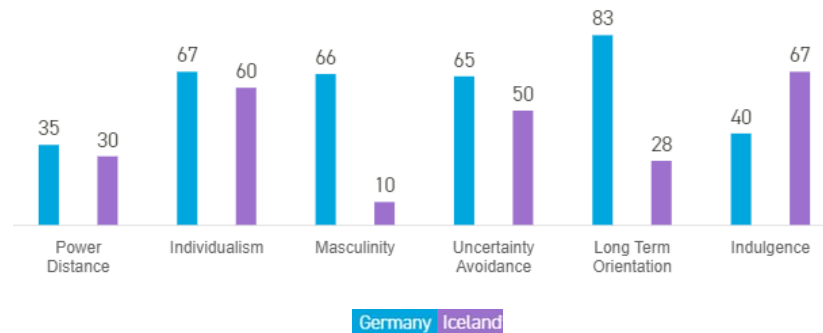


Abbildung 11: Deutsche und isländische Kultur nach Hofstede<sup>8</sup>

Dies wird insbesondere deutlich durch die zahlreichen Gesetze, die die isländische Politik im Sinne der Gleichbehandlung der Geschlechter eingeführt hat. Die Einführung einer Geschlechterquote als Antwort auf die Bankenkrise im Jahr 2008 gilt hierbei als Besonderheit in der isländischen Gleichstellungspolitik. Eine weitere Besonderheit ist die Einführung des Zertifikats „Pay Equality Certification“ (Birindelli u. Iannuzzi 2022, S. 131). Demnach sind Unternehmen mit mehr als 25 Mitarbeitenden gesetzlich zur gleichen Entlohnung von Männern und Frauen für die gleichwertige Arbeit verpflichtet, um ein solches Zertifikat zu erhalten. Hintergrund dieser gesetzlichen Regelung ist, dass es noch große Gehaltsunterschiede zwischen den Gehältern von Frauen und Männern in Island gibt. Dies zeigt sich zum Beispiel im Gender Pay Gap i. H. v. 17,6 Prozent bei den Top-Gehältern in diesem skandinavischen Land (OECD 2018).

## 2.2.8 Vergleichende Übersicht

Eine vergleichende Betrachtung der Länder mit Deutschland ist für vorliegende Thematik unerlässlich. Hierfür wurden europäische Länder ausgewählt, die zum Teil sehr gute Fortschritte im Bereich der Gender Balance in Top-Führungspositionen gemacht haben. Dies konnte in den vorangegangenen Kapiteln bereits dargelegt werden.

Die folgende Abbildung gibt einen ersten Überblick. Dabei wird der Status Quo Deutschlands mittels fünf relevanter Gender Balance-bezogener Indikatoren in das Verhältnis zu diesen europäischen Ländern gesetzt. Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass Deutschland bei allen Daten bzw. Indikatoren mehr oder weniger über- bzw. unterdurchschnittliche Werte aufweist<sup>9</sup>. Schaut man sich beispielsweise den für den vorliegenden Kontext wichtigen Indikator Frauenanteil in Aufsichtsräten von Kreditinstitutionen an, so liegt besagter Anteil in Deutschland um fast 17 Prozent niedriger als der

<sup>8</sup> Vgl. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/iceland/> (Zugegriffen 26.11.2021).

<sup>9</sup> Man bedenke in diesem Zusammenhang auch die deutlichen Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. Ohne die um einiges höher liegenden Werte in Ostdeutschland, die noch von der Gleichstellungspolitik der ehemaligen DDR bis 1990 herrühren, wären die Daten noch einmal um einiges niedriger.

Durchschnitt ausgewählter Länder. Auch der Gender Pay Gap der Top-Gehälter liegt in Deutschland um drei Prozentpunkte höher als im Durchschnitt dieser europäischen Staaten.

| Land | Frauen im Parlament in % (SDG 2021) | Frauen in Führungspositionen in % (OECD 2020) | Frauen im Aufsichtsrat in % (OECD 2021) | Frauen im Aufsichtsrat Kreditinstitutionen in % (EBA 2019) | Gender Pay Gap in % 9. Dezil (Top) (OECD 2018) |
|------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| DE   | 31,2                                | 28,1                                          | 36,0                                    | 18,4                                                       | 22,3                                           |
| FR   | 39,5                                | 35,5                                          | 45,3                                    | 43,2                                                       | 21,2                                           |
| GB   | 33,8                                | 36,8                                          | 37,8                                    | 28,1                                                       | 22,5                                           |
| NL   | 33,3                                | 26,2                                          | 38,1                                    | 23,0                                                       | 13,7                                           |
| SE   | 47,0                                | 42,3                                          | 37,9                                    | 36,9                                                       | 15,3                                           |
| NO   | 41,4                                | 34,0                                          | 41,5                                    | 45,6                                                       | 18,5                                           |
| FI   | 46,0                                | 37,5                                          | 35,2                                    | 40,0                                                       | 23,1                                           |
| IS   | 38,1                                | 38,6                                          | 47,1                                    | 45,0                                                       | 17,6                                           |
| Ø    | <b>38,8</b>                         | <b>34,9</b>                                   | <b>39,9</b>                             | <b>35,0</b>                                                | <b>19,3</b>                                    |

Abbildung 12: Ausgewählte Gender Balance-bezogene Indikatoren der untersuchten europäischen Länder im Vergleich mit Deutschland (eigene Darstellung)

Was kann Deutschland von den analysierten europäischen Ländern nun lernen? Welche jeweiligen Kernelemente lassen sich hier kurz für ein mögliches Benchmarking skizzieren?

Zunächst lässt sich anmerken, dass die skandinavischen Länder ihrem Ruf als fortschrittliche geschlechtergerechte Nationen gerecht werden. Dies kann einerseits auf die nahezu überall in Skandinavien vorzufindende hohe kulturelle Femität zurückgeführt werden, indem dem Privatleben, der Familie und Freizeit als Maxime des Lebens vor den maskulinen Werten wie beruflichem Erfolg, Geld und Leistung hoher Wert beigemessen wird. Letztgenannte in Deutschland sehr hochgehaltene Werte haben nicht minder zu einer ausgeprägten Überstunden- und Präsenzkultur im Berufsleben geführt, welche darüber hinaus als unumstößliche Prämisse für einen erfolgreichen Karriereverlauf gilt. Andererseits wurde auch – wie beispielsweise Norwegen als Vorreiter der ‚harten‘ Frauenquote in Europa gilt – erfolgreich die nationale Gesetzgebung in Richtung einer genderbalancierten Führungsriege sowohl in öffentlichen als auch in privaten Institutionen durchgesetzt. Daneben wurden die dazugehörigen Voraussetzungen in den Bereichen Bildung und Erwerbsbeteiligung bei Frauen geschaffen sowie eine durchdachte Familienpolitik, die das Modell der Doppelverdienerfamilie<sup>10</sup> unterstützt, etabliert. Denn nicht zuletzt können die skandinavischen Länder im Gegensatz zu Deutschland einen beständigen sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaat, der sich auch auf das Genderregime auswirkt, vorweisen. Zudem glänzen die skandinavischen Länder in Hinblick auf progressive und konsequente Gesetzgebung und Regularien, wie u. a. das Beispiel Islands zeigt: Hier

<sup>10</sup> Das in Deutschland vorzufindende Steuermodell des Ehegattensplittings führt unter anderem dazu, dass für Ehefrauen wenige Anreize bestehen, in Vollzeit zu arbeiten und ökonomisch unabhängig zu sein. Historisch gesehen wurde das Modell des Ehemanns als Haupternährer in Deutschland schon sehr lange gesamtgesellschaftlich mitgetragen.

gibt es Väterquoten in der Kinderbetreuung und eine durchsetzungsfähige Equal-Pay Zertifizierung in Unternehmen, deren Nicht-Einhaltung mit harten fiskalischen Sanktionen bedacht wird.

Während in Deutschland der Erfolg der gesetzlich geregelten und sanktionsbasiert durchgesetzten Frauenquote in Führungspositionen (FüPoG I und II) gefeiert und als unerlässlich angesehen wird, ist dies nicht immer zwangsläufig nötig – wie die Beispiele Schweden und Großbritannien zeigen. Hier haben die sogenannten Corporate Governance-Kodizes, die auf freiwilligen Regelungen und Vereinbarungen beruhen, zu hohen Frauenanteilen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst geführt. Diese Anteile liegen gemäß der Vergleichstabelle (Abb. 4) wesentlich über den Werten von Deutschland.

Das Beispiel Großbritannien zeigt, dass die Anteile von Frauen in Führungspositionen generell und in Aufsichtsräten von Kreditinstitutionen um zehn Prozentpunkte höher liegen als in Deutschland. Hier muss darauf hingewiesen werden, dass im liberal geprägten Wohlfahrtsstaat Großbritanniens kaum Chancengerechtigkeit besteht, welche jeder Frau die Möglichkeit bieten würde, eine Führungsposition anzustreben. Vielmehr entscheidet nicht selten die monetäre Situation in vielen Familien darüber, ob eine Frau beruflich erfolgreich ist oder nicht. Diese „elitären“ und erfolgreichen Frauen haben, z. B. durch ihre Herkunft, einen bedeutenden Vorteil gegenüber weniger geförderten und privilegierten Frauen, die sich am anderen Ende der Lohnskala befinden.

In Frankreich, wo Ganztagesbetreuung von Kindern die Regel ist und Frauen historisch gesehen schon lange wesentlich höhere Vollzeitbeschäftigungsquoten nachweisen als hierzulande, liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten von Kreditinstitutionen um fast 25 Prozentpunkte höher als in Deutschland. Auch bei den anderen oben genannten Indikatoren weist Frankreich bessere Werte auf. Dies wird häufig auf den stark ausgeprägten Korporatismus zurückgeführt, denn Politik, Gewerkschaften sowie andere (Sozial)-Verbände sitzen hier an einem Tisch, um bei politischen Entscheidungen Konsens zu erzielen. Besonders die hohen Erfolge bei den Anteilen von Frauen in Führungspositionen werden auf starke Gewerkschaften zurückgeführt.

Auch die Polder-Demokratie der Niederlande verfügt über einen starken konsensorientierten Interessensausgleich bei der politischen Entscheidungsfindung. Jedoch liegen hier die Anteile von Frauen in Führungspositionen – vor allem in der Wirtschaft – auf einem recht niedrigen Niveau. Dies wird auf die hohen Teilzeiterwerbsquoten bei den Frauen (die aber anteilig auch bei den Männern vorzufinden sind) zurückgeführt, welche nicht zuletzt durch die hohen femininen Werte (vgl. Fn. 3) in der niederländischen Kultur zustande kommen. Diese hohen Teilzeitquoten gehen allerdings mit einem hohen Qualifikations- und Gehaltsniveau einher. Bei den Top-Gehältern schneiden jedoch die

Niederlande mit einem Gender Pay Gap von knapp 14 Prozent laut vorliegender Vergleichstabelle am besten ab.

Bei aller Lob und Kritik im Vergleich der Länder muss schlussendlich konstatiert werden, dass in allen Ländern der Gender Pay Gap generell und besonders bei den Top-Gehältern ausgeprägt ist. Auch haben alle Länder gemeinsam, dass der Finanzsektor als maskulines Metier gilt und sich die gläserne Decke hier besonders stark bemerkbar macht.

### 2.3 Ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Top-Führungspositionen

Für die Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Wissenschaft und Führungspositionen gibt es verschiedene Theorien und Erklärungsansätze, die einen weiten Bogen spannen durch unterschiedliche Disziplinen (beispielsweise Psychologie, Soziologie, Gender oder Ökonomie) und durch die o.g. sozialen Analyse-Ebenen (Mikro-, Meso- und Makro-Ebene) (Tonn 2016). So gibt es neben ausgewählten Theorien der Organisationsforschung (Meso-Ebene) auch Erklärungsansätze, die das Individuum in den Blick nehmen, indem auf spezifische Persönlichkeitsmerkmale fokussiert wird (Mikro-Ebene). Aber auch kulturelle oder strukturelle Barrieren wie Produktion/Reproduktion oder geschlechtsbezogene Diskriminierung und Stereotypisierung (Makro-Ebene) müssen betrachtet werden. Neben diversen geschlechtsbezogenen Sozialisationserfahrungen und spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen spielen auch die symbolische Ebene mit geschlechtsbezogener Diskriminierung und Stereotypisierung, sowie kulturelle und strukturelle Barrieren eine Rolle. Im Folgenden werden exemplarisch jene Theorieansätze verwendet, die auf die in den beiden ersten Forschungsfragestellungen formulierten Schemata Nicht-Können und Nicht-Wollen angewendet werden und sich für die Sparkassen-Spezifik eignen.

Auf der Organisationsebene wird hierfür Kanter's Tokenism Konzept herangezogen. In ihrer Studie verwendet Kanter den Begriff „Token“ für Angehörige von Minderheiten (Kanter 1977). Sie zeigt, wie auf weibliche „tokens“ (Kanter 1977, S. 210ff) in männlich dominierten Bereichen reagiert wird: Einerseits werden sie eingehender beobachtet (Sichtbarkeit) und als stereotypisiert, d. h. „exemplarisch für Frauen allgemein angesehen“, andererseits finden sie sich auf Arbeitsplätzen mit geringeren Aufstiegschancen wieder. Der Token-Status führt zwar zu Sichtbarkeit, aber wegen der Stellvertreterfunktion für alle Frauen auch zu einem erhöhten Erwartungs- und Leistungsdruck, so dass eine „Token Frau“ unabhängig von ihrer positiven Leistung oder ihrem fehlerhaften Verhalten immer kritisiert wird (Kanter 1977, S. 217). Kanter's Forschungsinteresse galt somit den Organisationsstrukturen und -prozessen und wie diese sich auf das Individuum auswirken. Nach Kanter

liegen die Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in patriarchalen Gesellschaftsstrukturen, die in Unternehmen über Geschlechterstereotype auf informeller Organisationsebene wirken. Ein Umbruch in der betrieblichen Geschlechterpolitik lässt sich danach nur dadurch erreichen, wenn der Anteil an Frauen in Top-Führungspositionen einen Schwellenwert von 30 Prozent erreicht. Eine Unterrepräsentanz unter 15 % von Frauen bewirkt, dass diese sich mehr im Hintergrund halten, da sie sich einer ständigen Beobachtung ausgesetzt fühlen, unter Leistungsdruck stehen und ihnen die Möglichkeit fehlt, Einfluss auf das Gruppengeschehen und Entscheidungsprozesse zu nehmen (Tonn 2016).

Neben Kanters Ansatz auf der Organisationsebene ist dem Konzept des Glass Ceiling nach Loden (1978)<sup>11</sup> Bedeutung beizumessen, das neben innerbetrieblichen ungleichheitsschaffenden Strukturen und Prozessen auch die Makro-Ebene über die geschlechterdifferenzierenden Arbeitsmarktstrukturen mit einbezieht (Tonn 2016). Die gläserne Decke lässt sich meist zwischen Middle- und Top Management finden, so dass die höchsten Führungspositionen zwar sichtbar erscheinen, jedoch als Frau meist nicht erreicht werden können (Pasero u. Ohlendieck 2003). Hinter den Glaswänden befinden sich „für die Organisation strategisch zentrale“ und „entsprechend aufstiegsrelevante Bereiche“ (Pasero u. Ohlendieck 2003, S. 187; Rump u. Eilers 2014, S. 129) wie z. B. Finanzen, Vertrieb und Forschung, die Frauen oft verschlossen bleiben. Sowohl Henn als auch Al-Sadik-Lowinski nennen Gründe zur Existenz der gläsernen Decke wie informelle Strukturen in Organisationen und Netzwerke innerhalb von Unternehmen oder auch Vorurteile gegenüber Frauen (Henn 2009). Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass über 90 % der Executive Women in den USA im Rahmen einer Studie der Existenz einer gläsernen Decke zustimmen (Al-Sadik-Lowinski 2020).

Innerhalb der personenbezogenen Ansätze lassen sich Erklärungen in den individuellen Sozialisationserfahrungen und Persönlichkeitseigenschaften von Frauen finden. Zu diesen auf der Mikroebene angesiedelten Ansätzen, die beispielsweise Arbeitspräferenzen, Karriereverläufe oder Wettbewerbsneigung von Frauen untersuchen, gehören die Humankapitaltheorie<sup>12</sup>, psychobiologische und auch soziologisch-psychologische Erklärungen. Stellvertretend für diesen Ansatzstrang kann das Imposter-Syndrom genannt werden, das ein psychologisches Phänomen beschreibt, bei dem Betroffene von großen Selbstzweifeln hinsichtlich eigener Fähigkeiten, Leistungen und Erfolge geplagt werden und unfähig sind, persönliche Erfolge sich einzugestehen (Tonn 2016; Schwierien u. Sieverding 2017). Clance und Imes beobachteten, dass viele sehr erfolgreiche Frauen glauben, sie seien nicht besonders intelligent und ihre Leistungen würden von anderen überschätzt. Dies bedeutet für Betroffene im Arbeitsalltag, dass in Situationen, die mit Leistungsinhalt verbunden sind, Erfolge

---

<sup>11</sup> Während einer Paneldiskussion am 24.05.1978 prägte Marilyn Loden erstmalig den Begriff des „Glass Ceilings“.

<sup>12</sup> Nach der Humankapitaltheoretischen Haushaltsökonomik sind die Präferenzen von Frauen für Familie und Kinder Kernursache der Unterrepräsentanz (Schröder 2021).

überwiegend externen Ursachen (Glück, Zufall) und Misserfolge internen (mangelnde Fähigkeit) zugeschrieben werden (Clance u. Imes 1978).

Für das Schema Nicht-Wollen, das im Gegensatz zum Nicht-Können stets eine bewusste Entscheidung impliziert, lassen sich Anhaltspunkte in der Motivation der Frauen für die Karrierelaufbahn finden. Entscheidend ist dabei die noch immer verbreitete Wahrnehmung, sich zwischen der Familiengründung und einer Top-Führungsposition entscheiden zu müssen, da beides unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Präsenz- und Überstundenkultur, nahezu uneingeschränkte Verfügbarkeit etc.) nicht bzw. nur unter hohen persönlichen Zugeständnissen vereinbar erscheint (Bischoff 2005). In jüngeren Studien hat sich gezeigt, dass weibliche Führungskräfte der Thematik der Vereinbarkeit nicht mehr so viel Bedeutung beimessen wie dies Nachwuchskräfte auf dem Weg dorthin tun. Bischoff (2010) schließt daraus, dass es insbesondere um die Frage geht, ob aufgrund der Familienplanung Karrieren bereits frühzeitig verhindert werden. Dies hat seine Ursachen auch in infrastrukturellen Vereinbarkeitsangeboten, die u. a. auf Makro-Ebene zu suchen sind. Informale Karrieretaktiken von Männern, die über mikropolitisch gestütztes Verhalten gestützt werden, schrecken Frauen ebenfalls ab, sich auf diesbezügliche Machtkämpfe einzulassen (Tonn 2016). Hierzu gehören auch intransparente innerbetriebliche Strukturen und Prozesse, die häufig auf höheren Führungsebenen zu finden sind und somit einen Machtvorteil dem männlichen Geschlecht bescheren. Auch Lup (2017) konnte in ihrer Studie zeigen, dass die Job-Zufriedenheit nach einer Beförderung bei Männern eher steigt, während sie bei Frauen eher sinkt. Als eine der zentralen Ursachen verweist sie auf die negativen Erfahrungen, die viele Frauen gerade in männerdominierten Führungsumfeldern machen. Dies übt eine Signalwirkung auf nachrückende potenzielle weibliche Führungskräfte aus und reduziert ebenfalls die Motivation zur Übernahme einer solchen Position. Zudem können Elemente des bereits beschriebenen Imposter-Syndroms, die Frauen eine negativere Selbstwahrnehmung zuschreiben und somit zu Verunsicherungsprozessen aufseiten der Frauen führen, dem Nicht-Wollen in die Hände spielen (Tonn 2016).

Hinsichtlich des Mechanismus Nicht-Wollen (und auch Nicht-Können) sollte das Mythenkonzept von Friedel-Howe (1990; 1991) aus dem Jahr 1990 bzw. 1991 Erwähnung finden, welches auf Geschlechterstereotypen, Vorstellungen und Vorurteilen basiert. Obwohl einige der Mythen bis heute nicht ganzheitlich belegt werden konnten, haben sie oft negative und langfristige Konsequenzen für Frauen in Führungspositionen. Im Folgenden sollen die Mythen nur in ihren Kategorien gelistet benannt werden, ohne zunächst weiter darauf einzugehen.

- **Kompetenzmythen:**

Mythos 1: „Frauen können nicht führen.“

Mythos 2: „Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich.“

- **Ökonomiemythen:**

Mythos 3: „Frauen verkörpern ein erhöhtes Kostenrisiko.“

Mythos 4: „Weibliche Führungskräfte kann man nur beschränkt einsetzen.“

- **Männermythen:**

Mythos 5: „Männer haben Angst vor Frauen im Management.“

- **Mythos Frau im Management:**

Mythos 6: „Die Managerin – sozial bleibt sie eine Außenseiterin.“

Diese Mythen zu analysieren, aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und anhand von Beispielen von Change Agents und Role Models zu beleuchten, soll ein Teil des Projektes sein.

Essentiell aber für das Wollen einer Führungskarriere ist die initiale Führungsmotivation, sich frühzeitig auf berufliche Erfolge einzustellen. Dabei handelt es sich um einen individuellen Antrieb, der auf der persönlichen Ebene anzutreffen ist (Elprana et al. 2016). Diese Führungsmotivation ist bei Männern eher vorzufinden als bei Frauen, denn für deutlich mehr Männer als Frauen in Führungspositionen ist es eine Selbstverständlichkeit, sich frühzeitig bzw. schon zu Beginn des Berufslebens mit allen Konsequenzen auf berufliche Erfolge im Sinne einer „Self-fulfilling Prophecy“ einzustellen (Fifka et al. 2015, S. 40).

## 2.4 Ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für die Wirkung der Gender Balance auf den Unternehmenserfolg

In diesem Kapitel wird der Zusammenhang zwischen einer Gender-Balance auf Führungsebene und dem finanziellen und nichtfinanziellen Unternehmenserfolg präsentiert. Es werden ausgewählte Studien angeführt, in denen ein solcher Zusammenhang analysiert wurde. Aus dem aktuellen Forschungsstand heraus ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse, aus denen sich insbesondere positive Beziehungen erkennen lassen. Das bedeutet, dass auf Basis aktueller Studien eine stärkere Vertretung von Frauen in Aufsichtsräten bzw. Führungspositionen mehrere positive Auswirkungen auf bestimmte Unternehmensbereiche und damit auf den Unternehmenserfolg haben kann.

Die Bedeutung der Vielfalt in den oberen Führungsetagen hatte mit dem Werk Hambrick und Mason (1984) eine besondere wissenschaftliche Aufmerksamkeit erhalten, nach dem die strategischen



Entscheidungen eines Unternehmens von der Herkunft der Führungskräfte abhängig zu sein schienen. Seitdem wurden viele Gründe – neben der sozialen Gerechtigkeit – für die Notwendigkeit einer Geschlechtervielfalt in den oberen Führungsetagen angeführt (Kumar und Singh 2020).

In Anbetracht der Finanzkrise in den Jahren 2007-2008 wurde in der Politik, Gesellschaft und auch in der wissenschaftlichen Literatur zunehmend der geringe Anteil an Frauen in den Führungsetagen des Bankensektors diskutiert. In den Diskussionen hat sich insbesondere der Begriff der „Lehman-Sisters“ in Zusammenhang mit der Bank Lehman Brothers durchgesetzt (Birindelli und Iannuzzi 2022). Hintergrund des Begriffs der „Lehman-Sisters“ ist ein kritischer Blick auf den von Männern dominierten Bankensektor und im Hinblick auf die Finanzkrise die immer stärker werdende Meinung, dass es eine solche Finanzkrise nicht gegeben hätte, wenn mehr Frauen in den Entscheidungsgremien der Banken gewesen wären bzw. wenn es sich um „Lehman-Sisters“ gehandelt hätte (Birindelli und Iannuzzi 2022; Lagarde 2010). So führte Island als Antwort auf den Finanzkollaps im Land eine Geschlechterquote im Jahr 2010 ein, wonach mindestens 40 Prozent beider Geschlechter in den Leitungsgremien der Unternehmen vertreten sein müssen (Einarsdóttir 2010, S. 7). Der Finanzkollaps im Jahr 2008 wurde der öffentlichen Meinung zufolge der männlichen Dominanz in der Wirtschaft zugeschrieben. Denn vor der Krise waren weniger als zehn Prozent der Vorstandssitze der 100 größten Unternehmen mit Frauen besetzt und keine der 50 größten Unternehmen hatte mehr als eine Frau im Vorstand (Jonsdottir et al. 2015).

Mit der Studie von Handschumacher und Ceschinski (2020) wird u. a. bestätigt, dass mit einer höheren Repräsentanz von Frauen im Aufsichtsrat eine höhere Überwachungseffektivität einhergeht. Denn mit einer höheren Repräsentanz von Frauen ist eine geringere übermäßige Vergütung zu beobachten, und dies wird folglich mit einer besseren Überwachungseffektivität assoziiert. Die Höhe der Vergütung soll nämlich beispielsweise durch die Unternehmensgröße und -performance, Wachstumsmöglichkeiten, Branchenzugehörigkeit etc. erklärbar sein und eine hierbei hinausgehende Vergütung wird als übermäßige Vergütung gesehen und sollte nicht existieren. Allein bei einer Anzahl von einer Frau im Aufsichtsrat verbessert sich die vergütungsbezogene Überwachungstätigkeit des Kontrollorgans.

Unabhängig von sozialpolitischen Überlegungen kann folglich eine höhere Gender-Diversity vorteilhaft für die Corporate Governance von Unternehmen sein. Eine gewisse Diversität im Aufsichtsrat würde dessen Ressourcenpool bzw. Kompetenzspektrum erweitern und sich positiv auf seine Arbeitsweise niederschlagen. Des Weiteren geht mit einer Diversität eine gewisse Flexibilität einher, um auf unterschiedliche Gegebenheiten den Umständen entsprechend angemessen reagieren zu können.

In diesem Zusammenhang finden sich in der Literatur zahlreiche Beiträge, wie typisch weibliche Eigenschaften die Unternehmensdynamik beeinflussen können. In Bezug auf die Führung von

Unternehmen wird beispielsweise davon ausgegangen, dass Menschen in Führungspositionen dann erfolgreich sind, wenn sie in individuellen Situationen mithilfe einer gewissen Selbstorganisation und emotionalen Agilität reagieren können. Diese Eigenschaften weisen oft Frauen im Vergleich zu Männern vor (Burel 2020).

Die Meta-Analyse von Post und Byron (2015) beschäftigt sich mit einem weitreichenden Blick auf den Zusammenhang von Frauen in Vorstandspositionen und Unternehmensleistung. Post und Byron (2015) fassten 140 Studien zu diesem Thema zusammen, um festzustellen, inwieweit der Anteil an Frauen im Vorstand die Unternehmensleistung beeinflusst. Insgesamt berichten sie tendenziell positive Effekte, jedoch sehr kleine. Insbesondere ergeben sich positive Zusammenhänge in Bezug auf Monitoring-Aktivitäten und das Ausmaß, in dem Vorstände in die Strategieentwicklung involviert sind. Eine weitere Meta-Analyse von Hoobler et al. (2016) fasst 78 Studien zu dem Thema zusammen. Das Ergebnis dieser Meta-Analyse ist ebenfalls ein leicht positiver Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Vorständen und der Unternehmensleistung. Dadurch haben Frauen im ganzen Unternehmen eine viel bessere Möglichkeit, ihre Perspektiven einzubringen. Des Weiteren würden Frauen aufgrund ihrer spezifischen Stile bei Führung und Entscheidungsfindung den Unternehmenserfolg beeinflussen. Die eigenen Perspektiven und Fähigkeiten der Frauen würden genutzt und damit könne ein Wettbewerbsvorteil entstehen, da eine bessere bzw. effiziente Nutzung des personellen Ressourcenpools des Unternehmens erfolgt. Insgesamt ist festzuhalten, dass diese Metaanalysen einen zwar leichten, aber positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in der Unternehmensführung und den finanziellen Erfolgsgrößen aufzeigen.

In einer ILO Studie wurden mehr als 12.000 Unternehmen aus 70 verschiedenen Ländern zum Thema „Women in Business and Management“ befragt (ILO 2019a). Die Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass eine Gender Diversity die Performanz des Unternehmens verbessert. Fast zwei Drittel der Unternehmen, welche über ein Monitoringsystem für Geschlechtervielfalt in Führungspositionen verfügen, konnten Gewinnsteigerungen um fünf bis 20 Prozent nachweisen. Die Mehrheit dieser Unternehmen zeigten Gewinnsteigerungen von zehn bis 15 Prozent auf. Ebenso berichteten mehr als die Hälfte der Unternehmen eine Verbesserung bei der Akquise und Bindung von Fachkräften im Unternehmen sowie Leistungssteigerungen in Kreativität, Innovation und unternehmerischer Offenheit. So sagte Deborah France-Massin, Direktorin des ILO-Büros für Arbeitgeberfragen, in Anbetracht der Ergebnisse dieser Studie: „Führen wir uns vor Augen, wie viel Unternehmen in anderen Bereichen investieren, in der Hoffnung ihre Gewinne um zwei bis drei Prozent zu steigern, dann wissen sie nun was zu tun ist. Unternehmen sollten das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern als ein fundamentales Unternehmensziel betrachten und nicht als eine reine Personalfrage.“ (ILO 2019b)

Die Studie von Gallego-Sosa et al. (2021) untersuchte den Grad der Corporate Social Responsibility im Bankensektor in der Europäischen Union. Gallego-Sosa et al. analysierten, inwieweit sich die Unternehmen zu den Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen<sup>13</sup> verpflichten. Die Studie kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass die Banken, die sich am stärksten für die Ziele 11 (Nachhaltige Städte und Gemeinden) und 13 (Maßnahmen zu Klimaschutz) einsetzen, diese sind, die eine größere Geschlechterdiversität in ihren Verwaltungsräten nachweisen können. Für die anderen Nachhaltigkeitsziele konnte kein besonderes Engagement durch die Banken nachgewiesen werden. Die Autoren vermuten, dass das Ergebnis auf die geringe Vertretung von Frauen in Vorständen der analysierten Banken zurückzuführen ist, was Frauen daran hindert, Maßnahmen zur Förderung von Corporate Social Responsibility zu entwickeln. (Gallego-Sosa et al. 2021).

Abseits vom Bankensektor untersuchten Bear et al. (2010), inwieweit die Anzahl an Frauen in Vorständen die Corporate Social Responsibility Ratings von Unternehmen und dies wiederum die Reputation von Unternehmen beeinflusst. Die Studie zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Repräsentanz von Frauen im Vorstand und der Corporate Social Responsibility Ratings sowie des Rufes des Unternehmens auf. Die Autoren weisen darauf hin, dass dieser positive Zusammenhang die finanzielle Leistung sowie institutionelle Investitionen und den Aktienkurs eines Unternehmens positiv beeinflussen kann (Bear et al. 2010).

### 3. Abgeleiteter Forschungsrahmen

Auf Basis der in Kapitel 2 beschriebenen Analyseschritte lassen sich zentrale Einflussfaktoren im Kontext des Nicht-Könnens und Nicht-Wollens auf den drei sozialen Analyseebenen identifizieren und entsprechend clustern. So entsteht der Forschungsrahmen (Abb. 13).

---

<sup>13</sup> Die Vereinten Nationen haben mit der Agenda 2030 einen globalen Plan entwickelt und 17 politische Zielsetzungen formuliert, mit dem Ziel, weltweit eine nachhaltige Entwicklung zu fördern (vgl. Vereinte Nationen o. A.).

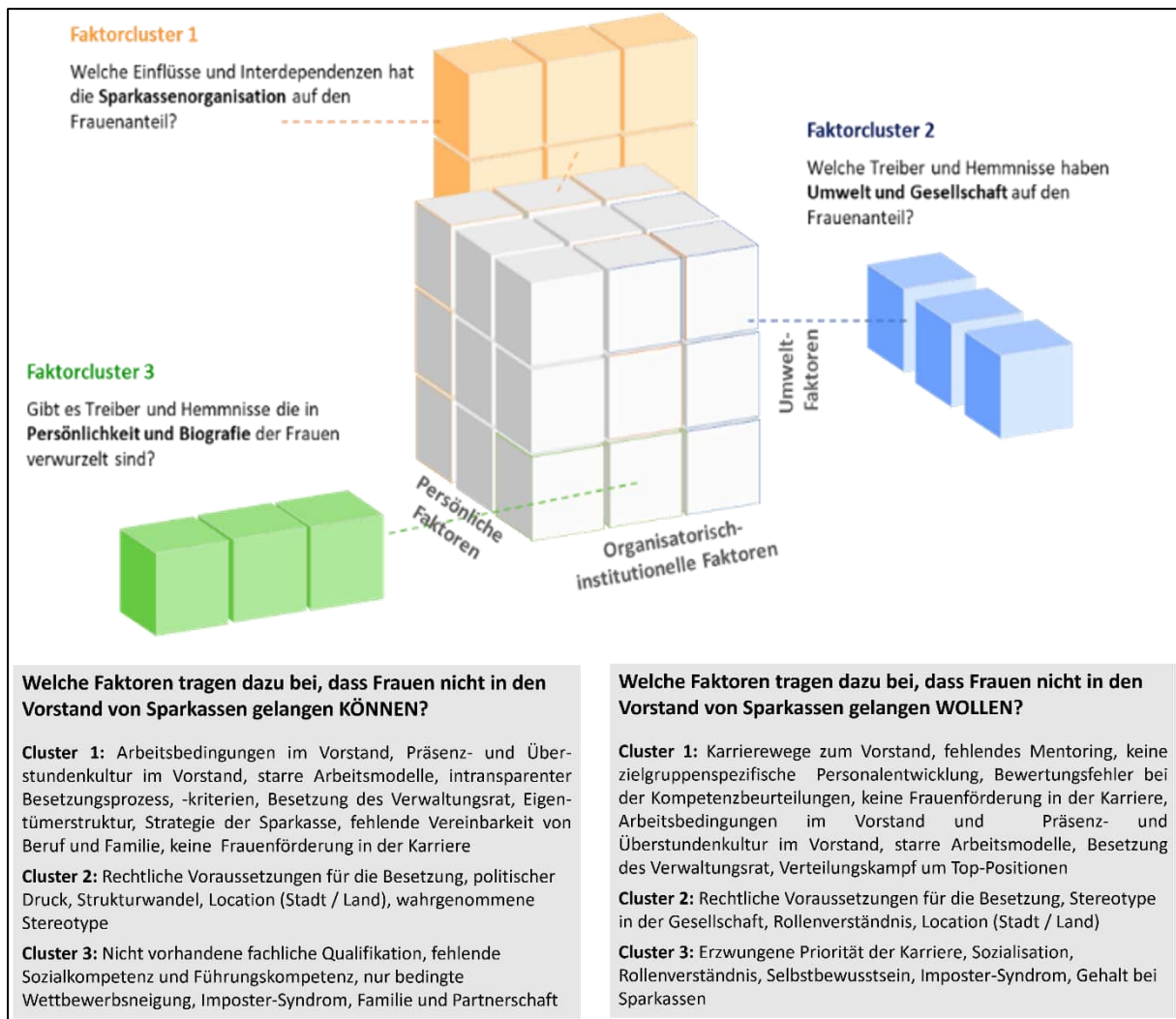


Abbildung 13: Forschungsrahmen basierend auf der Theorie-Analyse (eigene Darstellung)

Die so geclusterten Faktoren fließen in den folgenden Forschungsschritt ein, in dem überprüft wird, ob sie sich in der Praxis der Sparkassenorganisation bestätigen lassen oder nicht bzw. ob weitere relevante Faktoren hinzukommen.

## 4. Erkenntnisse aus der qualitativen und quantitativen Untersuchung

Diese Phase des Forschungsprojektes gliedert sich in eine explorative Studie in Form leitfadengestützter Interviews sowie eine großzahlige empirische Erhebung. Die Entscheidung, ein exploratives Vorgehen voranzustellen, ist dadurch begründet, dass in Bezug auf den konkreten Fall der Sparkassenorganisation eine geringe Erschlossenheit der Forschungsfragestellungen vorliegt.

#### 4.1 Vorgehen im Rahmen der qualitativen Studie

Bei diesem Schritt kommen qualitative, eher wenig strukturierte Interviews als Hauptuntersuchungsverfahren zum Einsatz. Sie sind durch eine offene, flexible und persönliche Kommunikation gekennzeichnet, um insbesondere informelle, nicht-sichtbare Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen in Erfahrung zu bringen. Als Orientierungsrahmen und 'roter Faden' liegt den Interviews ein Gesprächsleitfaden im Sinne eines Themenkatalogs zugrunde (Problemzentriertheit). Um die Befragten daran zu hindern, sich im Gespräch zurückzuhalten und opportun zu verhalten, wird ein behutsames, situationsspezifisches Vorgehen erforderlich. Dazu gehört ein umfassendes Informieren der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner über die Thematik und den Verwendungszweck der Interviews sowie die Zusage von Anonymität. Die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten erfolgt nach dem Postulat des 'theoretical sampling'. Sie werden gezielt entsprechend der theoretischen Vororientierung, des angestrebten Untersuchungsziels und der Rahmenbedingungen selektiert. So können insgesamt 26 Personen für etwa einstündige Interviews gewonnen werden. Dabei werden zwischen Februar und Juli 2023 einerseits Gespräche mit Frauen geführt, die bereits eine Vorstandsposition in der Sparkassenorganisation bekleiden und somit ihre Erfahrungswerte einbringen können. Andererseits kommen jedoch auch weibliche Nachwuchskräfte aus der Organisation zu Wort, bei denen insbesondere ihre Vorstellungen bezüglich einer anzustrebenden Top-Führungsposition interessieren. Beide Gruppen blicken gewissermaßen aus einer „Froschperspektive“ auf die Forschungsthematik. Nicht zuletzt finden sich unter den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen auch interne Expertinnen und Experten aus der Sparkassenorganisation sowie externe Expertinnen und Experten, die aus einer wissenschaftlichen Perspektive oder aus ihrer Vorstandspraxis in anderen Branchen berichten. Sie nehmen die „Vogelperspektive“ ein. Es wird die Entscheidung getroffen, die Auswertung des vorhandenen Textmaterials nach der reduktiven Methode der strukturierten Inhaltsanalyse vorzunehmen.

#### 4.2 Identifikation der erfolgskritischen Faktoren zur Steigerung des Anteils von Frauen in Top-Führungspositionen in Sparkassen auf Basis der qualitativen Studie

Die Ergebnisse der explorativen Untersuchung weisen deutlich auf eine hohe Handlungsorientierung der getroffenen Aussagen hin. Führt man sich noch einmal die Forschungsfragestellungen und die Zielsetzung des Projektes vor Augen, so wird deutlich, dass bei der nun folgenden Aufgabe der Hypothesengenerierung die Perspektive gewechselt werden muss: nach der Identifikation der

Faktoren des Nicht-Könnens und Nicht-Wollens, die die Basis für das explorative Vorgehen bildeten, gilt es hierbei, potenziell erfolgskritische Faktoren zur Steigerung des Anteils von Frauen an Top-Führungspositionen in Sparkassen herauszuarbeiten. In einem aus dem Forschungsrahmen abgeleiteten Erklärungsrahmen wird dies deutlich (Abb. 14).



Abbildung 14: Erklärungsrahmen, basierend auf den Ergebnissen der Exploration und Empirie (eigene Darstellung)

Die von den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen beschriebenen relevanten Themenstellungen und Situationen lassen sich dabei entlang der o. g. sozialen Ebenen noch einmal tiefer strukturieren.

Zunächst erscheint es sinnvoll, auf der **Mikro-Ebene** des Individuums die persönlichen Faktoren noch einmal in persönliche Eigenschaften und den persönlichen Hintergrund zu differenzieren, da einerseits Kompetenzen und der Umgang mit stereotypen Rollenzuschreibung als Kernfaktoren identifiziert werden und andererseits deutlich wird, dass auch Aspekte wie die familiäre Situation eine entscheidende Rolle spielen.

Auf der **Meso-Ebene** institutionell-organisatorischer Faktoren lässt sich das Interviewmaterial anhand zentraler personalpolitischer Handlungsfelder gliedern:

- Unternehmenskultur

Hierbei wird der Definition nach Schein (1984, 2017) gefolgt, wonach zu einer Organisationskultur sowohl die Ebene der Artefakte – also der sichtbaren Strukturen und Prozesse – gehört als auch die Ebenen der bewussten Werte (Ziele, Ideale und gemeinsam vereinbarte Normen und Prinzipien) sowie der unbewussten Annahmen mit unsichtbaren, jedoch selbstverständlichen bzw. unhinterfragten Regeln der Zusammenarbeit. Zu diesem Handlungsfeld werden in Bezug auf das Nicht-Können in der Interviewreihe beispielsweise Faktoren wie eine eindimensionale, homogenitätsorientierte Unternehmenskultur oder das Fehlen von Netzwerken genannt, mit Blick auf das Nicht-Wollen fehlende Vorbilder und eine fehlende Offenheit für alternative Arbeitsmodelle auf dem Weg in Top-Führungspositionen.

- Führung

Die Vielfalt an Definitionen bezüglich des Führungsbegriffes ist immens; zudem existiert vielfach ein individuelles implizites Verständnis. Zur Einordnung werden zwei Arten von Führung in Anlehnung an Wunderer (2011), Berthel und Becker (2010) sowie Franken (2022) unterschieden: zum einen die strukturelle (indirekte) Führung, bei der es um Inhalte wie die Gestaltung von Prozessen sowie die Konzeption und Initiierung von Veränderungen geht. Zum anderen die (direkte) personale Führung, teils auch als interaktive Führung bezeichnet, die sich auf das unmittelbare Führen von Mitarbeitenden bezieht und darauf abzielt, deren Verhalten und Arbeitssituation so zu beeinflussen, dass sie motiviert, engagiert und leistungsbereit arbeiten. Im Bereich Führung nennen die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner unter anderem eine zu geringe Durchmischung der Führungsteams in vielen Häusern sowie das Fehlen von Vorbildern als Faktoren des Nicht-Könnens bzw. des Nicht-Wollens.

- Personalentwicklung

Müller-Vorbrüggen (2016) grenzt drei Gebiete der Personalentwicklung als Teildisziplin des Personalmanagements ab, die für die Kategorisierung im Rahmen des Projektes zugrunde gelegt werden: Bildung, Förderung und Arbeitsstruktur. Dabei zielt der Aspekt der Bildung insbesondere auf die Begründung, den Erhalt und die Erweiterung des Wissens ab (Becker 2013; Mudra 2004). Kern der Personalförderung sind „fördernde, unterstützende, entwickelnde Angebote und Möglichkeiten für die Mitarbeiter eines Unternehmens, was eher auf den Bereich der Kompetenzen zielt“ (Müller-Vorbrüggen 2001, S. 32). Die Arbeitsstrukturierung ist insofern von Belang als Menschen sich auch durch eine bestimmte Gestaltung von Arbeitsinhalten, Umfeldbedingungen oder Aufgabenpaketen weiterentwickeln (können). Gerade bezogen auf den letztgenannten Punkt sehen die Teilnehmenden an der Interviewreihe eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie „auf dem Weg nach oben“ als zentralen Faktor sowohl des Nicht-Könnens als auch des Nicht-Wollens. Hinzu kommen bezogen auf das Nicht-Können Aspekte wie eine zu unspezifische Förderung der Werdegänge von Frauen und bezogen auf das Nicht-Wollen die starren Karrierewege zum Vorstand.

- (Leistungs-)Bewertung und -Beurteilung

Die Kategorie Bewertung und Beurteilung der Leistung fokussiert insbesondere auf gängige Beurteilungsfehler, wie sie zum Beispiel das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) formuliert (Becker und Hille 2016): Vorurteile (Sympathie/Antipathie), Kontakteffekt, Maßstabfehler, Kontrastfehler, Beurteilung aus zweiter Hand, Konstanzfehler, Haloefekt sowie voreilige Schlussfolgerungen.<sup>14</sup> Werden die Beurteilenden für diese Effekte nicht aktiv sensibilisiert, stellt dies für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner einen der Faktoren des Nichts-Könnens dar. Sich nicht gleichberechtigt bewertet und beurteilt zu fühlen wiederum führt zum Phänomen des Nicht-Wollens. Hier ist wiederum ein Bezug zum o.g. Imposter-Syndrom zu bemerken.

- Besetzungspolitik

Einschlägige Studien weisen in Bezug auf eine gendergerechte Besetzungspolitik in Organisationen immer wieder auf den entscheidenden Einfluss von Transparenz und Standardisierung einerseits,

---

<sup>14</sup> Der Kontakteffekt kann auftreten, wenn die beurteilende Person in einem häufigen bzw. nahen Umgang mit der zu beurteilenden Person steht und dadurch Beurteilungsergebnisse positiver ausfallen. Vom Maßstabfehler spricht man, wenn sich nachteilige Beurteilungseffekte dadurch ergeben, dass Führungskräfte ihren eigenen Leistungs- oder Verhaltensmaßstab für die Beurteilung ihrer Mitarbeitenden heranziehen. Der Kontrastfehler kann dadurch entstehen, dass unterschiedlich leistungsstarke Beschäftigte nacheinander bewertet werden. Eine Beurteilung aus zweiter Hand ist dann gegeben, wenn die beurteilende Person sich zu stark auf die Bewertung hinzugezogener Dritter verlässt. Ein Konstanzfehler kann sich im Verlauf mehrerer Beurteilungsperioden durch bestimmte Tendenzen in der Vergabe von Beurteilungspunkten zeigen. Der Haloefekt schließlich beschreibt das Überbewerten einzelner Beurteilungsmerkmale (Becker und Hille 2016).



sowie informellen Netzwerken und Beziehungen andererseits hin (u. a. von Alemann 2007; Rudolf 2009; Oakley 2000; Holst und Wiemer 2010; Krell 2008). So führen auch die Interviewten intransparente Besetzungsprozesse als einen Hauptfaktor des Nicht-Könnens an. Das Nicht-Wollen ergibt sich aus wiederholten Erfahrungen einer solchen nicht-transparenten Besetzungspolitik auf dem Weg von Frauen in Top-Führungspositionen, aber auch aus Aspekten wie unzureichenden Möglichkeiten für Top-Sharing, die Frauen mit Fürsorgepflichten abschrecken.

- **Arbeitsbedingungen**

Die Bundeszentrale für politische Bildung definiert Arbeitsbedingungen als „die für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen wie Beginn und gegebenenfalls auch Ende des Arbeitsverhältnisses, Arbeitsort, Bezeichnung bzw. Beschreibung der zu leistenden Tätigkeit, Höhe und Fälligkeit des Arbeitsentgelts, Arbeitszeit, jährliche Urlaubsdauer, Kündigungsfristen, Hinweise auf Tarifverträge.“ (bpb 2016). Die im Rahmen der qualitativen Studie angesprochenen Teilaspekte werden dieser Kategorie zugeordnet. Darunter finden sich gleichermaßen mit Bezug zum Nicht-Können und Nicht-Wollen im Rahmen der Interviewreihe erneut die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie, starre Arbeitsmodelle und noch vielfach vorherrschende gegebene Präsenz- und Überstundenkultur in Top-Führungspositionen.

Nicht zuletzt lassen sich auf der **Makro-Ebene** relevante außerbetriebliche Aspekte identifizieren, wie die Kriterien seitens der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFIN) bezüglich der erforderlichen Schritte zur Erlangung der Vorstandseignung, die erheblichen Einfluss auf den Weg in eine Top-Führungsposition in Sparkassen nehmen.

Durch diese Strukturierung des Interviewmaterials ergeben sich Hypothesen dahingehend, welche einzelnen Faktoren entlang der neun Struktur- bzw. Handlungsfelder sich im Rahmen der Exploration als potenziell relevant gezeigt haben, um den Anteil an Frauen in Top-Führungspositionen in Sparkassen zu erhöhen.

#### 4.3 Vorgehen im Rahmen der quantitativen Studie

In dieser nächsten Projektphase in den Monaten Juli und August 2023 werden die erarbeiteten Hypothesen in einer großzahligen, repräsentativen empirischen Untersuchung auf ihr Zutreffen hin überprüft. Die Erhebung der Daten erfolgt durch eine schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens. Dabei werden für jedes der neun identifizierten Strukturfelder zwischen sieben und 14 der in den vorangegangenen Forschungsschritten ermittelten Faktoren zur Auswahl gestellt. Von diesen wählen die Probanden und Probandinnen jeweils die fünf Faktoren aus, die sie für

besonders erfolgskritisch zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Top-Führungspositionen in Sparkassen halten. Das heißt, die Perspektive verändert sich nun weg von den identifizierten hinderlichen Faktoren hin zu solchen, die potenziell zur Erhöhung des Anteils an Frauen in Top-Führungspositionen in Sparkassen beitragen können. Zudem geben die Teilnehmenden in Bezug auf die Fragestellungen aus dem organisatorisch-institutionellen Bereich (Unternehmenskultur, Führung, Personalentwicklung, Bewertung und Beurteilung, Besetzungsprozesse und Arbeitsbedingungen) eine Einschätzung zur bereits erfolgten Umsetzung im eigenen Haus ab. Zur Verringerung der Komplexität und zur Erhöhung der Handlungsorientierung der Ergebnisse wird bei den Fragen nicht in die beiden Schemata Nicht-Können und Nicht-Wollen differenziert.

Die Selektion der Stichprobe umfasst die gesamte Sparkassenorganisation. Schlussendlich können 300 gültige Fragebögen ausgewertet werden. Unter den Teilnehmenden sind 53,3 % Frauen, 46 % Männer und 0,67 % Personen mit diverser Geschlechtszugehörigkeit. Die meisten Teilnehmenden (51,7 %) sind zwischen 50 und 59 Jahren alt; Personen bis 29 Jahre bilden mit 3,3 % die kleinste Alterskohorte in der Stichprobe. 26,3 % der Befragten gehören der Abteilungsleitung, 20,7 % der Filialleitung und 20,3 % der Bereichsleitung an. 18,7 % sind Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, 13,3 % Vorstandsmitglieder und 0,7 % Auszubildende (Abb. 15).

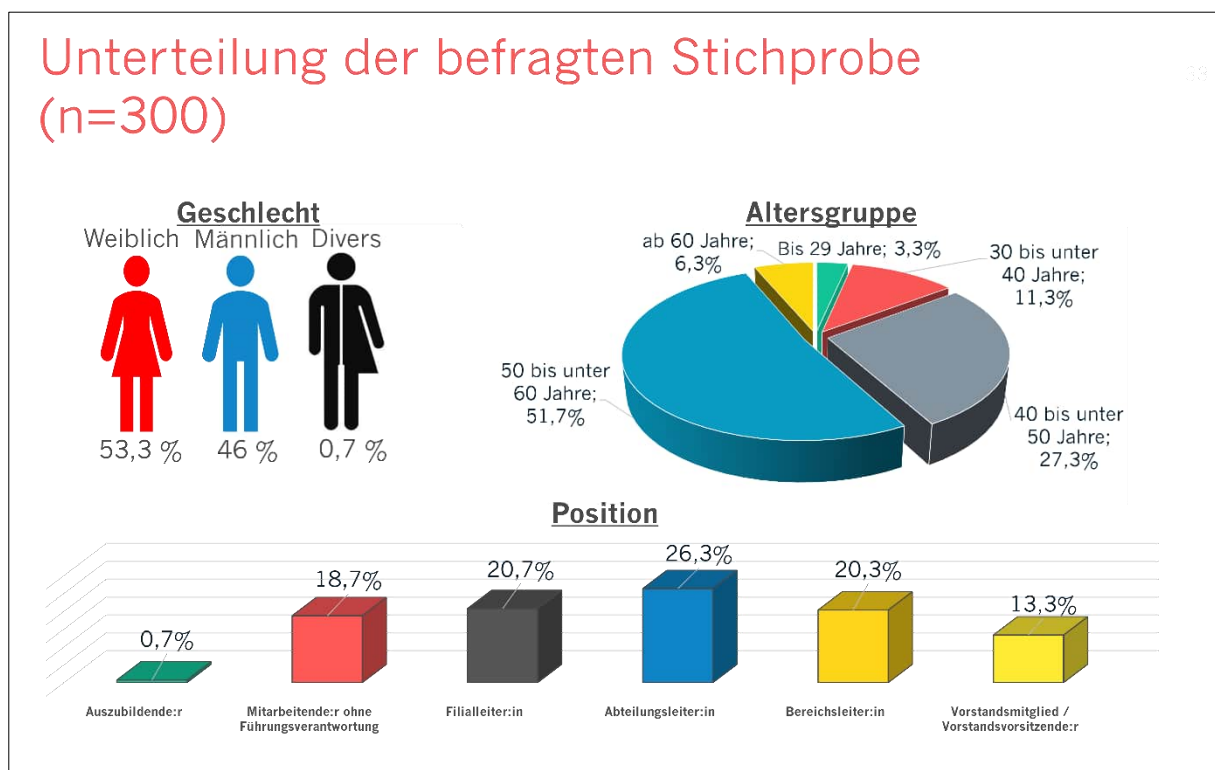


Abbildung 15: Unterteilung der Stichprobe im Rahmen der quantitativen Erhebung (eigene Darstellung)

## 4.4 Ergebnisse der quantitativen Erhebung

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung werden zum einen deskriptiv und zum anderen explikativ ausgewertet und mit den Erkenntnissen aus der explorativen Phase zusammengeführt. Dabei wird deutlich, dass sich nahezu alle der aus der Exploration abgeleiteten Hypothesen bestätigen lassen, wobei in jedem der neun Strukturfelder bestimmte Faktoren besonders hervortreten. Danach erfolgt ein Reviewprozess mit dem sparkasseninternen Lenkungskreis, der sich aus Vertretern und Vertreterinnen aus Wissenschaft und Vorstand zusammensetzt.<sup>15</sup> Die Gesamtergebnisse sind im folgenden Kapitel dargestellt, wobei die Herausforderung nun insbesondere darin besteht, die Erkenntnisse in die Praxis zu übertragen.

## 5. Entwicklung eines Handlungsrahmens: Die 9x3er Regel

Bei dieser Übertragung steht insbesondere die Handhabbarkeit aus Sicht der Sparkassenorganisation im Fokus, das heißt, die als erfolgskritisch identifizierten Faktoren müssen im Nachgang zum Forschungsprozess innerbetrieblich in personalpolitisches Handeln überführbar sein. Um die Komplexität zu reduzieren, gilt es, einen Handlungsrahmen zu entwickeln, der auf den Erkenntnissen bezüglich der Einflussfaktoren des Nicht-Könnens und Nicht-Wollens aufbaut und in seiner Struktur einerseits in die Mikro-, Makro- und Meso-Ebene differenziert und andererseits in die neun zentralen Strukturfelder unterteilt. Dort werden jeweils die drei als besonders relevant identifizierten Faktoren fokussiert. Nachfolgend werden diese auf den drei sozialen Analyse-Ebenen dargestellt.

### 5.1 Mikro-Ebene des Individuums: Persönliche Faktoren

Auf der Mikro-Ebene sind es insbesondere die persönlichen Eigenschaften und der persönliche Hintergrund, die eine zentrale Rolle spielen. Innerhalb dieser Kategorien wiederum lassen sich unterschiedliche relevante Faktoren identifizieren.

---

<sup>15</sup> Im Anhang sind die Ergebnisse der quantitativen Erhebung im Detail dargestellt.

### 5.1.1 Persönliche Eigenschaften

Die persönlichen Eigenschaften sind sowohl Gegenstand der Interviewreihe als auch der quantitativen Erhebung.

In der quantitativen Erhebung erfolgt zunächst eine Einschätzung bezüglich **persönlicher Eigenschaften**, die als besonders erfolgskritisch für Frauen zum Erlangen einer Top-Führungsposition erachtet werden. An erster Stelle steht hier das Durchsetzungsvermögen, gefolgt von der Konfliktfähigkeit und der Empathie. Nahezu gleichauf liegen der Umgang mit Machtstrukturen, die intrinsische Motivation und der Ehrgeiz. Dabei lassen sich Unterschiede im Antwortverhalten von weiblichen und männlichen Teilnehmenden dahingehend erkennen, dass Männer den Umgang mit Machtstrukturen deutlich weniger relevant einschätzen als Frauen und stattdessen Empathie stärker betonen.

„Bis heute frage ich mich manchmal, ob diese Machtspielchen Männern mehr Spaß machen als Frauen. Manchmal habe ich fast das Gefühl, sie machen ihnen mehr Spaß oder sie leiden nicht so darunter.“

*Externe Expertin*

In der qualitativen Studie werden darüber hinaus noch Veränderungsbereitschaft, Führungs-/Delegationsfähigkeit und die Fähigkeit, sich nicht zu sehr an der Meinung anderer zu orientieren, als wesentlich eingestuft. Zu beachten ist auch die geschlechterspezifische Zuschreibung vorhandener Kompetenzen auf Frauen hinsichtlich Empathie, Detailorientierung, Offenheit für Neues sowie sozialisationsbedingtem Understatement in Bezug auf die Einschätzung der eigenen Kompetenzen. In der Interviewreihe geht es zusätzlich zu den generell erforderlichen persönlichen Eigenschaften auch um den **Umgang mit negativen Stereotypen bzw. Diskriminierung** sowie um **typische Rollenzuschreibungen** bezüglich Frauen:

„Also, ich glaube, was wichtig ist: dass wir Frauen Frauen bleiben [...] und uns nicht so verhalten wie die Männer. Wir brauchen keine dunkelblauen Hosenanzüge [...] und das gleiche Verhalten an den Tag zu legen [...]. Ich finde es gut, wenn wir weiblich bleiben.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Im positiven Sinne: Nähe zu den Mitarbeitenden, höhere Bedeutung von Zufriedenheit und Freude an der Arbeit, Verbundenheit mit der Region

Eher kritisch konnotiert: Zurückhaltung im Vorantreiben der eigenen Karriere, Hang zum Perfektionismus, Vermischung von persönlicher und Sachebene

„Wer meint, man müsste doch auf einen aufmerksam werden, wenn die Leistung stimmt, und das läuft alles von alleine, der irrt! Das möchte ich aber nicht in Abrede stellen, dass das jungen Männern nicht genauso geht.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Zum Umgang mit negativen Stereotypen und / oder Diskriminierung wird insbesondere dafür plädiert,

„Da muss man, glaube ich, das Bewusstsein haben, dass es das einfach gibt, und auch das Selbstbewusstsein haben, um es ein bisschen wegzulachen oder einen entsprechenden Spruch entgegen zu können.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

sich „ein dickes Fell“ zuzulegen und nicht alles persönlich zu nehmen.

Die Ausführungen und Zitate machen ebenso deutlich, dass die Erklärungsansätze für die

Unterrepräsentanz von Frauen in Top-Führungspositionen auf persönlicher Ebene, wie das eingangs erläuterte Imposter-Syndrom, auch bei den Sparkassen noch immer eine wesentliche Rolle spielen. Dies wird einerseits deutlich im Betonen des Frau-Sein-Wollens, indem der weiblichen Authentizität Bedeutung beigemessen und versucht wird, sich der eigenen (weiblichen) Stärken bewusst zu sein, u. a. auch um bei ‚Machtspielchen‘ zu trumpfen. Aber auch das Sich-nicht-an-der-Meinung-Anderer-Orientieren oder das bewusste Reflektieren von Understatement-Prozessen weist darauf hin.

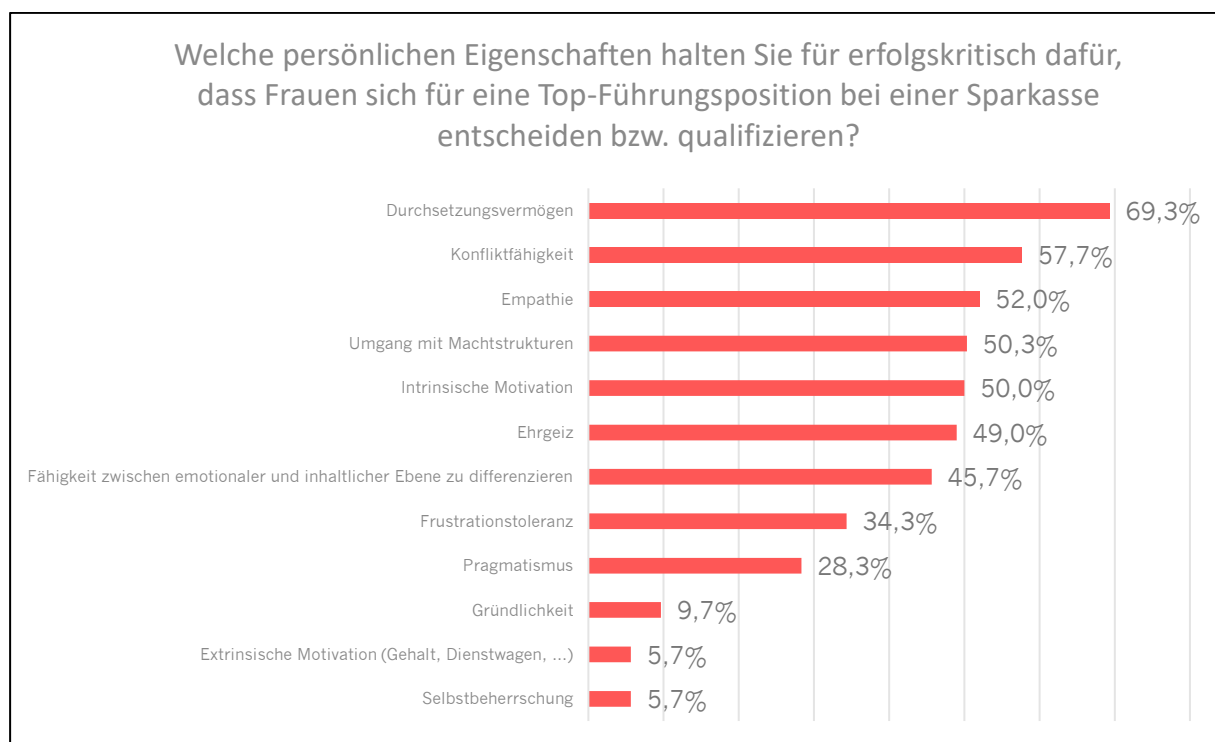


Abbildung 16: Erfolgskritische persönliche Eigenschaften (n = 300, auszuwählen waren die max. 5 wichtigsten Faktoren, eigene Darstellung)

### 5.1.2 Persönlicher Hintergrund

Zum persönlichen Hintergrund gehören neben der sozialen und familiären Herkunft und der familiären Situation auch der Verlauf der Erwerbsbiografie und die Wechselbereitschaft.

Laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern ist in diesem Kontext die **familiäre Situation** im Hinblick auf den **Aufstieg** in Top-Führungspositionen besonders entscheidend,

„Das Problem ist nicht, als Frau mit Kindern im Vorstand zu sein, das Problem ist der Weg dorthin.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

„Wenn ich zu dem Zeitpunkt als weibliche Führungskraft oder Potenzialträgerin in Elternzeit oder in Teilzeit beschäftigt bin und eine Reisetätigkeit mit zwei Übernachtungen [um an entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen] nicht leisten kann, weil ich bei meinem Kind sein muss, [...] dann kann das alleine an der Stelle schon zeitlich ein Grund sein, dass ich nicht in der gleichen Zeit die Qualifikation schaffe wie jemand, der es anders organisieren kann.“

*Experte Sparkassenorganisation*

Deutlich wird, dass sich auch mehr als 30 Jahre nach der Wiedervereinigung erhebliche Unterschiede in Ost- und Westdeutschland zeigen, was die Selbstverständlichkeit der Vereinbarkeit

„Mein Fokus ist, mein Ziel ist, dass keine Frau sich entscheiden muss zwischen Kindern und Karriere bei uns im Haus, und dafür werde ich alles tun.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

„Die Kollegen aus den alten Ländern, die hatten alle eine Frau, die zu Hause war. Wir kannten das gar nicht. Wir waren ganz anders sozialisiert, und ja, das war schon eine besondere Herausforderung“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

was durch die Ergebnisse der Online-Umfrage bestätigt wird.

Eine bessere Vereinbarkeit wird gerade bei weiblichen Nachwuchskräften als wichtiger Hebel beschrieben und von den interviewten Sparkassenvorständinnen ausnahmslos unterstützt, unabhängig davon, ob sie selbst Kinder haben oder nicht.

von Beruf und Familie anbelangt.

In Bezug auf den **Verlauf der Erwerbsbiografie** wird eine zunehmende Akzeptanz von Brüchen erkannt.

Auch wird darauf hingewiesen, dass es „den perfekten Lebenslauf“ kaum noch gibt. Vielmehr

können Auszeiten oder auch „brüchige Erwerbsverläufe“ nach Ansicht einiger Befragter eine Chance für einen Kompetenzzuwachs darstellen, die nicht unterschätzt werden sollte.

Die **Wechselbereitschaft** wird in den Interviews kontrovers diskutiert. So finden sich unter den interviewten Vorständinnen etwa zu gleichen Teilen Frauen, die im eigenen Haus Karriere gemacht haben als auch solche, die für ihren Aufstieg das Haus, teils mehrfach, gewechselt haben. Für Frauen ist dieser Aspekt in der Online-

„Das Bild hat sich so signifikant gewandelt, dass heute fast schon Skepsis aufkommt, wenn ein perfekter Lebenslauf vorgelegt wird [...]. Es ist ganz interessant, [...] wenn man diese Brüche sieht, [...] auch offen zu fragen und dann auch einen Bewerber da zu haben, der auch sagt, [...] was der Hintergrund war, was die Interessen waren, was man vor allem auch mit dieser Zeit gemacht hat und daraus gelernt hat. Das sind meistens die schönsten und interessantesten Gespräche und manchmal auch der Moment, wo man sagt, der Bewerber war am interessantesten, sodass er dann auch tatsächlich die Zusage bekommt.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Umfrage erfolgskritischer als für Männer. Die Wechselbereitschaft wird meist erst dann relevant, wenn es im eigenen Haus keine Perspektive gibt.

„Jede Frau sollte einen oder mehrere Mentoren oder Coaches haben. Aber noch wichtiger ist, dass sie einen Sponsor hat, also jemanden, der sie wirklich für Projekte vorschlägt und [...] der sagt: ‚Diese Frau ziehe ich jetzt nach oben.‘“

*Externe Expertin*

Nicht zu unterschätzen ist auch die **Rolle von Vorbildern und Förderern bzw. Förderinnen**, auf die nahezu alle Interviewten hinweisen. Viele der befragten Vorständinnen bemühen sich heute

selbst darum, eine solche Rolle einzunehmen.

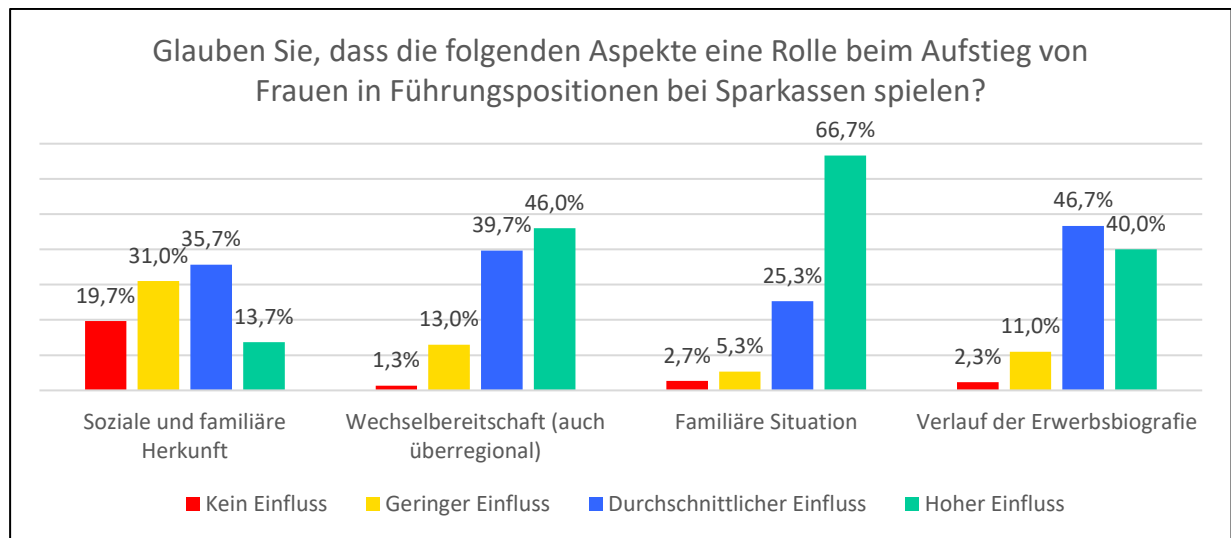


Abbildung 17: Erfolgskritische persönliche Hintergründe (n = 300, eigene Darstellung)

## 5.2. Meso-Ebene der einzelnen Sparkassen: Organisatorisch-institutionelle Faktoren

Die betrieblichen Rahmenbedingungen werden für die Untersuchung auf die Handlungsfelder Unternehmenskultur, Führung, Personalentwicklung und Karriereplanung, Bewertungs- und Beurteilungsprozesse, Besetzungspolitik und Arbeitsbedingungen bezogen.

### 5.2.1 Unternehmenskultur

Bezüglich einer Unternehmenskultur, die den Aufstieg von Frauen in Top-Führungspositionen fördert, werden unterschiedliche potenziell erfolgskritische Faktoren diskutiert.

Die **Offenheit für neue Arbeits- und Führungsmodelle** (wie z. B. Job- und Top- Sharing) wird sowohl in der Interviewreihe als auch in der Online-Umfrage als enorm erfolgskritisch eingeschätzt, ist in den Sparkassen jedoch in Bezug auf neue Führungsmodelle noch nicht breitflächig umgesetzt.

„Eigentlich tut es ja allen gut, niemand muss freiwillig bis 19 Uhr arbeiten, aber für Mütter von kleinen Kindern ist es halt nochmal schwieriger. Und in der Organisation so etwas zu berücksichtigen, finde ich, gehört zum guten Ton einfach dazu, sonst funktioniert es nicht.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Ebenfalls sehr wichtig ist nach übereinstimmender Meinung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern und der Teilnehmenden an der Online-Umfrage die **Offenheit für unterschiedliche Lebens- und Karriereverläufe und Erwerbsbiografien**. Hierzu wird in der Interviewreihe angemerkt, es mache wenig Sinn, Frauen fördern zu wollen, solange die Unternehmenskultur nicht entsprechend darauf ausgerichtet sei, Frauen auch tatsächlich in all ihren Lebensphasen zu unterstützen. Die befragten Interviewpartner und Interviewpartnerinnen haben überwiegend sehr stringente Erwerbsverläufe mit keinen bzw. eher kurzen Auszeiten. Sie plädieren jedoch übereinstimmend dafür, dass eine größere Offenheit für unterschiedliche Erwerbsverläufe, Quereinstiege, Auszeiten etc. bestehen sollte, nicht zuletzt aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und des Fachkräftemangels.

Die **Förderung einer stärkeren Gender-Balance in Top-Führungspositionen** wird laut quantitativer

„Der weibliche Teil einer Leistungskultur muss sich, glaube ich, auch erst einmal zeigen und muss auch Bühnen bekommen, sodass möglichst viele diese Leistung anerkennen und auch wertzuschätzen wissen.“

*Experte Sparkassenorganisation*

Umfrage von Frauen erfolgskritischer eingeschätzt als von Männern. Allerdings wird in der Interviewreihe insgesamt inzwischen eine sehr hohe Sensibilität dafür erkannt, Vorstandspositionen verstärkt mit Frauen besetzen

zu wollen bzw. auch zu müssen, sodass die Chancen für entsprechend qualifizierte Frauen sehr gut stehen.

Auch berichten die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen von unterschiedlichen **Netzwerken** im Sparkassenumfeld. Wenngleich sich alle Befragten einig über die hohe Relevanz von Netzwerken für das berufliche Fortkommen sind, gehen die Meinungen darüber auseinander, ob diese eher frauenspezifisch oder geschlechtsübergreifend organisiert sein sollten,

„Ich habe mir die Frage gestellt, ob es tatsächlich Sinn macht, eine solche Parallelwelt zu haben. Am besten wäre es eigentlich, das Thema zu durchbrechen und gemischte Netzwerke zu etablieren. Dann hat man es geschafft. Aber vielleicht ist die Zeit dafür einfach noch nicht reif genug.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

was sich auch in den geringen Zustimmungswerten in der quantitativen Befragung widerspiegelt. Einigkeit herrscht indes darüber, dass ausschließlich männliche Netzwerke, die es durchaus auch noch gibt, kritisch gesehen werden, da sie insbesondere das in Kapitel 2 beschriebene Phänomen des „Glass Ceiling“ befördern. So wird einerseits positiv hervorgehoben, in Frauennetzwerken gehe es sehr viel



stärker darum, sich gegenseitig zu unterstützen als in gemischten Gruppen. Zudem sei der Austausch mit anderen Frauen, die einen ähnlichen Weg gegangen und auf ähnliche Hindernisse getroffen sind,

„Jungs unterstützen sich, egal, wie sehr sie sich auch prügeln, am Ende des Tages supporten sie sich trotzdem. Das können Frauen nach wie vor nicht immer so gut, mein Gefühl. Schade!“

*Externe Expertin*

äußerst hilfreich. Andererseits gibt es auch nachdenkliche Stimmen. Grundsätzlich wird auch festgestellt, dass die gegenseitige Unterstützung auf dem Weg nach oben zuweilen bei Männern

stärker ausgeprägt ist als bei Frauen.

Was die **Förderung einer gleichberechtigten Übernahme von Fürsorgeaufgaben** anbelangt, sehen mehrere Interviewte die Sparkassen-Organisation noch eher konservativ aufgestellt, insbesondere dahingehend, die Übernahme von

Fürsorgeaufgaben durch Väter positiv zu bewerten und zu unterstützen, um dadurch Müttern einen Teil der Aufgaben abzunehmen und mehr Freiräume für die eigene Karriereentwicklung zu gewähren. Dies wird auch mit der aktuell noch vielfach gelebten Praxis in Verbindung gebracht.

Jedoch zeigen sich erste Ansätze für eine Veränderung. Es werden in diesem Kontext verschiedene Maßnahmen geplant, die sukzessive angegangen werden – am Ende hat man einen „Blumenstrauß“, aus dem man die passenden Maßnahmen aussuchen kann, sowohl als Frau als auch als Mann ohne explizite Differenzierung. Denn auch bei Männern wird eine zunehmende Beachtung der Work-Life-Balance beobachtet, verbunden mit dem Wunsch nach Elternzeit oder Teilzeitmodellen.

„Menschen neigen dazu eigene Lebensmodelle auf andere zu übertragen. Viele der heute im Amt befindlichen Vorstände leben selbst ein Rollenbild, das tradiert ist als es in der heutigen Lebenswirklichkeit noch vorstellbar ist – teilweise mit einer Frau, die seit 30 Jahren zu Hause ist oder max. wenige Stunden Teilzeit arbeitet, weil sie sich um die Kinder und die Koordination des sozialen Lebens kümmert. Die Herren sind es insofern gewohnt, dass ihr privater Alltag komplett von der Ehefrau geregelt ist und können sich gar nicht vorstellen, wie sie ihren Alltag sonst schaffen würden. Dieses Modell wird dann unbewusst auf andere übertragen und somit sind dann eher Herren im Fokus, keine Damen und schon gar keine Damen mit Kindern.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

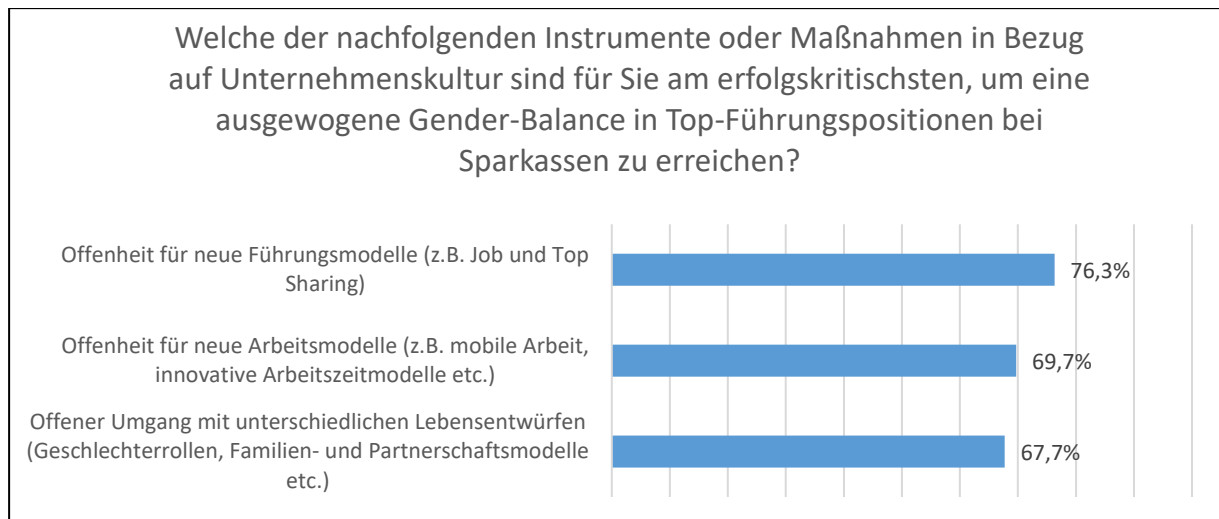


Abbildung 18: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Unternehmenskultur (n = 300, auszuwählen waren max. 5 Elemente, eigene Darstellung)

### 5.2.2 Führung

Das **Etablieren einer Selbstverständlichkeit von gemischten Führungsteams auf allen Ebenen** wird in den Interviews und in der Umfrage stark befürwortet. So sollte idealerweise eine grundsätzliche Geschlechterneutralität herrschen, damit man sich regelmäßig in gemischten Führungsteams

„Wir hören zwar, dass es ca. 6 Prozent weibliche Vorstände gibt und insgesamt schon 30 Prozent Frauen in Führung, aber es wird nie veröffentlicht, wie hoch die Anzahl von Frauen direkt auf der Ebene unterhalb des Vorstands ist - und das ist die einzige Ebene, aus der heraus man sich qualifizieren kann. Diese Positionen werden direkt vom Vorstand besetzt ohne Einbindung von Personalrat oder Verwaltungsrat. Wenn es dann um Vorstandsausschreibungen geht, heißt es immer wieder, es gibt keine Bewerberin. Dabei hat man selbst als Vorstand zuvor nicht dafür gesorgt, dass hinreichend Frauen auf der Ebene unterhalb des Vorstandes sind und qualifiziert werden. [...] Vom Grunde her ist es unsere Aufgabe als Vorstände und Vorständinnen dafür zu sorgen, dass wir auf der Bereichsleitungsebene ein 50/50 von Frauen und Männern erzielen, dann werden wir hinterher auch genug Vorständinnen haben!“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

begegnet und dies als Selbstverständlichkeit ansieht.

Dadurch werden auch weniger Neiddiskussionen erwartet. Dort, wo es auf allen Führungsebenen und im Vorstand schon immer eine Durchmischung gab – dies ist vor allem in ostdeutschen Sparkassen der Fall – finden sich auch deutlich weniger klassische Rollenbilder. Umgekehrt wird beobachtet: Je schlechter die Teams durchmischt sind, desto eher entsteht eine Stimmung, bei der jüngere Kolleginnen das Interesse daran verlieren, eine Führungsrolle zu übernehmen.

Die quantitative Befragung zeigt, dass die Durchmischung der Führungspositionen in vielen Sparkassen derzeit eher schwach umgesetzt ist.

Dies gilt insbesondere für die Bereichsleitersebene,

inzwischen auch vermehrt in den ostdeutschen

Sparkassen. Denn durch die „Verschlankungsprozesse“ der letzten Jahre gibt es jetzt dort ebenfalls

mehr männliche als weibliche Führungskräfte, wodurch die Durchmischung auch auf höheren Führungsebenen verloren gehen kann.

Als besonders wichtig wird, gerade auch im Rahmen der Interviewreihe, die aktive Unterstützung von Frauen auf dem Weg in eine Top-Führungsposition angesehen. Dabei geht es nicht zuletzt darum, **Karriereoptionen häufiger zu thematisieren.**

Grundsätzlich betonen die Interviewten neben der aktiven Unterstützung der Karriereentwicklung als „Daueraufgabe der Führungskräfte“ auch die Förderung der Eigenverantwortung, beispielsweise im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Hier sollten Frauen ggf. besonders ermutigt werden, an Seminaren, Austauschformaten etc. teilzunehmen. In einigen Häusern ist es explizit Aufgabe der Abteilungsleitung, im Rahmen solcher Gespräche Talente zu fördern und Interessen abzufragen. Auch Netzwerke können eine gute Gelegenheit darstellen, auf Entwicklungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen. In engem Zusammenhang hierzu steht auch die **proaktive Empfehlung geeigneter Kandidaten und Kandidatinnen für freiwerdende Führungspositionen.** Mehrere Interviewte halten dies gerade für weibliche Nachwuchskräfte für hilfreich, da diese zuweilen zögern, sich auf bestimmte Positionen zu bewerben, wenn sie sich dafür nicht zu 100% geeignet fühlen. Allerdings wird auch geäußert, dass eine Empfehlung mit Augenmaß erfolgen sollte. Denn es wird ebenfalls die Ansicht vertreten, dass im Zuge der Realisierung des „Aufholpotenzials“ zur Besetzung von Top-Führungspositionen mit mehr Frauen die Gefahr

„Da werden beispielsweise zehn Eigenschaften gesucht. Die Frau erfüllt nur neun und sagt ‚Ich kann das nicht, ich mache das nicht.‘ Und bei den Männern ist es so, dass sie vielleicht eine davon erfüllen und die anderen neun nicht, sich jedoch sagen ‚Ich mache das, so lerne ich dazu.‘“

*Expertin Sparkassenorganisation*

besteht, dass weibliche Nachwuchskräfte – nur weil eine bestimmte Quote erreicht werden soll – in

„Es ist schon so, dass es heißt, wenn sich eine Frau bewirbt, dann wird sie die Stelle sowieso bekommen – denn Frauen müssen ja gefördert werden. Das ärgert mich persönlich wirklich, weil ich denke, es sollte nicht darum gehen, dass es zwanghaft eine Frau sein muss, sondern im Zweifel der bessere gewinnen sollte.“

*Weibliche Nachwuchskraft Sparkassenorganisation*

Positionen gedrängt werden, auf die sie nicht adäquat vorbereitet wurden und in denen sie dann leicht scheitern können. Das hat dann wiederum negative Auswirkungen auf das Frauenbild.

Nicht zuletzt wird immer wieder betont, dass die **Führungskräfte als Vorbilder** gelten, und dies insbesondere in Bezug auf **Karrierewege, Verfügbarkeit und Vereinbarkeit**. Als Grund hierfür wird angeführt, dass Führungskräfte mit ihrem Verhalten in hohem Maße das Bild prägen, das Nachwuchskräfte von den Arbeitsbedingungen auf bestimmten Führungsebenen entwickeln – und damit auch deren Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Karriereweg.

„Ich glaube, dass heutzutage Führungskräfte, die bis an den Rand der Erschöpfung arbeiten, keine Zukunft mehr haben, und ich halte das auch für einen Skill, zu sagen: ‚Klar, ich arbeite viel und ich arbeite auch sehr gerne, aber da ist dann auch irgendwann mal Schluss.‘“ [...] Solche Menschen haben auch keine Freude mehr an ihrem Job, und ich glaube, sie fallen dann irgendwann aus und sind auch kein gutes Vorbild für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So gewinne ich gar niemanden mehr für Führungspositionen, das ist total unattraktiv. Das macht dann künftig niemand mehr!“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

In einem Punkt zeigen sich in der Interviewreihe deutliche Unterschiede zwischen den ost- und westdeutschen Sparkassen, da sich beispielsweise in ostdeutschen Sparkassen mehr weibliche Vorstände mit Kindern finden, die mit ihrer Doppelrolle sehr offen umgehen und damit auch junge Frauen ermutigen möchten. Doch auch die interviewten

„Ich zeige auch durchaus nach außen, dass ich Familie habe. Ich verstecke meine Kinder nicht. Und wenn mich jemand fragt, warum ich alleine unterwegs bin, sage ich, weil mein Mann bei den Kindern ist.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Vorständinnen ohne Kinder achten sehr bewusst auf ihre Work-Life-Balance und setzen Grenzen bezüglich ihrer Verfügbarkeit, beispielsweise anhand von „Eskalationsstufen“ oder festen Zeitfenstern. Zudem wird darauf hingewiesen, dass

gerade älteren Führungskräften bewusst gemacht werden sollte, inwieweit sich hier auch ein gesellschaftlicher Wandel ergeben hat, den man nicht ignorieren kann.

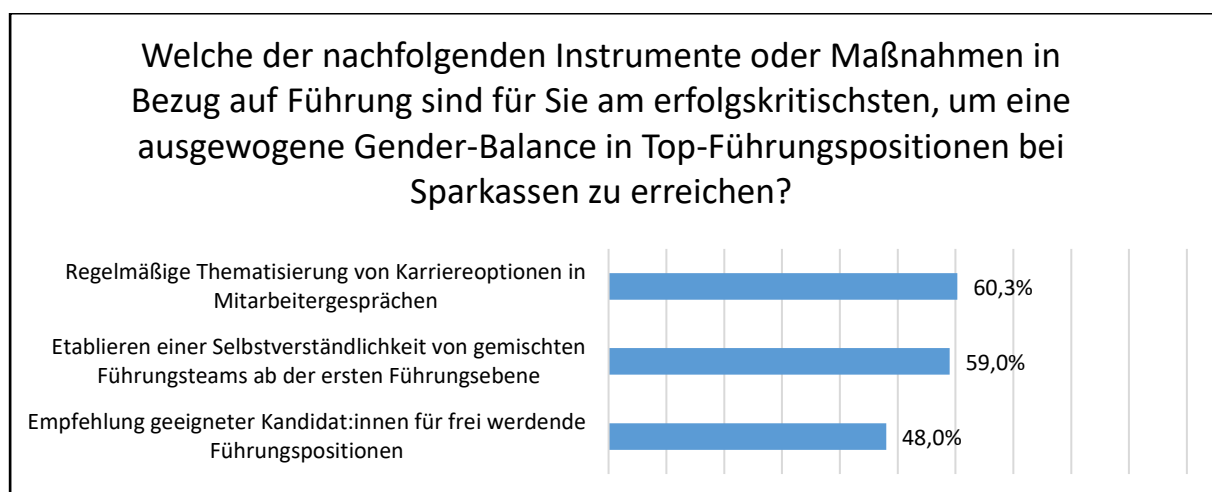


Abbildung 19: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Führung (n = 300, auswählen waren max. 5 Elemente, eigene Darstellung)

### 5.2.3 Personalentwicklung und Karriereplanung

Grundsätzlich wird im Rahmen der Interviewreihe das Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen in den Sparkassen als breit und umfangreich eingestuft. Allerdings werden auch Unterschiede zwischen den Häusern gesehen.

Nach Ansicht der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner besteht insbesondere die Notwendigkeit, den **vorgegebenen standardisierten Prozess für die Vorstandseignung zu überdenken und zugunsten von Frauen zu modifizieren**. Dies impliziert zunächst das Infragestellen der damit verbundenen notwendigen frühen Entscheidung für diesen Weg, aber auch die Abkehr von der Vorstellung, dass die Geschäftsleiter-Eignung schnell und unterbrechungsfrei erlangt werden muss. Gerade Frauen sind sich darüber vielfach noch nicht früh genug im Klaren bzw. sind im Alter zwischen 25 und 35 Jahren deutlich stärker als Männer auf eine ganzheitliche Sichtweise fokussiert, die u.a. Fragen danach beinhaltet, wo sie sesshaft werden möchten, ob sie den Partner fürs Leben finden, ob sie Kinder haben möchten etc. Dies hat viel damit zu tun, dass sie nach wie vor, wenn auch ggf. unterbewusst, das Gefühl haben, eine Entscheidung innerhalb eines (biologisch) vorgegebenen Zeitfensters treffen zu müssen und wird als eine der Hauptursachen dafür gesehen, dass der „Unterbau“ an Frauen nicht vorhanden ist, die sich entsprechend auf die Qualifikationen vorbereiten.

Hier werden Frauen, die aufgrund von Fürsorgeverpflichtungen ggf. erst nach einer Unterbrechung durch Elternzeit, Teilzeit o. ä. noch

fehlende Aspekte für die Eignung nachholen könnten, nicht selten nicht mehr entsprechend in Erwägung gezogen bzw. ihr Potenzial liegt brach, weil man sie nicht ermutigt, die erforderlichen Schritte noch zu gehen, wenn ihr Fokus wieder stärker auf ihrem beruflichen Werdegang liegt.

„Mit Blick auf moderne Arbeitszeitmodelle erkennen wir, dass wir selbst, aber auch die von uns angebotenen Modelle nicht flexibel genug sind. Um das zu ändern, müssen wir einen Gang zulegen. Wenn Sie so wollen, müssen wir praktisch einen Überholvorgang organisieren. Der muss dann beispielsweise auch eine Antwort darauf geben, wie fachliche Führung in Teilzeit besser geht.“

*Experte Sparkassenorganisation*

Dies steht in engem Zusammenhang zur **Akzeptanz der Verschiebung von Karriereschritten in bestimmten Lebensphasen**, die sich in der quantitativen Befragung unter den Top-5-Maßnahmen

„Man muss ganz ehrlich sagen, dass man eigentlich fünf Jahre vorher anfangen muss, um konsequent die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit jemand alle Eignungsmöglichkeiten hat. Wenn man schon bewusst auf einer Ebene Hürden aufbaut, über die eine Frau gar nicht direkt springen kann – beispielsweise, weil sie in Elternzeit ist –, dann kann man natürlich gut sagen: ‚Wir würden ja gerne Frauen nehmen, aber es gab keine geeigneten.‘“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

findet, jedoch kaum umgesetzt wird. Betont wird vor allem der folgende Zusammenhang: Wenn man die Frauen im Alter zwischen Mitte und Ende 30 auf dem Karrierepfad verliert, weil man ihnen ihren persönlichen Lebensentwurf nicht ermöglicht, dann reduziert das ganz erheblich die Grundgesamtheit an Frauen, die später für eine Vorstandsposition in Frage kommen.

Darüber hinaus ist das Schaffen von Voraussetzungen für die fachliche Eignung auch für Frauen (v. a. Firmenkundengeschäft und/oder Marktfolge) ein entscheidender Hebel. Denn in diesen Bereichen sind sie vielfach noch unterrepräsentiert, zum einen durch eigene Entscheidungen, zum anderen jedoch auch aufgrund gewachsener Strukturen, durch die es beispielsweise in der Unternehmerschaft z. T. noch Netzwerke gibt, die sich für Frauen nicht öffnen und / oder die Klientel im Firmenkundenbereich zum großen Teil männlich ist.

Die Top-Nennung der erfolgskritischen Maßnahmen in der quantitativen Befragung (gerade auch von Männern) ist die **Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**, um Auszeiten möglichst kurz zu halten. Auch die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wünschen sich mehrheitlich neue Rollenbilder und eine gleichberechtigtere Aufteilung der Fürsorgearbeit und plädieren insofern auch dafür, Männer darin zu unterstützen, ihrer familiären Verantwortung stärker nachzukommen. Die Diskussion sollte proaktiv in die Richtung gehen, wie die Vereinbarkeit gelingen kann, ab wann z.B. wieder eine Möglichkeit besteht, zunächst

„Ich nehme persönlich eine Veränderung wahr bei jüngeren Leuten, die sich auf den Weg vorbereiten und sich fragen, ob sie eine Führungsposition anstreben wollen oder nicht. Von denjenigen, die Führungskraft werden möchten, sagen auch die Männer, dass sie Beruf und Familie vereinbaren wollen.“

*Weibliche Nachwuchskraft Sparkassenorganisation*

„Was ist der Weg zurück in die Sparkasse? Wie begleiten wir eine Frau wieder in die Sparkasse zurück und geben ihr eine Position, in der sie sich auch weiterentwickeln kann? Man sollte sich sagen: ‚Diese Frau war immer ein Mehrwert für uns! Nun hat sie ein Kind bekommen und wir freuen uns, dass sie zurückkommt, und möchten, dass sie in dieser Sparkasse weiter vorankommt.‘“

*Weibliche Nachwuchskraft Sparkassenorganisation*

in Teilzeit wieder einzusteigen. Insbesondere sollte allerdings Wertschätzung signalisiert werden.

Immer wieder wird betont, dass Vereinbarkeit zwar bis zu einem gewissen Maße auch auf der Vorstandsetage relevant ist, dass es aber insbesondere um den Weg dorthin geht, auf dem gerade Frauen nicht selten aufgrund unzureichender Vereinbarkeit verloren gehen.

Zudem wird der folgende Umstand angeführt: da man erst ab einem gewissen Alter Vorstand werden kann, sind Kinder zu diesem Zeitpunkt in der Regel bereits selbstständig(er) – deutlich wichtiger ist die Zeit davor, um Entwicklungsschritte angepasst an die unterschiedlichen Lebensphasen gehen zu können.

Zusätzlich sollte die Förderung von Frauen, die auf dem Weg in Spitzenpositionen sind, „aus den eigenen Reihen“ durch zielgerichtete Maßnahmen wie Mentoring und Job-Shadowing gewährleistet

„Ich glaube, wir tun schon relativ viel, um zu vermitteln, es ist nichts anderes, ob ein Mann oder eine Frau in einer Top-Führungsposition oder im Vorstand sitzt, und es ist auch alles machbar, es lässt sich alles umsetzen und auch bewältigen. Ich spreche auch ganz oft darüber, wie hoch die Arbeitsbelastung ist, damit man das Gefühl hat, es ist zu bewältigen, es ist zu schaffen.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

werden. Gerade der letztgenannte Punkt wird in der Interviewreihe von denjenigen, die bereits Job Shadowing praktizieren, als sehr bereichernd für beide Seiten und sehr geeignet zum Vermitteln eines realistischen Bildes vom Alltag in einer Top-Führungsposition erachtet.

Da Männer sich eher zutrauen, ihre Karriere voranzutreiben, bestimmte Dinge einzufordern und ggf. auch auf Stellen bewerben, für die sie noch nicht qualifiziert sind bzw. auch nicht so „laut“ und sichtbar sind, sollten Frauen zudem aus ihrer Zurückhaltung geholt und **aktiv angesprochen und ermutigt** werden.

Dabei beginnt das Erkennen weiblicher Potenzialträgerinnen häufig bereits in der Ausbildung bzw. in der ersten Zeit im Angestelltenverhältnis. Hierauf sollte aufgebaut werden. Mehrere interviewte Vorständinnen berichten davon, auf ihrem Weg von einer solchen aktiven Förderung profitiert zu haben.

„Ich habe eine ausgesprochen gute Unterstützung erlebt und ich glaube, das war aber auch geschlechtsneutral, sowohl von Frauen als auch von Männern im gleichen Maße. [...] Ich hatte nie das Gefühl, dass es darauf abzielte, entsprechend nur Frauen zu fördern, sondern es ging immer um die Sache und um die fachliche Logik.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

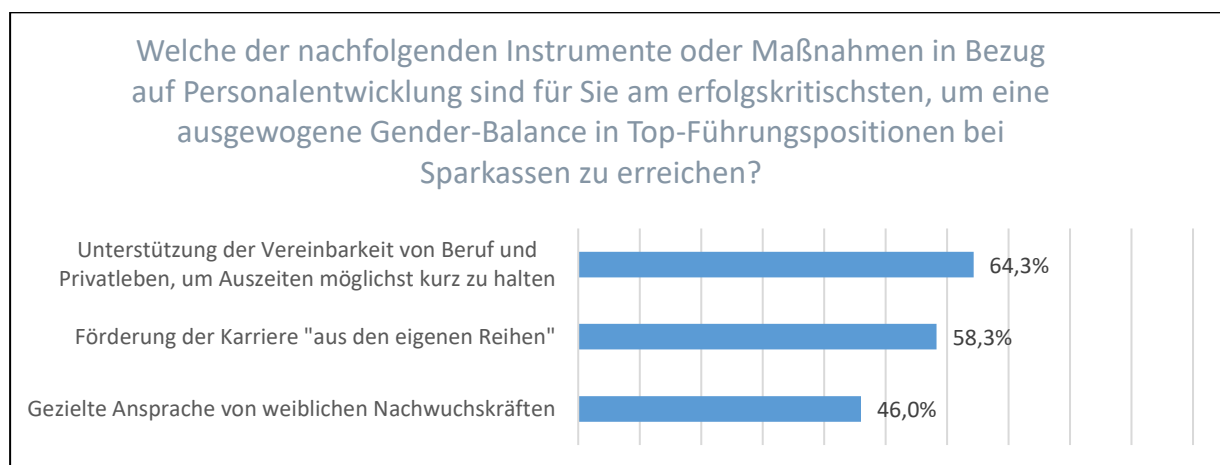


Abbildung 20: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Personalentwicklung (n = 300, auszuwählen waren max. 5 Elemente, eigene Darstellung)

## 5.2.4 (Leistungs-)Bewertungs- und Beurteilungsprozesse

Hier gilt zunächst festzuhalten, dass die Beurteilenden **in Bezug auf typische Gender-Stereotypen sensibilisiert** werden sollten, wie zum Beispiel:

- Führungskompetenzen = männliche Kompetenzen
- Soziale Kompetenzen bei Männern = besondere Wertschätzung;  
Soziale Kompetenzen bei Frauen = Selbstverständlichkeit
- Kompetenzbeurteilung nicht frei von Rollenbildern / Vorbildern und Stereotypen
- Homogenitäts-Effekt „Gleiches sucht Gleiches“
- Sozialisationsbedingt mangelndes Selbstbewusstsein und unterdurchschnittliche Selbsteinschätzung von Frauen im Beurteilungsprozess

„Die Sparkassen-Finanzgruppe war in der Vergangenheit leider auch ein Beispiel für das sogenannte Thomas-Prinzip. Heißt: Die Entscheider bestimmen diejenigen als Nachfolger oder direkten Kollegen, die ihnen selbst am ähnlichsten sind. Sie verbinden häufig die gleichen Interessen, die gleichen Wertevorstellungen – bis hin zum gleichen Vornamen. Dieses Muster kann eine Frau nicht bedienen; es zu durchbrechen ist äußerst schwierig. Sollte es eine Frau tatsächlich geschafft haben, wartet schon die nächste Hürde auf sie: Sie befindet sich allein in einem Kreis Gleichgesinnter.“

*Expertin Sparkassenorganisation*

Die **Vermeidung von geschlechtsspezifischer unterschiedlicher Bezahlung auf allen Ebenen** erhält hohe Zustimmung in den Interviews und in der Umfrage – sowohl in Bezug auf die Bedeutung als auch auf die Umsetzung. Dabei ist zu konstatieren, dass in den tariflich gebundenen Bereichen eine weitgehende Gleichheit und Transparenz gegeben ist, die sich jedoch in den höheren Führungsebenen nicht immer findet. Interne Auswertungen zeigen, dass Leistungs- / Funktionszulagen häufiger an Männer als an Frauen gehen. Es wird auch angemerkt, dass Frauen insofern ab einem gewissen Alter schlechter verdienen als Männer im gleichen Alter und mit gleicher Qualifikation, weil sie bedingt durch eine Auszeit und / oder Teilzeitbeschäftigung nicht in der gleichen Geschwindigkeit die Entwicklungsstufen nehmen konnten und / oder in Geschäftsbereichen wie dem Firmenkundengeschäft, in dem überdurchschnittliche Gehälter üblich sind, unterrepräsentiert sind. Auch das **Heranziehen der Leistung als zentrales Beurteilungskriterium** wird als erfolgskritisch angesehen.



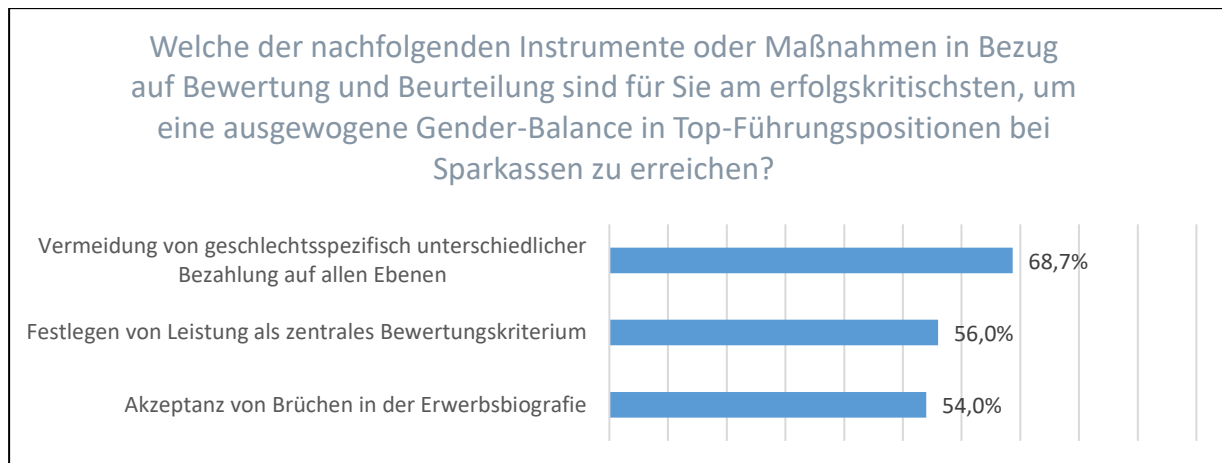


Abbildung 21: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Bewertung und Beurteilung (n = 300, auszuwählen waren max. 5 Elemente, eigene Darstellung)

### 5.2.5 Besetzungspolitik

Wie bereits ausgeführt, sollten **Frauen in Bezug auf freie Führungspositionen gezielt angesprochen** werden. Dies findet nach Angaben der Befragten in der quantitativen Erhebung auch in der Praxis bereits statt. Ebenso wurde bereits an anderer Stelle auf die Bedeutung einer **bewussten Durchmischung von Führungsteams auf allen Hierarchiestufen** eingegangen, die jedoch als weitaus weniger stark umgesetzt beurteilt wird.

Obwohl knapp die Hälfte der Teilnehmenden eine **Erhebung der Gründe, warum sich Frauen nicht auf freiwerdende Führungspositionen bewerben**, als zielführend empfindet, erlebt nur ein gutes Fünftel diese Art von Erhebung in der Realität. Als wichtig wird dabei erachtet, sich nicht nur die Vorstands- bzw. Top-Führungsebene anzuschauen, sondern v.a. die Ebenen darunter, auf denen die meisten Frauen „steckenbleiben“.

Abhilfe könnte unter anderem schaffen, **freiwerdende Führungspositionen auch mit weniger als 100 % Stellenanteil auszuschreiben**, was offensichtlich in der Praxis auch bereits umgesetzt wird. Bei jeder freiwerdenden Stelle sollte die Chance genutzt werden, sie nicht einfach automatisch wieder so nachzubesetzen wie vorher – im Normalfall mit 100 % - sondern zu überlegen, welche Menschen in welcher Konstellation man dafür vorsehen könnte.

Nicht zuletzt wird das **Etablieren von objektiveren Besetzungsprozessen (z. B. Assessment Center)**

„Es gibt die gläserne Decke, Frauen spüren sie, und sie hat eben strukturelle Auswirkungen.“

Externe Expertin

auf allen Ebenen vor allem in den Interviews stark thematisiert und befürwortet. Dies erscheint insbesondere auf Bereichsleitersebene wichtig, nicht zuletzt, um das beschriebene „Glass Ceiling“ zu durchbrechen.

Eine **interne Zielvorgabe zur Besetzung von Frauen in Führungspositionen** hält lediglich etwas mehr als ein Viertel der Befragten in der quantitativen Erhebung für zielführend. Auch die interviewten Sparkassen-Vorständinnen sehen eine Quote teils kritisch – sei es intern oder auch auf politischer Ebene. Lediglich für eine Übergangszeit ist eine solche Regelung für einige im Sinne eines „Anfangsschubs“ denkbar. Vor dem Hintergrund statistischer Werte und Erläuterungen aus Kapitel 2, die eindeutig eine positive Wirkung der Quote auf den Anteil von Frauen in Top-Führungsfunktionen nachweisen, scheint uns dies gleichwohl ein wichtiges Thema zu sein.

„Ich glaube, ich bin da wie fast alle inzwischen aufgestellt, dass man sagt, ich bin nicht wirklich für die Quote. Auf der anderen Seite brauchen wir sie auch. Also, wir kommen nicht darum herum, damit wir immer wieder dran erinnert werden. Wir müssen weiter schauen, wir müssen das ausgewogen hinbekommen, und ich glaube, für diesen Zweck brauchen wir sie eine Weile, und dann hoffe ich, gehört diese Diskussion der Vergangenheit an.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

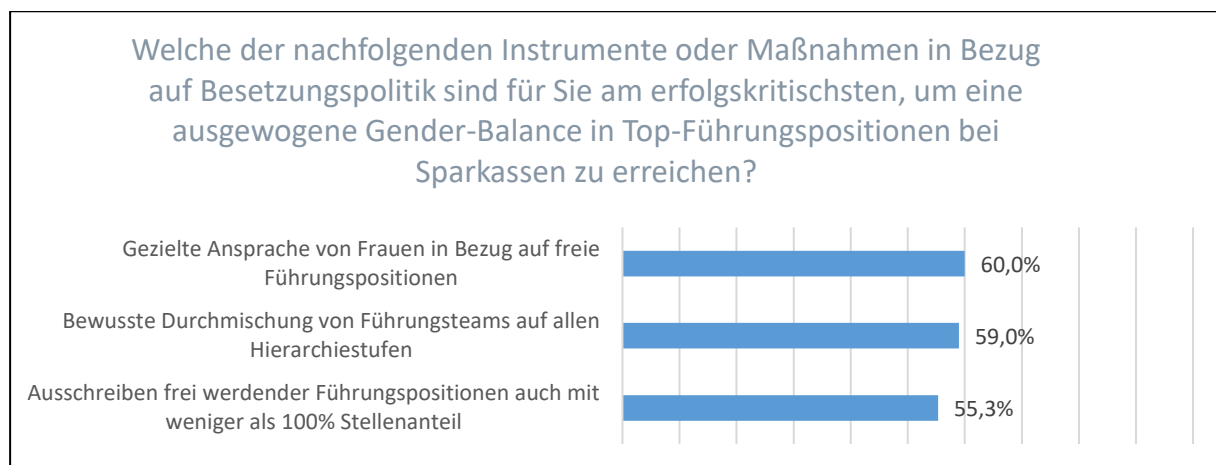


Abbildung 22: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Besetzungspolitik (n = 300, auszuwählen waren max. 5 Elemente, eigene Darstellung)

## 5.2.6 Arbeitsbedingungen

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner und die Teilnehmenden der Online-Umfrage sind sich einig: Angebote wie mobile Arbeit und **Teilzeitbeschäftigung in bestimmten Lebensphasen** sind absolut erfolgskritisch auf dem Weg in eine Top-Führungsposition. Sie tragen gleichermaßen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung bei.

„Und ich als Führungskraft habe gesagt, dass jede Teilzeitform, die sich eine Mutter leisten kann, für mich besser ist, als wenn sie nicht arbeitet oder wenn es für sie mit der Vereinbarkeit nicht funktioniert.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Ebenfalls eine hohe Bedeutung nimmt die **Förderung einer ausgewogenen Balance zwischen Beruf und Privatleben für beide Geschlechter** ein, auf die an anderer Stelle bereits eingegangen wurde.

Und so plädieren auch mehr als 40 % der Befragten für **klare Regelungen zur Verfügbarkeit (auch in Top-Führungspositionen)**. Tatsächlich wird in der vielfach erwarteten nahezu uneingeschränkten Verfügbarkeit eine zentrale Ursache dafür gesehen,

dass die Attraktivität solcher Positionen insbesondere für Frauen, jedoch in zunehmendem Maße auch für Männer, abnimmt.

„Das ist ein Thema, [...] wo auch viele Studienkollegen, auch männlich, sagen: „Nein, ich würde nie in die Sparkassenorganisation gehen, weil ich das Wochenende für mich haben und nicht Präsenz zeigen möchte.““

*Experte Sparkassenorganisation*

Auch **Top-Sharing** und **vollzeitnahe Teilzeit in Führungspositionen** erhalten Zustimmungswerte von über 40 %, was ihre Bedeutung für die Förderung des Frauenanteils in Top-Führungspositionen

anbelangt. Für die letztgenannte Arbeitsform gibt es inzwischen in nahezu allen Häusern, die sich an der Interviewreihe beteiligen, positive Beispiele, wenngleich sie im Vorstandsbereich bislang vor allem übergangsweise (z. B. nach der Elternzeit) praktiziert wird. Es wird jedoch von nahezu allen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen dafür plädiert, vollzeitnahe Teilzeit in Führungspositionen

„Die Sparkassen sind mittlerweile gut in familienfreundlichen Dingen. Aber es geht darum, auch die Karriere voranzutreiben. Wir haben nicht genügend Frauen in den Führungspositionen. Das heißt, es fehlen Vorbilder, es fehlen eben auch die Vorbilder ganz oben, die Teilzeit arbeiten.“

*Expertin Sparkassenorganisation*

und Top-Sharing stärker auszubauen. Allerdings wird gleichermaßen angemerkt, dass das

„Man sollte einmal in andere Länder schauen, wie es da gelöst wird. Dort gibt es Frauen in großartigen Jobs, auch in Vorstandspositionen bei namhaften Unternehmen, die zwei oder drei Kinder und eine Vollzeitstelle haben. Dort bedeutet Vollzeit im Vorstandsbereich aber nicht, von 7 Uhr morgens bis 22 Uhr abends zu arbeiten, sondern es funktioniert von 8 bis 17 oder 18 Uhr. Hier verknüpft man Vorstands- oder Top-Führungspositionen damit, eine 80-Stunden-Woche zu haben. Das ist aber auch eine gesellschaftliche Diskussion.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Arbeitsvolumen hierfür in Top-Führungspositionen mindestens 60-80 % (hierzu gibt es unterschiedliche Einschätzungen) einer Vollzeitstelle betragen sollte.

Als Beispiel wird auch eine Kombination auf unterschiedlichen Führungsebenen angeführt: Eine Führungsperson geht mit einer Arbeitszeit von 60 % in den Lead; gleichzeitig wird eine Stelle zu 40 % für ein nachwachsendes Talent frei. Sehr viele junge Talente haben keine Chance, sich zu bewähren, weil die Ebene über ihnen von Vollzeitkräften dauerhaft

besetzt ist. Mit einem solchen Modell könnte man nun eine Nachwuchskraft mit einer Teilzeit-Lösung motivieren, binden sowie ihr eine Perspektive bieten und gleichzeitig Wissenstransfer betreiben. Die

zweite Führungsperson könnte man gleichzeitig halten, die in einer bestimmten Phase nur zu 60 % arbeiten möchte oder kann. Darüber hinaus sind in diesem Modell bei einem kurzfristigem Ausfall zwei Personen verfügbar, die über das erforderliche Erfahrungswissen verfügen. Auch für den Fall, dass eine der beiden Personen vorübergehend die Arbeitszeit reduzieren muss, ist die andere evtl. bereit, vorübergehend ihre Arbeitszeit aufzustocken. So entsteht gewissermaßen ein „atmender Personalkörper“, mit dem ideal Übergänge geschaffen werden können (z. B. beim Eintritt in den Ruhestand) und auch Veränderungsprozessen Rechnung getragen werden kann.

„Theoretisch hätte ich auch nichts dagegen, [...] dass man einige Ressorts abgibt. Es gibt ja unterschiedliche, abgegrenzte Themengebiete, von denen eine zusätzliche Person einen Teil übernehmen könnte, bei aufgeteiltem Gehalt. Das sind aus meiner Sicht auch im Vorstand einfache Denkmodelle, die die bisherigen Vertragskonstellationen oder die Verbände [...] meines Wissens nach nicht vorsehen. Ich halte sie aber für möglich.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Allerdings gehen die Meinungen zu der Möglichkeit von Top-Sharing bzw. einer dauerhaften vollzeitanhellen Tätigkeit im Vorstandsbereich auseinander – so finden sich durchaus

„Dennoch muss man am Ende sagen, natürlich ist das ein Job mit einem anderen Verantwortungsgrad. Dafür bekommt man ja auch eine andere Bezahlung, und insofern darf man auch nicht erwarten, dass der Arbeitstag von neun bis fünf geht. [...] Ich glaube, man kann mehr Möglichkeiten nutzen, aber es wird trotzdem immer ein sehr, sehr anspruchsvoller Job sein, an den man nicht die Erwartungshaltung haben kann, die Arbeit ist um halb fünf getan.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die dafür plädieren, jedoch auch solche, die dies für nicht umsetzbar halten, zumindest nicht ohne ein grundsätzliches Umdenken, auch im Hinblick auf Vertragsbedingungen.

Die Corona-Pandemie, in der Präsenzveranstaltungen nicht möglich waren, hat in einigen Häusern zum Hinterfragen der sehr

häufigen Präsenz von Vorstandsmitgliedern bei Veranstaltungen geführt. Zudem zeigen sich Entwicklungen dahingehend, dass mehrere Vorstandsmitglieder sich die Teilnahme an solchen Veranstaltungen derart aufteilen, wohnortnahe Veranstaltungen bevorzugt wahrzunehmen. Nichts desto trotz ist allen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen bewusst, dass eine Tätigkeit als Vorstand besondere Anforderungen mit sich bringt.

Die Umsetzung der meisten als erfolgskritisch erachteten Aspekte ist nach Einschätzung der Teilnehmenden an der Online-Befragung derzeit noch vergleichsweise schwach ausgeprägt, gerade was klare Regelungen zur Verfügbarkeit und Top-Sharing anbelangt.

Das **Angebot mobiler Arbeit** stellt die Top-Nennung bezüglich der erfolgskritischen Arbeitsbedingungen in der Online-Umfrage dar, sowohl in Bezug auf die Bedeutung als auch auf die Umsetzung. In der Interviewreihe werden als positive Effekte die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, die Kompensation einer hohen Arbeitsbelastung durch das Einsparen von Pendelzeiten, die höhere individuelle Flexibilität und die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben angeführt. Aufgrund der Aufgabenstellungen sind allerdings i.d.R. lediglich einzelne mobile Arbeitstage pro Woche möglich, Präsenz bleibt weiterhin wichtig. Im Vorstandsbereich ist mobile Arbeit durchaus auch verbreitet und wird als Entlastung angesehen, gerade weil durch die Vielzahl an Außenterminen je nach Bedarf der Wohn- oder der Arbeitsort als Ausgangspunkt dienen können. Zudem sehen sich die befragten Vorständinnen in einer Vorbildfunktion den Beschäftigten gegenüber.

„Ich glaube, was wir alle die letzten zwei oder drei Jahre gelernt haben, ist, dass Teamarbeit nicht nur bedeutet, an seinem Schreibtisch zu sitzen oder mit seinem Team in den Besprechungsraum zu gehen. Es geht ja nicht darum, von 8 bis 16 Uhr im Büro zu sein, und nur dann präsent zu sein, sondern es geht darum, zu vielen Zeiten ansprechbar zu sein, als Ratgeber zur Verfügung zu stehen oder Dinge zu besprechen. Und das muss ja nicht immer 90 Minuten dauern.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

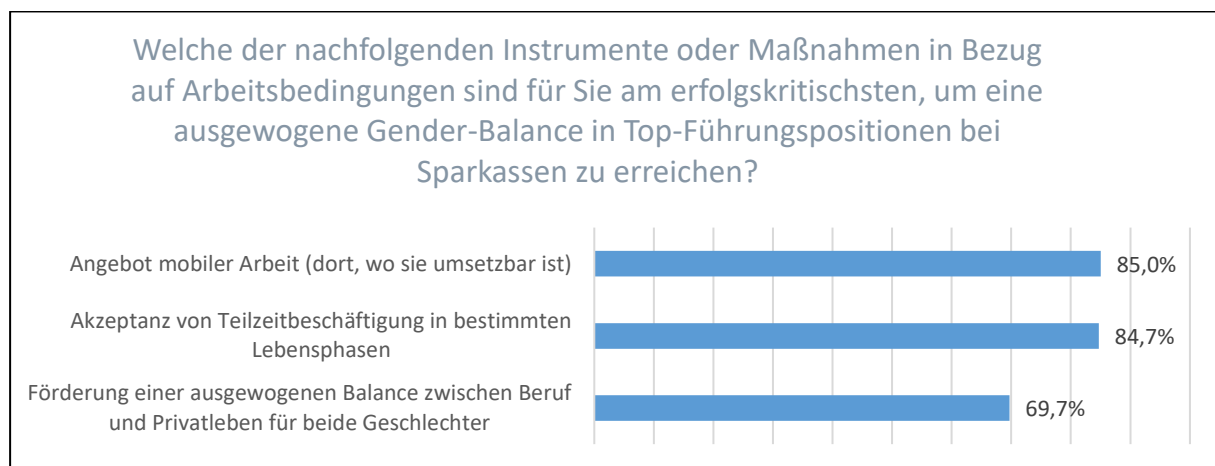


Abbildung 23: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen aus dem Bereich Arbeitsbedingungen (n = 300, auszuwählen waren max. 5 Elemente, eigene Darstellung)

### 5.3 Makro-Ebene des Sparkassenverbundes: Außerbetriebliche (Umwelt)faktoren

In Bezug auf die außerbetrieblichen Faktoren gelten aus Sicht der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner die BAFIN-Kriterien als höchste Hürde hinsichtlich der Vorstandsqualifikation und -zulassung. Hier geht es insbesondere um den Umgang mit Zeitfenstern und Voraussetzungen zur Erlangung der notwendigen Qualifikationen, auf die bereits im Kontext von Personal- und Karriereentwicklung eingegangen wurde.

In der Online-Befragung wird die **Schaffung von Transparenz über freie Führungspositionen sowohl durch einzelne Sparkassen als auch überregional** als besonders wichtig erachtet. Ebenfalls sehen die Befragten das **Installieren eines Nachwuchs- bzw. Führungskräftepools auf übergeordneter Ebene** als erfolgskritisch an. Auch von einer entsprechenden **Repräsentanz der Geschlechter im**

„Männer werden im Zweifel immer Männer wählen, weil sie sie besser einschätzen können, weil es leichter ist. [...] Ich glaube, vieles davon findet im Unterbewusstsein statt. Also, die Menschen sagen für sich, mir ist es egal, ob das eine Frau ist, die Qualifikation und Passung muss stimmen. Das stimmt auch, das glauben sie auch. Aber ich denke, dass es da noch eine Schicht darunter gibt, die dann sagt, bei gleicher Eignung werde ich mich immer für den entscheiden, der ähnlicher ist, der mir vertrauter ist. Und insofern ist da ganz wichtig, dieses Gefühl dafür zu entwickeln, dass es auch ganz viele Frauen gibt und dass es sich vielleicht lohnt, da auch mal über den Tellerrand zu schauen.“

*Vorständin Sparkassenorganisation*

**Verwaltungsrat** versprechen sich die Teilnehmenden an der Online-Befragung eine Verbesserung. Dies lässt sich allerdings durch die Interviewreihe nicht uneingeschränkt bestätigen. So wird einerseits durchaus darauf hingewiesen, dass die Zusammensetzung durchaus eine Rolle spielen kann.

Doch es wird überwiegend konstatiert, die geschlechterbezogene Verteilung in den Verwaltungsräten sei bereits seit Jahren im Wandel begriffen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass sowohl die politische Ausrichtung der

Verwaltungsratsmitglieder als auch deren persönliche Präferenzen einen stärkeren Einfluss auf die Entscheidungsfindung bezüglich der Besetzung von

Vorstandspositionen nehmen als das Geschlecht.

Nicht zuletzt ist den Verwaltungsräten – ganz gleich, wie sie besetzt sind – nach Ansicht der Mehrheit der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen das Ziel bewusst, einen höheren Anteil von Frauen in Vorstandspositionen erreichen zu müssen und dem gesellschaftlichen Wertewandel Rechnung tragen zu wollen, sodass auch von männlichen Verwaltungsratsmitgliedern Impulse in diese Richtung kommen.

„Für die heutigen Väter ist es wichtig, dass ihre Töchter und Söhne gleichberechtigt behandelt werden. Dass beide die gleichen Chancen haben und nicht Rollenklischees oder tradierten Normen zum Opfer fallen, was eher bei den Frauen der Fall ist. Eine gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen ist momentan noch nicht wirklich gegeben, besonders bei den Vorständen. Aber: Wir wissen darum und möchten dies nachhaltig ändern.“

*Experte Sparkassenorganisation*

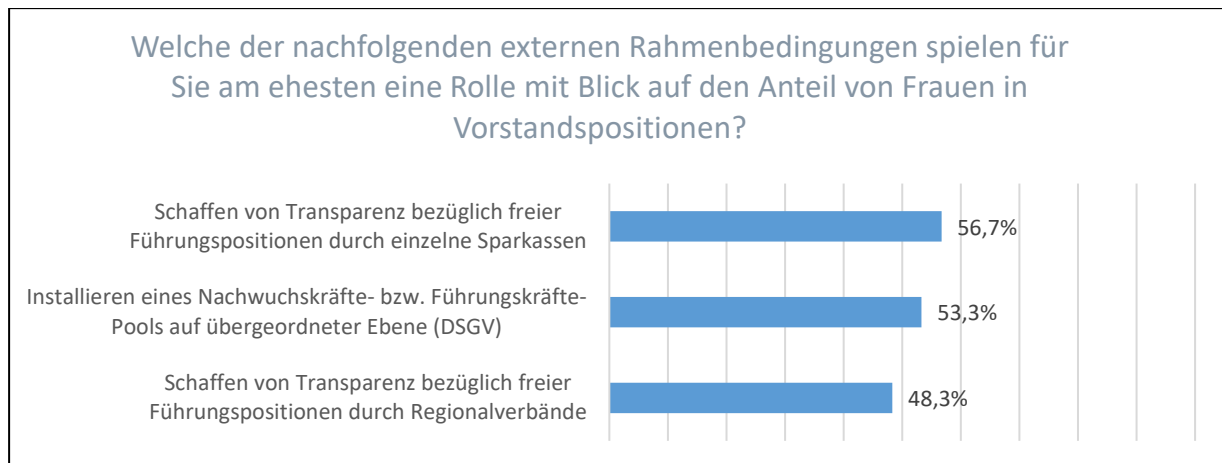


Abbildung 24: Top 3 der erfolgskritischen Instrumente oder Maßnahmen bezüglich externer Rahmenbedingungen (n = 300, auszuwählen waren max. 5 Elemente, eigene Darstellung)

## 6. Handlungsrahmen für die Praxis: Die 9x3er Regel

Anhand der Ergebnisse aus der Literaturanalyse mit dem Länder-Benchmarking und den theoretischen Erklärungsmodellen sowie den Erkenntnissen aus den qualitativen und quantitativen Untersuchungen lassen sich schlussendlich neun zentrale Strukturfelder ermitteln, über die sich sowohl in Bezug auf das „Können“ als auch in Bezug auf das „Wollen“ eine stärkere Partizipation von Frauen an Top-Führungspositionen erreichen lässt. Dabei können für jedes dieser neun Strukturfelder drei zentrale erfolgskritische Faktoren und Instrumente identifiziert und so eine „9 x 3er Regel“ aufgestellt werden, die in Abbildung 22 dargestellt wird:

| Ebene                                                         | Strukturfelder                   | Erfolgskritische Faktoren und Instrumente zur Erhöhung des Anteils von Frauen an Top-Führungspositionen |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mikro-Ebene:<br/>Persönliche Faktoren<br/>(Individuum)</b> | <b>Persönliche Eigenschaften</b> | Veränderungsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen als zentrale Eigenschaften                           |
|                                                               |                                  | Hinterfragen positiver und negativer Rollenzuschreibungen                                               |
|                                                               |                                  | Beachten der geschlechterspezifischen Zuschreibung von Kompetenzen                                      |
|                                                               | <b>Persönlicher Hintergrund</b>  | Berücksichtigen von familiärer Situation und Vereinbarkeit                                              |
|                                                               |                                  | Förderung der Wechselbereitschaft unter bestimmten Voraussetzungen                                      |
|                                                               |                                  | Akzeptanz alternativer Verläufe der Erwerbsbiographie                                                   |

|                                                                                                    |                                      |                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meso-Ebene:<br/>Organisatorisch-<br/>institutionelle<br/>Faktoren (einzelne<br/>Sparkassen)</b> | <b>Unternehmens-<br/>kultur</b>      | Offenheit für neue Arbeits- und Führungsmodelle                                                                                    |
|                                                                                                    |                                      | Offenheit für unterschiedliche Lebens- und Karriereverläufe und Erwerbsbiografien                                                  |
|                                                                                                    |                                      | Förderung einer stärkeren Gender-Balance in Top-Führungspositionen                                                                 |
|                                                                                                    | <b>Führung</b>                       | Selbstverständlichkeit von gemischten Führungsteams auf allen Ebenen                                                               |
|                                                                                                    |                                      | Aktive Unterstützung der Frauen auf dem Weg nach oben                                                                              |
|                                                                                                    |                                      | Führungskräfte als Vorbilder in Bezug auf Karrierewege, Verfügbarkeit und Vereinbarkeit                                            |
|                                                                                                    | <b>Personalentwicklung</b>           | Aufweichen des vorgegebenen standardisierten Weges in den Vorstand (Frauen für Firmenkundengeschäft und/oder Marktfolge gewinnen!) |
|                                                                                                    |                                      | Berücksichtigung von Lebensphasen bei der Karriereplanung                                                                          |
|                                                                                                    |                                      | Förderung von Frauen durch Mentoring und Job-Shading                                                                               |
|                                                                                                    | <b>Bewertung und<br/>Beurteilung</b> | Sensibilisierung von Beurteilenden i. H. a. Beurteilungseffekte                                                                    |
|                                                                                                    |                                      | Vermeidung von geschlechtsspezifischer unterschiedlicher Bezahlung auf allen Ebenen                                                |
|                                                                                                    |                                      | Definition von Leistung als zentralem Beurteilungskriterium                                                                        |
|                                                                                                    | <b>Besetzungspolitik</b>             | Erhebung der Gründe, weshalb Frauen auf dem Weg nach oben verloren gehen                                                           |
|                                                                                                    |                                      | Etablieren von objektiven Besetzungsprozessen (Bereichsleiterebene!)                                                               |
|                                                                                                    |                                      | Ermöglichen von Top-Sharing                                                                                                        |
|                                                                                                    | <b>Arbeitsbedingungen</b>            | Sicherstellen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf dem Weg nach oben                                                        |
|                                                                                                    |                                      | Klärung der vollumfänglichen Verfügbarkeit in Vorstandspositionen                                                                  |
|                                                                                                    |                                      | Angebot von mobiler Arbeit auf allen Hierarchieebenen                                                                              |



|                                                                |                                                      |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Makro-Ebene:<br/>Umweltfaktoren<br/>(Sparkassenverbund)</b> | <b>Außerbetriebliche<br/>Rahmen-<br/>bedingungen</b> | Konstruktiver Umgang mit BAFIN-Kriterien zur Erlangung der Vorstandseignung     |
|                                                                |                                                      | Schaffung von Transparenz über freie Führungspositionen                         |
|                                                                |                                                      | Installieren eines Nachwuchs- bzw. Führungskräftepools auf übergeordneter Ebene |

Abbildung 25: Die 9x3er Regel (eigene Darstellung)

Mit der 9 x 3er Regel kann auf den drei entscheidenden Ebenen – der organisatorisch-institutionellen, der außerbetrieblichen und der persönlichen – dazu beigetragen werden, dass den Worten Taten folgen. Dabei ist allerdings nicht zu erwarten, dass kurzfristig eine nennenswerte Veränderung eintritt. Denn die „Pipeline“ an Frauen, die sich bereits auf den Weg in Top-Führungspositionen gemacht haben, ist nicht gut gefüllt. Erst mit der konsequenten Umsetzung der genannten Voraussetzungen wird sie sich allmählich wieder füllen.

Im Sinne einer praxisorientierten Handlungsempfehlung möchten wir dennoch folgende Maßnahmen bzw. Instrumente als „Quick Wins“ kurz und prägnant in den Fokus stellen:

1. Konstruktiver Umgang mit den BAFIN-Kriterien zur Erlangung der Vorstandseignung
2. Top-Sharing
3. Etablieren von objektiven Besetzungsprozessen (Bereichsleiterebene!)
4. Sensibilisierung von Beurteilenden i. H. a. Beurteilungseffekte.

Ogleich die Bewertung dieser Faktoren in Hinblick auf die Umsetzbarkeit *in der Sparkassenorganisation* nicht uns *als externen Forschenden obliegt*, erscheinen diese dennoch aus wissenschaftlicher Sicht und aus Sicht unserer Erfahrung im Bereich Arbeit und Diversity als entscheidende Hebel auf dem Weg zu einem höheren Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen bei Sparkassen.

## 7. Literaturangaben

Al-Sadik-Lowinski B (2020) Der Aufstieg der Topmanagerinnen – Weibliche Rollenvor-bilder aus fünf Wirtschaftsnationen über Erfolgswege zu Spitzenpositionen. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.

App J, Boehnke L (2017) Schweden: Interkulturelle Kommunikation. In: Ternès A, Towers I (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation, Springer Fachmedien Wiesbaden.

App J, Scheurer J. P (2017) Norwegen In: Ternès A & Towers I (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation, S. 177–192, Springer Gabler, Norwegen

Atzler E (2023) Zu wenige Frauen im Vorstand – Sparkassen setzen sich jetzt Ziel von 30 Prozent. In: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/topmanagement-zu-wenige-frauen-im-vorstand-sparkassen-setzen-sich-jetzt-ziel-von-30-prozent/100001179.html> Zugriffen: 10.01.2024.

Azmat G, Boring A (2020) Gender diversity in firms. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(4), 760–782. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa043>

Backström D (2020) Gender division in the Finnish financial sector continues to level out – half of all managers now women. In: <https://www.finanssiala.fi/en/news/gender-division-in-the-finnish-financial-sector-continues-to-level-out-half-of-all-managers-now-women/> Zugriffen 18.07.2022

Bear S, Rahman N, Post C (2010) The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *J Bus Ethics* 97 (2), S. 207–221. In: DOI: 10.1007/s10551-010-0505-2.

Becker K D / Hille S (2016) Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren. Handlungshilfe zur Implementierung und Anwendung von Verfahren zur Leistungsbeurteilung. Düsseldorf: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft.

Becker M (2013) Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Bennouri M, Chtioui T, Nagati H, Nekhili M (2018) Female board directorship and firm performance: What really matters?, *Journal of Banking & Finance*, 88, S. 267-291. In: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.12.010>

Berthel J, Becker F G (2010) Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Betzelt S, Bothfeld S (2021) Die Krankenpflege im deutschen Genderregime: Woran scheitert die berufliche Gleichstellung? In: Scherger S et al. (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie, Festschrift für Karin Gottschall. S. 249-278, Frankfurt/New York.

Birindelli G, Iannuzzi A P (2022) Women in Financial Services. Springer International Publishing. In: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93471-2>.

Bischoff S (2010) Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland - die 5. Studie. Gütersloh: Bertelsmann.

Bischoff S (2005) Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Bielefeld: Bertelsmann.

- BPCE (2021) Les Indicateurs Sociaux Quantitatifs 2020 du Groupe BPCE. Paris.
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2016) Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.
- Burel S (2020) Female Leadership in verschiedenen Domänen. In: Burel S. (Hrsg.): Quick Guide Female Leadership: Springer Berlin, Heidelberg. S. 41–65, [https://doi.org/10.1007/978-3-662-61303-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-61303-0_4).
- Clance P R, Imes S A (1978) The impostor phenomenon in high achieving women. Dynamics and therapeutic intervention. In: Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 15(3), 241–247
- Deloitte (2022) Women in the boardroom: A global perspective. In: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>. Zugriffen 18.07.2022
- Doldor E (2017) The Merits and Shortcomings of a Voluntary Approach. In: Seierstad C, Gabaldon P, Mensi-Klarbach H (Hrsg.): Gender Diversity in the Boardroom, Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57273-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57273-4_2)
- Dörfler S, Wernhart G (2016) Die Arbeit von Männern und Frauen: eine Entwicklungsgeschichte der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung in Frankreich, Schweden und Österreich. Österreichisches Institut für Familienforschung an der Universität Wien.
- Einarsdóttir T (2010) The policy on gender equality in Iceland. Brüssel: European Parliament. In: <https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110725ATT24624/20110725ATT24624EN.pdf>. Zugriffen 18.07.2022
- Elprana G, Hernandez Bark A S, Pundt L (2016) Frauen in Führungspositionen. In: Feife J, van Dick R (Hrsg.) Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 185-197.
- Esping-Andersen G (1990) The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton.
- European Banking Authority EBA (2019) Benchmarking of diversity 2019 – Governance System, In: [https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2019/powerbi/bod\\_2019\\_visualisation\\_page.html](https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2019/powerbi/bod_2019_visualisation_page.html). Zugriffen 18.07.2022
- European Banking Authority EBA (2020) Report on the Benchmarking of Diversity Practices at European Union level Under Article 91(11) of Directive 2013/36/EU (2018 data) (EBA/REP/2020/05). In: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/News%20and%20Press/Press%20Room/Press%20Releases/2020/EBA%20calls%20for%20measures%20to%20ensure%20a%20more%20balanced%20composition%20of%20management%20bodies%20in%20institutions/EBA%20report%20on%20the%20benchmarking%20of%20diversity%20practices.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/News%20and%20Press/Press%20Room/Press%20Releases/2020/EBA%20calls%20for%20measures%20to%20ensure%20a%20more%20balanced%20composition%20of%20management%20bodies%20in%20institutions/EBA%20report%20on%20the%20benchmarking%20of%20diversity%20practices.pdf). Zugriffen 18.07.2022
- Eurostat (2022) Gender pay gap statistics. In: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Highest\\_gender\\_pay\\_gap\\_in\\_financial\\_and\\_insurance\\_activities](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Highest_gender_pay_gap_in_financial_and_insurance_activities). Zugriffen 18.07.2022
- Ferrary M (2017) Gender diversity in the banking industry. An international comparison. SKEMA Observatory on the Feminization of Companies.

Fifka et al. (2015) Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die sechste Studie. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung. [https://www.jm-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/projects/DJMS\\_Management/2015\\_Wer\\_fuehrt\\_in\\_die\\_Zukunft.pdf](https://www.jm-stiftung.de/fileadmin/user_upload/downloads/projects/DJMS_Management/2015_Wer_fuehrt_in_die_Zukunft.pdf) [Zugegriffen 10.01.2024].

Franken S (2022) Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. 2. Auflage. Heidelberg: SpringerGabler.

Frauen in die Aufsichtsräte e. V. FidAR (2021) Women-on-Board-Index 185, Berlin.

Friedel-Howe H (1990) Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34(1), S. 3 – 16.

Friedel-Howe H (1991) Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: Rosenstiel L.V, Regnet E & Domsch M (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement: Schäffer Verlag: Stuttgart. S. 386 – 397

Gallego-Sosa C, Gutiérrez-Fernández M, Fernández-Torres Y, Nevado-Gil M.T (2021) Corporate Social Responsibility in the European Banking Sector: Commitment to the 2030 Agenda and Its Relationship with Gender Diversity. In: Sustainability 13 (4), S. 1731. DOI: 10.3390/su13041731.

Halwachs I (2010) Frauenerwerbstätigkeit in Geschlechterregimen. VS Verlag für Sozialwissenschaften. In: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92363-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92363-5_2), Wiesbaden

Hambrick D C, Mason P A (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: The Academy of Management Review 9 (2), S. 193. DOI: 10.2307/258434.

Hampton-Alexander Review (2021) FTSE Women Leaders, Improving gender balance – 5 year summary report. In: [https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2021/02/HA-REPORT-2021\\_FINAL.pdf](https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2021/02/HA-REPORT-2021_FINAL.pdf). Zugegriffen 18.07.2022.

Handschumacher F, Ceschinski W (2020) Besteht ein Zusammenhang zwischen der Gender-Diversity und Überwachungseffektivität des Aufsichtsrats? Eine empirische Analyse deutscher börsennotierter Unternehmen. In: Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch 72 (2), S. 213–251. DOI: 10.1007/s41471-020-00089-y.

Haute Conseil à l’Egalité entre les femmes et les hommes HCE (o.A.a). Repères chronologique. In: <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/reperes-chronologiques-49/> Zugegriffen: 18.07.2022

Heinrich Böll Stiftung (2013) Geschlechterpolitische Situation in Schweden. In: <https://www.gwi-boell.de/de/2010/02/02/schweden>. Zugegriffen 18.07.2022

Henn M (2009) Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Hofstede G, Hofstede G J (2012) Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (5. Auflage). München: DTV.

Hofstede Insights (2022a) Country Comparison. Germany and the Netherlands. In: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/>. Zugegriffen 16.08.2022

Hofstede Insights (2022b) WHAT ABOUT ICELAND? In: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,iceland/>. Zugegriffen 18.07.2022

Holst E, Wiemer A (2010) Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert: Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze, Springer: Heidelberg, Vol. 90, Iss. 10, pp. 692-699.

Hoobler J M, Masterson C R, Nkomo S M, Michel E J (2016) The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. In: Journal of Management 44 (6), S. 2473–2499. DOI: 10.1177/0149206316628643.

International Labour Organization ILO (2019a) The business case for change. Women in business and management. Geneva.

International Labour Organization ILO (2019b) Frauen in Führungspositionen haben einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. In:

[https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS\\_703609/lang--de/index.htm](https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm). Zugegriffen 22.07.2022

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB (2022) Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht In: <https://doku.iab.de/kurzber/2022/kb2022-01.pdf>

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2022). Quota Data Sweden. Online verfügbar unter: <https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/country-view/261/>.

Zugegriffen 16.02.2022

Jonsdottir T, Singh V, Terjesen S, Vinnicombe S (2015) Director identity in pre- and post-crisis Iceland: effects of board life stage and gender. Gender in Management: An International Journal, 30(7), 572–594. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2015-0064>.

Kanter R M (1977) Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Kirsch A, Sondergeld V, Wrohlich K (2022) Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken. DIW Wochenbericht, 3(2022), S. 22-33. In:

[https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.833645.de/publikationen/wochenberichte/2022\\_03\\_2/deutlich\\_mehr\\_vorstaendinnen\\_in\\_grossen\\_unternehmen\\_-\\_beteiligungsgebot\\_scheint\\_bereits\\_zu\\_wirken.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.833645.de/publikationen/wochenberichte/2022_03_2/deutlich_mehr_vorstaendinnen_in_grossen_unternehmen_-_beteiligungsgebot_scheint_bereits_zu_wirken.html). Zugegriffen 18.07.2022

Krell G (Hrsg.) (2008) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Gabler: Wiesbaden.

Kumar P, Singh G (2020) Gender Equity in the Boardroom: The Case of India: Emerald Publishing Limited

Lagarde C (2010) Lagarde What If It Had Been Lehman Sisters? Hg. v. New York Times. In: <https://archive.nytimes.com/dealbook.nytimes.com/2010/05/11/lagarde-what-if-it-had-been-lehman-sisters/>. Zugegriffen 15.07.2022

Lewellyn K B, Muller-Kahle M I (2020) The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity. J Bus Ethics 165, 329–346 (2020)

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04116-9>. Zugegriffen 08.02.2022

Lückcrath-Rovers M (2021) The Dutch Female Board Index 2021. TIAS School for Business and Society. Tilburg University & Eindhoven University of Technology

Lup D (2017) Something to Celebrate (or not) The Differing Impact of Promotion to Manager on the Job Satisfaction of Women and Men. In: Work, Employment and Society 2018, Vol. 32(2), S. 407-425.

- Ministry of Social Affairs and Health (2021) Making Finland a Global Leader in Gender Equality. Government Action Plan for Gender Equality 2020–2023. Helsinki. In: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162844/STM\\_2021\\_10\\_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162844/STM_2021_10_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Zugegriffen 18.07.2022
- Mudra P (2004) Personalentwicklung, integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen.
- Müller-Vorbrüggen M (2001) Handlungsfähigkeit durch gelungene Kompetenz-Performanz-Beziehungen als Gegenstand moderner Personal- und Organisationsentwicklung. Aachen: Shaker.
- Müller-Vorbrüggen M (2016) Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: Müller-Vorbrüggen M, Radel J (Hrsg.) Handbuch Personalentwicklung. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 3-22.
- Nekhili M, Gull A. A, Chtioui T, Radhouane I (2020) Gender-diverse boards and audit fees: What difference does gender quota legislation make?. Journal of Business Finance & Accounting, 47, S. 52-99. In: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12409>
- Oakley J G (2000) Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, in: Journal of Business Ethics, 27. Jg. (2000), S. 321-334.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD (2018) Is the Last Mile the Longest? Economic Gains from Gender Equality in Nordic Countries. OECD. In: <https://doi.org/10.1787/9789264300040-en>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD (2018, 2020, 2021) Indicators of gender equality in employment, In: <https://stats.oecd.org/>. Zugegriffen 18.07.2022
- Palvia A, Vähämaa E, Vähämaa S (2015) Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and Risk Averse? Evidence from the Banking Industry During the Financial Crisis. Journal of Business Ethics, 131, S. 577–594. In: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2288-3>
- Pasero U, Ohlendieck L (2003) Gary S. Becker revisited: Rational choice, Humankapital, Diskriminierung. In Pasero (Hrsg) Gender – From costs to benefits. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 15-30.
- Peukert A (2021) Gender still at work? Zur Relationierung von Erwerbs- und Familienarbeit in egalitären Arrangements. In: Scherger S et al. (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie, Festschrift für Karin Gottschall, S. 363-388, Frankfurt/New York
- Post C, Byron K (2015) Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. In: AMJ 58 (5), S. 1546–1571. DOI: 10.5465/amj.2013.0319.
- Rudolf D W (2009) Frauen in Aufsichtsräten. Befund, Ursachen und Konsequenzen des unterproportionalen Anteils der Frauen in deutschen Aufsichtsräten und mögliche Veränderungsoptionen, Frankfurt/Main, S. 8.
- Rump J, Eilers S (2014) Weibliche Talente gewinnen, fördern und binden. Herausforderungen und lebensphasenorientierte Gestaltungswege für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen. In Rump J, Eilers S (Hrsg.) Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 121-148.
- Rybnikova I, Menzel V (2021) Führung und Frauen: Ein zähes Ringen um die Gleichberechtigung. In: I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 434–464

- Schein E H (1984) Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 25 (2) S. 3-16.
- Schein E H (2017) Organizational Culture and Leadership. 5. Auflage. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schröder T (2021) Warum finden sich Frauen seltener in Führungspositionen? Eine Forschungsagenda und empirische Hinweise. In Scherger S et al. (Hrsg.) Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie, Festschrift für Karin Gottschall. Frankfurt/New York, S. 279-306.
- Schwieren C, Sieverding M (2017) Frauen und Karriere. Fehlender Wille zur Macht? Forschungsmagazin der Universität Heidelberg, 10, 76-85.
- Sustainable Development Goals SDG (2021) SDG Country Profiles. In: <https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/countryprofiles/>. Zugegriffen 18.07.2022
- The Hofstede Center (2022) Country Comparison - What about Sweden? In: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/>. Zugegriffen 18.07.2022
- Tonn J J (2016) Frauen in Führungspositionen, Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen. Wiesbaden: Springer.
- Towers I. (2017) England. In: Ternès A., Towers I. (eds) Interkulturelle Kommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1_6). Zugegriffen 08.11.2021
- Towers I, Pepler A (2017) Geert Hofstede und die Dimensionen einer Kultur, in: Ternès A, Towers I (2017) (Hrsg) Interkulturelle Kommunikation, Länderportraits – Kulturunterschiede – Unternehmensbeispiele, Wiesbaden, S. 15-20, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1>. Zugegriffen 07.02.2022
- van den Brakel M et al. (2020) Emancipation Monitor 2020: Economic position of women further improved until 2020. In: <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2020/economische-positie-vrouw-tot-2020-verder-verbeterd>. Zugegriffen 18.07.2022
- Vereinte Nationen (o.A.) Ziele für nachhaltige Entwicklung. <https://unric.org/de/17ziele/>. Zugegriffen am 12.07.22
- von Alemann A (2007) Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 30. Jg. (2007), Nr. 1, S. 23.
- Wunderer R (2011) Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 6–7.
- Zahl E (2017) Frankreich. In: Ternès A, Towers I (Hrsg.) Interkulturelle Kommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1_7). Zugegriffen 11.10.2021