

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

75. Jahrgang · 15. Juli 2022

14-2022

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

SPARKASSEN- FINANZGRUPPE

**Die Bedeutung des Netzwerkens
in der Frauenförderung**

Claudia Breuer

2022

Claudia Breuer

Die Bedeutung des Netzwerkes in der Frauenförderung

Warum sind Frauen in Vorstandspositionen in der Kreditwirtschaft noch deutlich unterrepräsentiert? Die möglichen Hintergründe sind vielfältig und noch nicht umfassend erforscht. Zum einen handelt es sich um eine Branche, die viel mit männlichen Stereotypen in Verbindung gebracht wird. Für viele steht „Banking“ für riskante Transaktionen, der reinen Orientierung an der erwarteten Rendite und einem Aktienmarkt, der idealerweise „bullish“ sein soll. Auf der anderen Seite ist im Unterschied zur Industrie der Anteil an beschäftigten Frauen teils deutlich über 50 Prozent, sodass der Pool an weiblichen Potenzialträgern prinzipiell groß ist.

Aktueller Stand zu Frauen in Führungspositionen

Trotz zunehmender personalwirtschaftlicher Bemühungen sind Frauen nach wie vor in den Topführungspositionen der Kreditwirtschaft stark unterrepräsentiert. Das regelmäßig berichtende DIW-Managerinnen-Barometer gibt für das Jahr 2022 die Frauenanteile in Vorständen mit 17,4 Prozent bei Privatbanken, 12 Prozent bei Genossenschaftsbanken und 10,5 Prozent bei öffentlich-rechtlichen Banken an.¹⁾

Die Analyse berücksichtigt dabei die Daten der 100 größten deutschen Banken. Die Zahlen bestätigen die Vermutung, dass diese ohnehin schon schwache Quote bei der Einbeziehung von kleineren, regional orientierten Kreditinstituten unterschritten wird. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband gibt in seinem regelmäßigen „Bericht an die Gesellschaft“

für das Berichtsjahr 2020 einen Frauenanteil in Vorständen von 5,9 Prozent bei einem Beschäftigungsanteil von 61,9 Prozent an.²⁾

Der Bundesverband deutscher Volks- und Raiffeisenbanken macht in seinem „Bericht über das gesellschaftliche Engagement“ hierzu keinerlei Angaben. Eine Auswertung des Newsletters „Finanz-Szene“ ermittelt für das Jahr 2020 eine weibliche Vorstandquote von 4,4 Prozent bei einem Beschäftigungsanteil von 57 Prozent in den deutschen Volks- und Raiffeisenbanken.³⁾ Diese schlechten Werte sind auffällig und bedeuten durchaus auch ein Reputationsrisiko.

Der Druck der Öffentlichkeit, der Politik und auch der Bankenaufsicht in Bezug auf eine faire Teilhabe von Frauen an Führungspositionen nimmt zu. Themen aus dem sozialen Teil der geforderten

ner hohen Gendergerechtigkeit anders? Nicht alle Probleme werden sich auf Unternehmensebene lösen lassen. Aber es können Maßnahmen konzipiert und umgesetzt werden, die nach den Erkenntnissen der Forschung eine hohe Wirksamkeit haben. Dabei kann es sich um Unterstützung zum Wandel zu einer gendergerechten Unternehmenskultur, um gezielte Personalentwicklung und auch um arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen handeln.

Mögliche Ursachen der Unterrepräsentanz

Im Rahmen einer von der Forschungsstelle Nachhaltigkeit der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) betreuten Masterarbeit wurden über 400

„Der Druck in Bezug auf eine faire Teilhabe von Frauen an Führungspositionen nimmt zu.“

Nachhaltigkeitsorientierung der Kreditwirtschaft, die immer stärker in den Fokus geraten, verstärken diesen zusätzlich.

Um diese Herausforderungen anzugehen ist die Identifizierung der maßgeblichen Treiber einer hohen Gendergerechtigkeit in Unternehmen zentral. Hierzu wäre jeweils die sozial-kulturelle und politische sowie die gesamt- und einzelwirtschaftliche Ebene zu betrachten: Was macht die Politik und was machen die Unternehmen anderer Länder mit ei-

Mitarbeiterinnen auf unterschiedlichen Karrierestufen zu ihren Einschätzungen der Hemmnisse und Perspektiven bei der Besetzung von Führungspositionen in Sparkassen befragt. Über 60 Prozent der Befragten gaben an, dass Männer bessere Karrierechancen haben.

Die beiden am häufigsten genannten Ursachen der Unterrepräsentanz in Sparkassen bestehen in einer unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dem Mangel an Führungspositionen in



Teilzeit. An dritter Stelle wird genannt, dass Frauen in ihrem Leben andere Schwerpunkte setzen möchten, was in unmittelbarem Zusammenhang mit den beiden erstgenannten Punkten steht. Auch wurde nach Einschätzungen gefragt, warum Potenzialträgerinnen die Möglichkeiten in der Sparkasse nicht ausschöpfen können. Hier wurden am häufigsten die Gründe „Mangelnde Perspektiven zur Besetzung attraktiver Positionen“ und „Mangelnde Förderung“ genannt. Eine hohe Bedeutung haben das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle, gefolgt von Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten sowie einer aktiven Förderung durch Weiterbildung.

Netzwerken als Erfolgsfaktor

Über 80 Prozent der Befragten hielten aber auch die Unterstützung der Netzwerkbildung für wichtig und sehr wichtig. Diese Sichtweise entspricht den Erkenntnissen der Forschung, wo der wichtige Einfluss von sozialen Interaktionen und informellen Netzwerken auf den Karriereverlauf betont wird. Männer-Männer-Interaktionen finden dabei auch im modernen Arbeitsleben einfacher und häufiger statt, als Männer-Frauen-Interaktionen.

Vermutete gendertypisch gleichartige Interessen und Erfahrungen erleichtern den Austausch ohne Berücksichtigung individueller Gegebenheiten. Aber auch Frauen-Frauen-Interaktionen finden seltener statt, da häufig wegen der Doppelbelastung durch Familie und Beruf die Zeit für den Aufbau und die Pflege von beruflichen Netzwerken fehlt.

In der Sparkassen-Finanzgruppe haben sich bereits zahlreiche Initiativen etabliert, um Frauen die Netzwerkbildung zu erleichtern. Es existieren Förder- und Mentoring-Programme, wie beispielsweise das Förderprogramm #SieistSparkasse des Rheinischen Sparkassenverbands. Die Alumnae der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management und die weiblichen Studierenden des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft haben eigene Initiativen gestartet, um die Vernet-

zung zu verbessern. Weibliche Führungskräfte aus der ersten und zweiten Führungsebene schlossen sich zum Netzwerk „S-FiF: Frauen in Führung“ zusammen und verstehen sich als Wegbereiterinnen für mehr Frauen in Führung in der Sparkassen-Finanzgruppe. Das Haspa-Frauennetzwerk ist ein weiteres Beispiel für eine institutsinterne Netzwerkinitiative.

Fördern und Fordern durch Symposien

Um die notwendige Netzwerkbildung von Frauen in Führungspositionen in einer dezentral organisierten Finanzgruppe wie der Sparkassen-Finanzgruppe, der auch zahlreiche Verbundunternehmen angehören, zu fördern, veranstaltet die Forschungsstelle Nachhaltigkeit der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Kooperation mit der Sparkassen-Akademie NRW regelmäßig ein wissenschaftliches Symposium „Frauen im Sparkassenmanagement“, das auch Frauen in Führungspositionen anderer Finanzdienstleister offensteht.

Das diesjährige Symposium fand im Mai an der Sparkassen-Akademie NRW in Dortmund mit 60 Managerinnen aus Sparkassen und Verbundunternehmen aus vielen Teilen Deutschlands statt. Das Grußwort sprach dabei Julia Koch, die zum 1. Januar 2022 in den Vorstand der Finanz Informatik (FI) berufen wurde und dort den Bereich Anwendungsentwicklung verantwortet.

Neben weiteren hervorragenden fachlichen Vorträgen zu Frauen-Führungsthemen und einem von der Kabarettistin Andrea Volk gebotenen unterhaltsamen Einblick in den Mikrokosmos „Büroalltag“ erhielten die Teilnehmerinnen durch ein „World-Café“ Möglichkeiten zum Austausch und zur Entwicklung persönlicher Kontakte.

Im Mittelpunkt des World-Cafés stand eine Auseinandersetzung mit Fragestellungen, die auf den 4x4-Tipps für mehr Frauen in Führung⁴⁾ der Allbright-Stiftung basieren, deren Geschäftsführer,



Foto: HFM

Prof. Dr. Claudia Breuer



Leiterin der Forschungsstelle Nachhaltigkeit, Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM), Bonn

Laut dem DIW-Managerinnen-Barometer liegt der Frauenanteil 2022 in den Vorständen der deutschen Banken zwischen 10,5 Prozent und 17,4 Prozent – je nach Bankengruppe. Gleichzeitig seien mehr als 50 Prozent der Belegschaft weiblich. Es herrscht damit laut Claudia Breuer ein großer Pool an weiblichen Potenzialträgern, ohne dass dieser ausreichend genutzt würde. Die Autorin sieht darin ein Reputationsrisiko für die Banken, nicht zuletzt aufgrund des immer stärker werdenden öffentlichen Drucks. Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen und mehr Förderung hält Breuer vor allem den Faktor „Netzwerken“ für entscheidend, um mehr Frauen in Führungspositionen bei den Banken zu bekommen. Um Frauen das Netzwerken zu erleichtern, seien viele Initiativen in Gang gekommen, vor allem auch innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe. Breuer fordert zudem, dass es einen Kulturwandel brauche, um zu mehr Gender-Gerechtigkeit in den Führungsgremien der Banken zu kommen. (Red.)

Christian Berg, zuvor Einblicke in die skandinavische Sichtweise auf Frauen in Führungspositionen gegeben hatte. Bei den 4x4-Tipps geht es darum, wer (Frauen, Männer, Vorgesetzte, Unternehmensleitung) was tun kann, um Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern. Intensiv diskutiert wurde dabei die Frage, was „das Unternehmen“ tun kann. Nicht nur die Ergebnisse des World-Cafés, sondern auch der geäußerte Wunsch nach einer Weiterführung der Veranstaltungsreihe zeigen, dass hier der

Förderung des Netzwerkers eine hohe Bedeutung zukommt.

Maßnahmen im akademischen und Weiterbildungsbereich

Unterstützung kommt auch von wissenschaftlicher Seite. Die HFM hat Stipendienprogramme zur Förderung von Frauen etabliert, mit dem das Interesse an dem weiterführenden Masterstudiengang „Banking & Finance“ und dem Studienprogramm „Lehrinstitut mit MBA“ gefördert werden soll. Die Stiftung für die Wissenschaft als auch die Forschungsstelle Nachhaltigkeit der HFM unterstützen genderspezifische Forschungsarbeiten. Der Sparkassen-Innovation-Hub veröffentlichte kürzlich eine umfassende Studie zu Frauen in der Finanzwelt, in der eine genderspezifische Betrachtung von finanzwirtschaftlichen Themenfeldern vorgenommen wurde.⁵⁾

In den Weiterbildungseinrichtungen der Sparkassen-Finanzgruppe werden zunehmend Seminare und Schulungen speziell für Frauen mit Führungsverantwortung konzipiert. Trotzdem ist nach wie vor festzustellen, dass in den „Führungseminaren“ männliche Teilnehmer deutlich überwiegen. Auch allgemein kann beobachtet werden, dass Frauen Weiterbildungsangebote seltener nutzen als Männer.

Dies ist kritisch zu betrachten: Frauen sollten deutlich und auf eigene Initiative Interessen an Führungsweiterbildung bekunden und nicht auf einen Vorschlag

oder eine Aufforderung ihrer Führungskräfte warten. Die Weiterbildung kann zudem zum Abbau von Stereotypen beitragen, in dem gezielt weibliche Dozenten eingesetzt werden. Dies hat eine besondere Signalwirkung in bislang männerdominierten Bereichen wie Firmenkundengeschäft, Banksteuerung und Treasury. Damit wird vor allem dem Fach-

„Es herrschen immer noch zahlreiche Stereotype über die Karrierewilligkeit und Karrierefähigkeit von Frauen vor.“

und Führungskräftenachwuchs vermittelt, dass Expertise nicht mit dem Geschlecht zusammenhängt.

Erfordernis eines Kulturwandels

In den Ergebnissen der oben erwähnten Masterthesis sowie in Rückmeldungen der Teilnehmerinnen des Frauen-Symposiums finden sich deutliche Hinweise, dass ein kultureller Wandel erforderlich ist. So herrschen immer noch zahlreiche Stereotype über die Karrierewilligkeit und Karrierefähigkeit von Frauen vor, gerade in eher ländlich geprägten Instituten. Zudem sind Kenntnisse zur ökonomischen Vorteilhaftigkeit von geschlechtergemischten Führungsteams häufig noch nicht verbreitet genug. Die European Banking Authority (EBA) empfiehlt, dass Schulungsmaßnahmen für Vorstände und Führungskräfte aus diesem Grund einen Bei-

trag dazu leisten sollten, dass ihr Bewusstsein bezüglich der Vorteile der Diversität im Leitungsorgan und im Institut gefördert wird.⁶⁾

Für eine deutliche Wirkung von Frauenfördermaßnahmen ist der Rückhalt durch die oberste Führungsebene unbedingt erforderlich. Durch die immer stärker

wirkende Einflussnahme der Politik und Aufsicht zur Umsetzung sozialer Nachhaltigkeitsziele ist der Druck auf die Institute der Kreditwirtschaft groß, nun zeitnah einen Pool an topgebildeten und karrierewilligen weiblichen Nachwuchskräften zu entwickeln. Die oben geschilderten Maßnahmen zur Unterstützung der Netzworkebildung können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Fußnoten

- 1) Vgl. Kirsch, A./Sondergeld, V./Wrohlich, K.(2022): Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken, in: DIW Wochenbericht 3/2022, DIW Berlin: Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken
- 2) DSGVO: Bericht an die Gesellschaft 2019, in: <https://im-auftrag-der-gesellschaft.de/kennzahlen/haltung/#personal>
- 3) Kirchner, C. (2020): Volksbanken: Auf >800 Institute kommen nur 88 Vorstandsfrauen, in: <https://finanz-szene.de/banking/volksbanken-auf-800-institute-kommen-nur-88-vorstandsfrauen/>
- 4) Siehe <https://www.allbright-stiftung.de/4x4>
- 5) Siehe <https://sparkassen-hub.com/>
- 6) Vgl. hierzu auch Abschnitt 10, Nr. 92 der EBA-Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen