

Christoph Auerbach

Gender Balance: Wie es gelingen kann, weibliches Führungspotenzial zu fördern

Die Arbeitswelt ist in ständigem Wandel. Die Digitalisierung hat die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit in Unternehmen während der letzten Jahre bereits stark verändert. Megatrends wie Klimaschutz und Nachhaltigkeit fließen verstärkt mit ein. Zusätzlich hat die Corona-Krise Mitarbeiter wie Führungskräfte besonders gefordert: Die Arbeitswelt wird immer mobiler, digitaler und ist verstärkt auf virtuelle Teamarbeit ausgerichtet.

Zeitgleich sorgen die digitale Transformation und die neuen Megatrends in immer schnellerem Tempo für zunehmend komplexe Aufgaben. Um diese zu bewältigen, werden divisionsübergreifende und interdisziplinäre Teams benötigt, die gemeinsam an neuen Lösungen arbeiten. Durch die verstärkte Arbeit im Homeoffice in der Corona-Pandemie hat die Bedeutung weitgehend selbstbestimmter Teams in unterschiedlichsten Zusammensetzungen zugenommen. Diese neue Form der Zusammenarbeit steht für Selbstständigkeit, Teilhabe an der Gemeinschaft und eine andere Art, Arbeit zu organisieren. Unter diesen Vorzeichen entwickelt sich auch Leadership ständig weiter – Führungskräfte müssen anpassungsfähig sein sowie mit wachsender Komplexität und zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit umgehen können.

Diese Entwicklung erfordert auch eine neue Art der Steuerung und einen anderen Umgang mit Verantwortung seitens der Führungskräfte. Es kommt darauf an, das Vertrauen in die Mitarbeiter zu stärken und auf den Zusammenhalt unter Kollegen zu setzen. Kurzum: der Umgang mit einer multiplen Belegschaft im Unternehmen ist erfolgsentscheidend. Dabei soll

Diversität dazu beitragen, einen nachhaltigen und wertorientierten Ansatz zu gewährleisten. Einschlägige Studien zeigen immer wieder, gemischte vielfältige Teams sind erfolgreicher. Inzwischen hat sich das Bewusstsein für Diversität in Wirtschaft und Gesellschaft verstärkt, nicht zuletzt durch die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen, die als Richtlinie dienen, wie die Gesellschaft nachhaltiger werden kann.

Stellschrauben für mehr Gender Diversity

Diversität umfasst verschiedene Facetten, die für eine integrative und inklusive Unternehmenskultur wichtig sind. In diesem Jahr hat die HVB für einen dieser Aspekte, nämlich Geschlechtervielfalt, ein bankweites Gender-Diversity-Programm ins Leben gerufen. Denn noch immer ist es keine Selbstverständlichkeit, dass Frauen und Männer in Führungspositionen gleichermaßen repräsentiert sind. Das Programm hat sich zum Ziel gesetzt, Treiber und Hürden zu erkennen, die Frauen befähigen beziehungsweise davon abhalten, Führungsverantwortung zu übernehmen.

In verschiedenen bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen wurden konkrete Maßnahmen entwickelt, um eine erfolgreiche weibliche „Nachfolge-Pipeline“ sicherzustellen.

Vorangegangen waren Interview-Runden mit Mitarbeitern, um konkrete Karrierehindernisse für Frauen bei der HVB zu identifizieren. Mehr als fünf Monate arbeiteten über 40 Kollegen in verschiedenen Arbeitsgruppen intensiv miteinander, um verschiedene Initiativen zum Thema Gender Diversity mit Leben zu füllen. Inzwischen sind die Rahmenbedingungen im Beförderungsprozess überarbeitet, sodass Geschlechtervielfalt in diesem Entwicklungsinstrument ein Fokusthema bildet. Auch die Leistungsbeurteilung wurde weiterentwickelt, sodass künftig qualitative Bewertungen durch mehrere Stakeholder über einen längeren Zeitraum mit in die Jahresbeurteilung einfließen. Ebenfalls wurden klare Kriterien in den Zielvereinbarungen des gesamten Topmanagements verankert, die das Bewusstsein für ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis kontinuierlich stärken. Ab sofort werden als Pilotprojekt zudem grundsätzlich alle Positionen, die eine erste Führungsaufgabe beinhalten, in Teilzeit und in Vollzeit ausgeschrieben. Zusätzlich zur „Führung in Teilzeit“ werden „Leadership Tandems“ gebildet, bei denen sich zwei Teilzeitmitarbeiter die Führungsverantwortung für ein Team aufteilen. Somit wird ein weiterer Baustein in der HVB in Angriff genommen, der es ermöglicht eine Führungsaufgabe unabhängig von der jeweiligen Lebenssituation zu übernehmen.

Voraussetzungen für ein Leadership Tandem

- Qualifikation
- Veränderungsbereitschaft
- Entscheidungsfähigkeit
- Agilität
- Selbstmanagement
- die Kunst, Mitarbeiter zur Selbstständigkeit zu befähigen



Eine entscheidende Rolle bei Karriere-
mustern von Frauen spielt zudem die El-
ternzeit. Der im Zuge des Programms
überarbeitete Elternzeitprozess zielt des-
halb noch stärker darauf ab, Mitarbeiter
in Elternzeit an das Unternehmen zu bin-
den und sie bei der Rückkehr aktiv zu be-
gleiten. So wird jetzt gemeinsam vor
dem Beginn der Elternzeit ein gemeinsamer
Entwicklungsplan für die Zeit da-
nach definiert. Dabei unterstützen neu
entwickelte „Golden Rules“ sowie Check-
listen die Planbarkeit für die Rückkehr
und den Arbeitgeber. Zudem wird das
aktuell bereits bestehende Elternportal
optimiert, um die Bindung an die Bank
während der Auszeit weiter zu stärken.

Beschleunigung in einzelnen Divisionen

Im Rahmen des Gender-Diversity-Pro-
gramms hat zudem jeder Vorstandsbe-
reich der Hypovereinsbank Diversity-Spon-
soren benannt, die dabei unterstützen,
Chancengleichheit individuell und zielge-
richtet in jeder einzelnen Division voran-
zutreiben. Gemeinsam mit dem Personal-
bereich planen die Diversity-Sponsoren
unterschiedlichste Initiativen und Maß-
nahmen für eine diverse und inklusive
Kultur. Das erste Ziel der Diversity-Spon-
soren ist, Frauen dabei zu unterstützen,
Karrierechancen nutzen zu können, die
sich ihnen auftun. Basis hierfür soll unter
anderem ein cross-divisionales HVB-Frau-
ennetzwerk bilden, das Frauen auf ihrem
Karriereweg eine Plattform zum Aus-
tausch bietet und ihre Visibilität erhöht.
Über alle Ebenen hinweg gilt es eine
starke, möglichst diverse Nachbeset-
zungspipeline aufzubauen, mit einem
ausgeglichenen Geschlechteranteil. Des-
halb werden alle Stakeholder, die in die
Entwicklung und Beförderung von Mit-
arbeitern involviert sind, für Geschlechter-
vielfalt und unbewusste Vorurteile früh-
zeitig sensibilisiert. Hierzu gehört zum
Beispiel, dass in die Assessment Center
für Führungspositionen eine dezidierte
Übung zum Thema Gender Diversity mit-
aufgenommen wurde.

Wie bunt die potenzielle Vielfalt derzeit
schon ist, zeigen regelmäßige über inter-

ne und externe Kanäle kommunizierte
Stories: Sie porträtieren „Alltagsheldin-
nen und -helden“ der HVB. Hier finden
sich beispielsweise „Alex und Alex“, zwei
Mitarbeiter, die sich ganz besonders für
LGBTQ+ Werte und somit für Vielfalt und
ein inklusives Arbeitsumfeld einsetzen.
Oder „Working Dads“, die sich über das
Klischee unterhalten, dass nur Frauen be-
reitet sind, in Elternzeit zu gehen. Und wie
es zwei Kolleginnen schaffen, sich in Füh-
rung als Doppelspitze eine Teamleitung
zu teilen und dabei in Teilzeit zu arbei-
ten. Diese Role Models dienen allen Mit-
arbeitern der Bank als inspirierende Vor-
bilder.

Bei der zuletzt genannten Role-Model-
Story berichten Sandra Döring und Dani-
ella Schönwetter über ihre Erfahrungen.
Sie sind das erste „Leadership Tandem“
der Bank und verantworten gemeinsam
ein Team von sieben Mitarbeitern inner-
halb des zentralen Kreditrisikomanage-
ments für Finanzinstitute, Banken und
Souveräne (FIBS). Die Bereitschaft der bei-
den Mitarbeiterinnen, diese Art von Füh-
rung mit Leben zu füllen, unterstützt die
Bank in ihren Bestrebungen Mitarbeiter
für Führung in Teilzeit zu gewinnen.

Diverses und inklusives Arbeitsumfeld unabdingbar

Für die HVB war es bei der Etablierung
von Leadership Tandems wichtig, be-
stimmte Kriterien einzuhalten, die den
Teams helfen, erfolgreich arbeiten zu
können. So sollte bereits über einen län-
geren Zeitraum ein Vertrauensverhältnis
bestehen und beide die Kunst beherr-
schen, die Mitarbeiter zur Selbstständig-
keit zu befähigen. Tandems sind eine her-
vorragende Lösung für Mitarbeiter, die in
Teilzeit arbeiten und dennoch den Karrie-
reweg einschlagen wollen.

Angesichts zukünftiger Herausforderun-
gen in der Arbeitswelt wird die Bank wei-
ter engagiert an ihrem Diversitäts-Profil
arbeiten, denn ein diverses und inklusives
Arbeitsumfeld ist für den zukünftigen
Erfolg der HVB genauso unabdingbar wie
eine fortschreitende Digitalisierung. Im
gesamten Spektrum von Diversität ist



Dr. Christoph Auerbach



Personalleiter, HypoVereinsbank – UniCredit
Bank AG, München

Digitalisierung ist für nahezu alle Unternehmen
und Branchen überlebensnotwendig gewor-
den. Eine Bank ist laut Auerbach hier in zwei-
facher Hinsicht gefordert: Sie muss die zuneh-
mend digitalisierungsorientierten Kundenbe-
dürfnisse mit flexiblen und nahtlos integrierten
Möglichkeiten für ihre Bankgeschäfte bedie-
nen. Gleichzeitig gilt es, intern einen Kultur-
wandel voranzutreiben, der flexiblere Struktu-
ren und ein diverses, inklusives Arbeitsumfeld
begünstigt. Denn, so ist der Autor überzeugt, je
integrativer und vielfältiger das Arbeitsumfeld,
desto besser ist ein Arbeitgeber in der Lage das
Know-how seiner Mitarbeiter zukunftsorien-
tiert zu nutzen und Talente anzuziehen. Dabei
sei qualifiziertes weibliches Führungspotenzial
häufig intern vorhanden, das es zu fördern gilt.
Die Hypovereinsbank hat ihrer Ansicht nach
wichtige „Stellschrauben“ identifiziert, die es
ermöglichen sollen die Gender Balance im Un-
ternehmen voranzutreiben. (Red.)

„Gender Diversity“ eine wichtige Dimen-
sion. Zu Geschlechtergleichheit ist es je-
doch noch ein gutes Stück des Weges zu
gehen. Aber mit den entsprechenden
Maßnahmen will die Hypovereinsbank
dazu beitragen, den Anteil an Frauen in
Führungspositionen zu erhöhen und so-
mit ungenutztes Know-how und weibli-
ches Führungspotenzial für das Unterneh-
men zu gewinnen – auch entsprechend
dem gruppenweiten Ziel der Unicredit,
bis 2023 einen Anteil von mindestens 30
Prozent Frauen in leitenden Führungs-
positionen zu erreichen.