

### Verfestigung von männlicher Herrschaft im Finanzmarktkapitalismus? Eine Fallstudie zur Bedeutung der Vermarktlichung von Arbeit für Geschlechterungleichheiten im Bankensektor

Lill, Max

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lill, M. (2019). Verfestigung von männlicher Herrschaft im Finanzmarktkapitalismus? Eine Fallstudie zur Bedeutung der Vermarktlichung von Arbeit für Geschlechterungleichheiten im Bankensektor. *AIS-Studien*, 10(1), 5-22. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64837>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Max Lill<sup>1</sup>

## **Verfestigung von männlicher Herrschaft im Finanzmarktkapitalismus? Eine Fallstudie zur Bedeutung der Vermarktlichung von Arbeit für Geschlechterungleichheiten im Bankensektor**

**Abstract:** Der Beitrag diskutiert auf Grundlage einer Fallstudie in der Landesbank Berlin (LBB) innerbetriebliche Schließungsprozesse entlang der Geschlechterachse sozialer Ungleichheit. Er fragt zudem nach Ansatzpunkten für eine geschlechtergerechte Arbeitspolitik im Bankensektor unter Bedingungen deregulierter Finanzmärkte, subjektivierter Arbeit und einer latenten Krise sozialer Reproduktion. Der Unternehmensfall wird dazu in doppelter Weise kontextualisiert: Einerseits durch eine kurze Darstellung geschlechtersoziologisch relevanter Entwicklungstendenzen der Branche, andererseits durch die Einbeziehung lebensweltlicher Reproduktionsbedingungen der Beschäftigten. Es wird die These entwickelt, dass sich eine geschlechterpolitisch widersprüchliche Konstellation abzeichnet: Kapitalmarktorientierte Restrukturierungen und vermarktlichte Formen der Leistungssteuerung begünstigen innerbetrieblich eine Persistenz männlicher Vorherrschaft. Soziale Reproduktionsbedürfnisse werden unter diesen Bedingungen im Führungshandeln oftmals ausgeblendet. Zugleich artikuliert sich innerbetriebliche Kritik an diesen Entwicklungen. Insbesondere bei jüngeren Fach- und Führungskräften finden sich Indizien für geschlechterübergreifende Interessenkoalitionen, die aus geteilten subjektiven Ansprüchen erwachsen: Die eigene Arbeit soll als sinnvoll erfahrbar sein und sie soll Raum lassen für eine individuelle Gestaltung des Gesamtlebenszusammenhangs innerhalb von möglichst egalitären Geschlechterarrangements.

### **1 Einleitung**

In der Arbeitssoziologie wie auch in der breiteren Öffentlichkeit hat sich die Debatte um Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit seit einigen Jahren intensiviert. Auf betrieblicher Ebene konzentrieren sich neuere Forschungen vor allem auf den Wandel von Führungskulturen, Leistungsregimen und Karrierewegen (vgl. etwa Krell et al. 2012; Funder/Sproll 2012). Dabei stehen sich auffällig kontrastierende Befunde von Aufbruch (Boes et al. 2014) und Stagnation (Funken et al. 2011) in der betrieblichen Gleichstellungspolitik gegenüber. Sowohl zwischen den Branchen als auch abhängig von unternehmens- und bereichsspezifischen Kulturen zeigen sich große Unterschiede (Funder/Sproll 2012, S. 263; Projektgruppe GiB 2010). Solche sektoralen Spezifika sind ihrerseits nur unter Rückbezug auf übergreifende Prozesse der Transformation der gesellschaftlichen Arbeitsteilung – einschließlich ihrer nicht erwerbsförmigen Segmente – erklärbar (Vester/Gardemin 2001).

Vor diesem Hintergrund soll die Forschungskontroverse um Chancen und Blockaden für mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Arbeitswelt im Folgenden mit Blick auf den Bankensektor vertieft werden. Dazu wird die Vorstellung von Ergebnissen einer Betriebsfallstudie (Nickel et al. 2015) verknüpft mit einer Diskussion bereits vorliegender empirischer Befunde sowie Überlegungen zum Zusammenhang von finanzkapitalistischer (Krisen-)Entwicklung und Geschlechterungleichheit. Die Rekonstruk-

---

<sup>1</sup> Max Lill, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. E-Mail: max.lill@hu-berlin.de.

tion geschlechterpolitischer Konfliktlagen in einem Einzelunternehmen, namentlich der Landesbank Berlin (LBB), hat dabei den Vorteil, dass betriebliche Geschlechterverhältnisse im Kontext der Organisations- und Branchenentwicklung analysiert werden können. Insofern lag der Entscheidung für den „klassischen“ Forschungsansatz einer Unternehmensfallstudie die Annahme zugrunde, dass der Wandel von Geschlechterungleichheiten in der Erwerbsarbeit eng verzahnt ist mit den Dynamiken spezifischer Marktsegmente und den auf diese Märkte gerichteten Rationalisierungsstrategien der Betriebe (vgl. dazu mit Blick auf den Bankensektor auch Quack 1999). Zugleich zielt die hier vorgestellte Perspektive auf eine Verschränkung der Analyse von markt- und unternehmensseitig getriebenen Restrukturierungsprozessen mit einer Betrachtung der Handlungsorientierungen der im betrieblichen Feld agierenden Subjekte, einschließlich ihrer – auf den Gesamtzusammenhang von Arbeit und Leben bezogenen und dabei geschlechtertypisch noch immer ungleich geprägten – Reproduktionsinteressen (Jürgens 2012). Letztere werden angesichts der Durchsetzung subjektiver und indirekter Steuerungsformen auch für ein Verständnis der betrieblichen Umbauprozesse und Arbeitskonflikte zunehmend zentral (Matuschek 2010; Nickel/Hüning 2008; Heiden/Jürgens 2013). Mit dem skizzierten konzeptionellen Zugang soll daher der doppelten Entgrenzung des Betriebs – gegenüber den zunehmend globalisierten Märkten einerseits und den lebensweltlich verankerten Orientierungen der Subjekte andererseits – Rechnung getragen werden (vgl. zur Aktualisierung der Betriebsfallstudie als Forschungsstrategie ausführlicher Nies/Sauer 2010).

Eine Betrachtung des Bankensektors erscheint dabei auch zeitdiagnostisch von besonderem Interesse, da es sich um eine Schlüsselbranche des schon seit den späten 1990er Jahren im globalen Maßstab verstärkt von Krisen erschütterten Finanzmarktkapitalismus – verstanden als historische Formation im Sinne der Regulationstheorie (Dörre/Brinkmann 2005) – handelt. Diese Ausgangsprämisse impliziert selbstverständlich nicht, dass die Branche hinsichtlich Arbeitsbedingungen oder betrieblicher Geschlechterverhältnisse repräsentativ für die Gesamtwirtschaft sei. Angenommen wird aber, dass sich die makro-ökonomische Bedeutung und gesellschaftliche Prägekraft der Finanzwirtschaft, die in allen kapitalistisch verfassten Gesellschaften eine zentrale, weil branchenübergreifend wirksame Steuerungsfunktion inne hat, im Zuge der quantitativen Expansion, Internationalisierung und Deregulierung der Kapitalmärkte seit den 1970er Jahren deutlich erhöht hat (Windolf 2005).

Zu betonen ist in diesem Zusammenhang zugleich: Der Beitrag erhebt nicht den Anspruch, dem deutschen oder gar internationalen Bankensektor in der Breite gerecht zu werden. Das „Drei-Säulen-Modell“ aus öffentlich-rechtlichen Banken (Sparkassen und Landesbanken), Privatbanken und Genossenschaftsbanken garantiert in der Bundesrepublik nach wie vor eine im internationalen Vergleich relativ heterogene Branchenstruktur, die es erschwert, generelle Aussagen zu treffen. So wenig die LBB daher als repräsentativ für die Entwicklung des Bankensektors insgesamt gelten kann, so aufschlussreich ist der Fall doch angesichts der Tatsache, dass sich in der Unternehmensgeschichte drei unterschiedliche Traditionslinien des deutschen Bankenwesens (Landesbanken, Sparkassen und Privatbanken) überlagern und im Zuge

krisehafter Restrukturierungsprozesse miteinander in Konflikt geraten – wobei diese Konflikte, wie noch zu zeigen sein wird, eine charakteristische geschlechterpolitische Aufladung erfahren.

Ziel des Beitrages ist es vor diesem Hintergrund, Triebkräfte innerbetrieblicher Schließungsprozesse entlang der Geschlechterachse sozialer Ungleichheit zu rekonstruieren und auf mögliche Ansatzpunkte für progressive arbeits- und geschlechterpolitische Bündnisse hinzuweisen. Dieser Fokussierung liegt eine weitere forschungsleitende Prämisse zugrunde: Die Konflikte um unterschiedliche Krisenbearbeitungsstrategien werden nicht allein auf den Ebenen von Staat und Zivilgesellschaft ausgetragen, also gewissermaßen über „von außen“ kommende Eingriffe ins Finanzwesen. Vielmehr dürften sich die Deformationen des Finanzmarktkapitalismus nicht ohne eine geschlechterpolitisch bewusste Reflexion und Re-Politisierung von Arbeit in den Unternehmen selbst überwinden lassen (Detje/Sauer 2012).

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: In einem ersten Schritt werden einige Grundannahmen zu den geschlechterpolitischen Dimensionen finanzmarktkapitalistischer Entwicklung vorgestellt und die Analyseperspektive konzeptionell-theoretisch näher begründet (2 und 3). In einem zweiten Schritt erfolgt in knapper Form eine Präsentation vorliegender Forschungsbefunde zu Geschlechterungleichheit und männlicher Dominanzkultur im Bankensektor (4). Darauf aufbauend werden am Beispiel der LBB betriebliche Krisen- und Reorganisationsprozesse sowie die Vermarktlichung der Vertriebssteuerung in ihren Auswirkungen für betriebliche Geschlechterverhältnisse analysiert (5 und 6). Schließlich werden die Handlungsorientierungen von männlichen und weiblichen Führungskräften näher betrachtet (7) und in einem abschließenden Resümee zentrale Schlussfolgerungen der Analyse zusammengefasst (8).

## **2 Finanzmarktkapitalismus, Vermarktlichung und Reproduktionskrise**

Mit dem aktuellen Umbau der Bankenbranche verbinden sich Weichenstellungen, die mit darüber entscheiden, ob die gegenwärtige Zuspitzung sozialer Polarisierungs- und Krisenprozesse in Europa und der Welt weiter voranschreitet oder wirksam eingedämmt werden kann. Dabei geht es keineswegs „nur“ um unmittelbare ökonomische Erschütterungen infolge platzender Spekulationsblasen oder Fragen der Vermögensverteilung und Kreditvergabe unter Bedingungen einer chronischen Überakkumulationskrise (Streeck 2013). Der von den internationalen Finanzmärkten ausgehende Druck zugunsten kurzfristiger Strategien der Renditesteigerung in den Unternehmen (Shareholder Value) wie auch zugunsten einer Fortsetzung der angebotsorientierten Austeritäts- und Strukturanpassungspolitik – und damit einer Verschärfung der ökonomisch-sozialen Disparitäten zwischen den Volkswirtschaften und Regionen – ist vielmehr eng verwoben mit der Programmatik einer Vermarktlichung der Arbeitsverhältnisse sowie tendenziell aller Lebensbereiche (Dörre/Brinkmann 2005). Auch in den kapitalistischen Zentren verdichten sich vor diesem Hintergrund zunehmend die Hinweise auf eine tiefgreifende Schwächung sozialer Kohäsionskräfte und Repräsentationskrisen auf staatlicher wie betrieblicher Ebene (Detje/Sauer 2012).

Diese seit dem globalen Kriseneinbruch 2008/2009 deutlicher ins öffentliche Bewusstsein getretenen destruktiven Effekte finanzkapitalistischer Akkumulation sind geschlechterpolitisch hoch brisant. Das gilt zunächst allgemein insofern, als die negativen Auswirkungen der Finanzialisierung im Besonderen jene Sorge-Ökonomien und sozial-kulturellen Dienstleistungssektoren betreffen, in denen mehrheitlich Frauen bezahlt oder unbezahlt tätig sind (vgl. hierzu ausführlich Aulenbacher et al. 2014). Unter finanzkapitalistischen Bedingungen zeichnet sich spätestens seit den Neunzigerjahren eine Tendenz zur Privatisierung der öffentlichen Daseinsvorsorge ab. Dies gilt in einem doppelten Sinne:

Zum einen werden Teile des öffentlichen Sektors für profitorientierte Unternehmen und Anlagestrategien geöffnet. Das gilt etwa für Krankenhäuser oder kommunale Infrastrukturen und Wohnungsbaugesellschaften. Auch die Grenze zwischen öffentlich-rechtlichen Finanzdienstleistern und Privatbanken ist, wie am Beispiel der LBB noch näher zu zeigen sein wird, durch Deregulierungsmaßnahmen und kapitalmarktorientierte Geschäftsmodelle fließender geworden. Damit erhöht sich der Renditedruck auf Landesbanken und Sparkassen, wodurch vermittelt auch die Finanzierung öffentlicher Aufgaben einem steigenden Kostendruck ausgesetzt wird (Hickel 2013).

Der Abbau sozialstaatlicher und gemeinwohlorientierter Institutionen begünstigt zum anderen eine Rückverlagerung von Reproduktionsaufgaben in die Familien und privaten Beziehungsnetze (Soiland 2009). Die öffentliche Daseinsvorsorge war und ist nicht nur eine materielle Grundlage der relativen Befriedung der Lohnarbeitsgesellschaft, sondern – vor allem durch die Reduzierung familiärer Reproduktionsarbeiten – gleichfalls eine zentrale Voraussetzung für die langfristig zunehmende Erwerbsbeteiligung und Emanzipation von Frauen. Die Gesamtentwicklung ist hier zwar nicht einheitlich (so findet inzwischen etwa ein Ausbau vorschulischer Bildungseinrichtungen statt). Dennoch wirkt die Unterfinanzierung der sozialen Dienste in öffentlicher Hand mindestens bremsend auf die Modernisierung der Geschlechterverhältnisse.

Da die Arbeitszeitnormen überwiegend weiterhin am männlichen Normalarbeitsmodell orientiert bleiben und es vielfach sogar zu einer Entgrenzung von betrieblichen Verfügbarkeitsansprüchen kommt, entstehen auf Seiten der Beschäftigten Spannungen sowie Überlastungserfahrungen, besonders im Falle von Elternschaft und Pflegeverantwortung. Auch wenn es den Milieus mit starker ökonomischer Kapitalausstattung teilweise gelingt, dies durch Auslagerung an haushaltsnahe Dienste aufzufangen, ist inzwischen zu Recht von Anzeichen für eine soziale Reproduktionskrise die Rede (Jürgens 2012; Aulenbacher et al. 2014).

### **3 Subjektivierung der Arbeit und Re-Politisierung von Geschlechterverhältnissen**

Angesichts der skizzierten Entwicklungen sollte die in der Arbeitssoziologie noch immer verbreitete Absehung von individuellen und sozialen Reproduktionsverhältnissen – und damit auch von der lebensweltlichen Rahmung von Erwerbsarbeit – kon-

sequent überwunden werden (Aulenbacher 2012). Dafür sprechen, neben der Krise des sozialstaatlichen Reproduktionsmodells, ebenfalls die unter dem Topos der Subjektivierung von Arbeit seit den 1990er Jahren diskutierte Prozesse (Matuschek 2010): Einerseits lässt sich ein betriebswirtschaftlich motivierter, erweiterter Zugriff auf Subjektpotentiale im Rahmen indirekter, vor allem marktvermittelter Steuerungsformen beobachten. Zum anderen zeigen sich auch verstärkt positive Ansprüche der Beschäftigten an Sinnstiftung und Mitgestaltung in der Erwerbsarbeit sowie an die eigensinnige Organisation des Zusammenhangs von Arbeit und Leben. Mit dem zunehmenden Einbrechen der Subjektivität der Beschäftigten in die Welt der Lohnarbeit bei gleichzeitiger Differenzierung und Erosion kollektiver Regulierungsstandards durch tarifvertragliche sowie gesetzliche Regelungen werden die in der Lebenswelt verankerten persönlichen Bezüge, Anforderungen und Bedürfnisse verstärkt – wenn auch oft nur implizit – zum Gegenstand alltäglicher arbeitspolitischer Auseinandersetzungen (Heiden/Jürgens 2013). Mit der doppelten Subjektivierung von Arbeit zeichnet sich insofern ein Verwischen der institutionellen und ideologischen Trennungen zwischen Produktions- und Reproduktionssphäre ab, wie sie insbesondere für die sogenannte fordistische Produktionsweise noch prägend waren. Die kapitalistische Ökonomie ist mit Problemen der Reproduktion und dem Eigensinn der Subjekte viel direkter – gewissermaßen in ihrem ureigensten „Hoheitsgebiet“ der unternehmerischen Rationalität – konfrontiert, instrumentalisiert sie dort aber auch für ihre Zwecke und produziert so tiefgreifende (Selbst-)Entfremdungserfahrungen (Sauer 2013).

In diesen Prozessen der Verschränkung von Arbeit und Leben stellen die ungleichen Geschlechterbeziehungen eine zentrale kulturelle und sozialstrukturelle Form der Vermittlung beider Sphären dar. Aufbauend auf dem noch immer nicht überwundenen historischen Erbe patriarchal-ständisch strukturierter Gesellschaften wird die innere Widersprüchlichkeit sowie Hierarchisierung von Arbeits- und Lebenswelt, die ein Strukturmerkmal kapitalistischer Gesellschaften ist, wesentlich über das Geschlechterverhältnis praktisch austariert und zugleich im Alltagsbewusstsein mehr oder weniger stark verschleiert und naturalisiert (Beer 1989; Nickel/Hüning 2008). Die systemisch bedingte (und im Zuge der Entfesselung des Finanzmarktkapitalismus verschärfte) Dominanz der Kapitalakkumulation im gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsprozess bewirkt eine relative Unterordnung von individuellen und sozialen Sorgebedürfnissen der Subjekte sowie ihres lebensweltlichen Sinnzusammenhangs unter die Anforderungen an Verkauf und Verwertung der Arbeitskraft. Die soziale Konstruktion von Erwerbs- und Privatsphäre als vornehmlich „männliche“ bzw. „weibliche“ Handlungsdomäne, wie sie im Zuge der Etablierung der fordistisch-tayloristischen Betriebsweise und insbesondere des „konservativen“ deutschen Sozialstaatmodells auch jenseits des Besitzbürgertums zur Regel wurde, ging daher mit einer ungleichen Anerkennung von männlich und weiblich konstruierten Tätigkeitsfeldern sowie den daran geknüpften Statuspositionen einher. Diese gewachsene Geschlechterordnung ist seit den 1960er Jahren zwar durch politisch-kulturelle Emanzipationsbewegungen und eine Expansion sozial-kultureller Dienstleistungsökonomien umgebaut und differenziert worden (Lenz 2010; Aulenbacher et al. 2007). Es bleibt

allerdings bisher bei einer deutlichen Ungleichverteilung von privater Sorgearbeit, erwerbsbezogenen Partizipationschancen und sozialstaatlichen Absicherungen zwischen den Geschlechtern. Dies schlägt sich auch in Unterschieden bei Einstellungen und Orientierungen von Frauen und Männern nieder (Gleichstellungsbericht 2011; Becker-Schmidt 2014). Die Prozesse der Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit, die sich unter der Hegemonie des Finanzkapitals vollziehen, sind daher durchzogen von vergeschlechtlichten Machtasymmetrien und Kulturkonflikten, die sich milieuspezifisch, sektoral und auf betrieblicher Ebene jeweils ausdifferenzieren (Vester/Gardemin 2001).

Angesichts der Symptome einer Krise sozialer Reproduktion (z. B. Mangel an Pflegekräften, Zunahme psychischer Erkrankungen, Konflikte im Erziehungs- und Bildungswesen) lässt sich eine auffällige Re-Politisierung der öffentlichen Debatte um Geschlechterverhältnisse und Familie beobachten. Dies geht vor allem im Umfeld der erstarkenden rechten Bewegungen und Parteien mit einer Reaktivierung traditioneller Identitätskonstruktionen und teilweise dezidiert emanzipationsfeindlicher einher (Hark/Villa 2015; Lill 2015). Auf der anderen Seite wird aber auch verstärkt Kritik an den tradierten Geschlechterhierarchien laut, wobei die Verkoppelung mit einer Kritik an kapitalistischen Verwertungsmechanismen wieder deutlicher betont wird (Fraser 2017). Gerade die Banken wurden im Zuge der globalen Finanzkrise mit Forderungen nach einer grundlegenden Modernisierung der betrieblichen Geschlechterverhältnisse konfrontiert (Kurz-Scherf 2009).

#### **4 Männliche Vorherrschaft und Erfolgskultur im Bankensektor**

Die gleichstellungspolitische Bilanz der Finanzdienstleistungsbranche fällt ernüchternd aus. Das gilt auch für die öffentlich-rechtlichen Institute, also die Sparkassen und Landesbanken, die sich in ihrer vertikalen Geschlechtersegregation nur unwesentlich von den Privatbanken unterscheiden.<sup>2</sup> Nach den Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) waren 2014 nur 27 Prozent der Führungskräfte im Bankensektor weiblich – und das, obwohl der Frauenanteil unter allen Beschäftigten bei 57 Prozent lag (Holst et al. 2015, S. 129) und die Geschlechtersegregation nach Berufen in Banken sowie Versicherungen stark unterdurchschnittlich ausgeprägt ist (Achatz et al. 2010, S. 120). Vergleicht man die aktuellen Werte mit – allerdings selektiven – Erhebungen aus dem Jahr 1995, so zeigt sich ein leichter Anstieg des Frauenanteils unter den Führungskräften (damals ca. 20 Prozent), der allerdings im Wesentlichen auf das Konto des unteren Managements geht (Quack 1999, S. 115). Der *Gender Pay Gap* ist unter MitarbeiterInnen von Banken und Versicherungen mit 31 Prozent höher als in jeder anderen, in den DIW-Untersuchungen aufgeführten Branche. Selbst unter leitenden Angestellten beläuft sich die durchschnittliche Verdienstlücke zwischen Männern und Frauen noch auf 27,5 Prozent (Holst/Kirsch 2016, S. 47). Auch bei der Anzahl weiblicher Mitglieder in Aufsichts- und Verwaltungsräten blieben die 100 größten deutschen Banken mit einem zuletzt stagnierenden Anteil von 21 Prozent deutlich hinter der Entwicklung der 100 größten bör-

---

<sup>2</sup> Im öffentlichen Sektor insgesamt ist die Gleichstellung in Führungspositionen dagegen – anders als in der Privatwirtschaft – inzwischen nahezu erreicht (Holst et al. 2015).

sennotierten Unternehmen außerhalb der Finanzbranche zurück (Holst/Wrohlich 2017, S. 17).

Diese Zahlen sprechen dafür, dass neben generellen Modernisierungsblockaden auch felddtypische Faktoren zur Geschlechterungleichheit im Bankensektor beitragen. Dies lässt sich etwa mit Blick auf die habituelle Dimension symbolischer Ordnungen untersuchen (McDowell 1997; Fisher 2003; Honegger et al. 2010). Die Sphäre der Hochfinanz kann in dieser Perspektive im Anschluss an Bourdieu als weitgehend „homosozialen Raum“ beschrieben werden, in dem die Praxis der „ernsten Spiele des Wettbewerbs“ männliche Hegemonie reproduziert (Bourdieu 2005; Meuser 2010). Sogar von einem „Reservat“ für anachronistische, teils explizit sexistische Spielarten einer „Alphamännlichkeit“ ist die Rede (Kurz-Scherf 2009; Wichterich 2010). Honegger et al. (2010) zeigen auf Basis qualitativer Untersuchungen auf dem Höhepunkt der Finanzmarktkrise 2009, wie die Deutungen der Bankbeschäftigten durchzogen sind von oftmals biologistisch begründeten Geschlechterklischees: Der männliche Investmentbanker erscheint als testosterongetriebener Wiedergänger des risikofreudigen Jägers, die Konstrukteure der strukturierten Finanzprodukte als kühle Analytiker und die ebenfalls nahezu durchgängig männlichen Vorstände als Vertreter des Prinzips „Sonnengott“ (Honegger et al. 2010, S. 165). Diese nicht selten schrill überzeichneten Männlichkeitskonstruktionen gedeihen den AutorInnen zufolge als Teil einer latent bis offen zynischen „Erfolgskultur“, die sich auf den monetären Ertrag fixiert und damit sowohl von fachlichen Leistungsnormen als auch von sozialen und individuellen Reproduktionsbedürfnissen in hohem Maße abstrahiert. Prägend erscheint diese Kultur aber keineswegs für die Breite der Bankbeschäftigten. Im Gegenteil: Vor allem die Angestellten in der Kundenberatung, mehrheitlich Frauen, äußern sich ihr gegenüber sehr kritisch (ebd., S. 308).

In den von Honegger et al. (2010) präsentierten soziologischen Portraits und ihrer Verortung in verschiedenen, einander oft hochgradig fremd gegenüberstehenden Arbeitsfeldern innerhalb des Bankensektor deutet sich bereits an, dass der Bedeutungsgewinn kapitalmarktorientierter Verwertungsstrategien mit internen Kultur- sowie Interessenkonflikten in den Unternehmen verbunden ist und dass darin ungleiche Geschlechterverhältnisse eine zentrale Rolle spielen. Ein Blick auf die Reorganisationsprozesse der vergangenen zwei Jahrzehnte, wie er nachfolgend auf Basis der Fallstudie zur LBB vorgestellt wird, vermag dies weiter zu erhellen.

## **5 Krisenhafte Unternehmensreorganisation und Kulturkonflikt in der LBB**

Unsere Untersuchung zielte, anders als die von Honegger et al. (2010), vor allem auf die Verankerung von Geschlechterungleichheiten in den Organisationsstrukturen selbst. Das betrifft etwa die innerbetriebliche Arbeitsteilung sowie Leistungsbewertungssysteme, Besetzungsverfahren und Arbeitszeitnormen, sofern diese Reproduktionsbedürfnisse und geschlechterungleiche Verpflichtungsbalancen im Verhältnis von Arbeit und Leben systematisch ausblenden. In diesem Sinne lässt sich im Anschluss an Joan Acker von der Bank als einer *gendered organization* sprechen



(Acker 1990; vgl. auch die Übersicht zur empirischen Forschungsliteratur der Projektgruppe GiB 2010).

Die Erhebungen zur Betriebsfallstudie in der Landesbank Berlin (LBB) fanden in den Jahren 2012 und 2013 statt, die Analyse bezieht sich auf den Zeitraum seit 2001 (Nickel et al. 2015).<sup>3</sup> Aufbauen konnten wir zudem auf früheren Untersuchungen im selben Unternehmen (Nickel et al. 2002). Für das Forschungsdesign waren vier Prinzipien zentral:

1. *Klarer Kontextbezug*: Betriebliche Reorganisationsprozesse und die Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder wurden im zeitlichen Verlauf unter den Bedingungen von Internationalisierung, Expansion und Krise der Kapitalmärkte analysiert.
2. *Multiperspektivität*: Einbeziehung der Erfahrungs- und Handlungsperspektiven unterschiedlicher betrieblicher Akteure (Fach- und Führungskräfte auf hohen und mittleren Ebenen sowie betriebliche InteressenvertreterInnen).
3. *Methodenkombination*: Breit angelegte Analyse betrieblicher Dokumente, 18 ca. zweistündige leitfadenstrukturierte Interviews, Erhebung sozio-demographischer Daten und Auswertung betrieblicher Personaldaten zur demographischen Struktur und Geschlechterverteilung auf allen Hierarchieebenen sowie in allen Unternehmensbereichen.
4. *Durchgängige Offenheit* für neue Erkenntnisse im Forschungsprozess.

Die Untersuchung fiel in einen für die Unternehmensentwicklung besonders interessanten Zeitraum, da sich kurz vor der Haupterhebungsphase eine entscheidende Weichenstellung abzeichnete: Die LBB, die seit 1994 – zunächst unter dem Dach der Bankgesellschaft Berlin AG und später als Herzstück der Landesbank Berlin Holding AG – als Universalbank aufgestellt war, würde zu einer Stadtparkasse zurückgebaut werden. Damit stand in gewissem Sinne eine Rückkehr zu den Wurzeln an, da das Unternehmen nach der Wende aus der Zusammenführung der Ost- und Westberliner Sparkasse hervorgegangen war. Als Anstalt des öffentlichen Rechts wurde die LBB damals zunächst Teil einer privatrechtlich geführten Holding mit einer großen Zahl nationaler und internationaler Beteiligungen sowie Tochtergesellschaften. Mit dem Platzen der Immobilienblase in den neuen Bundesländern im Nachgang der globalen New Economy Krise 2001 geriet die Berliner Bank in eine existenzbedrohende Krise, die nur durch umfangreiche öffentliche Beihilfen und Risikoübernahmen durch das Land Berlin bewältigt werden konnte und die in der Folge massive Personaleinschnitte auch in der an sich soliden Berliner Sparkasse nach sich zog (Chacón 2012).

Ein wesentlicher Hintergrund der Krise war, dass die Bankgesellschaft Berlin durch ein politisch und rechtlich umstrittenes Public-Private-Partnership-Modell einerseits auf die günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten im Rahmen der öffentlichen Gewährträgerhaftung und die Sparrücklagen der Sparkasse zugreifen konnte. Sie war andererseits aber nicht an die strengen Risikoauflagen und das Regionalisie-

---

<sup>3</sup> Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung unter dem Titel „Frauen in Führungspositionen?“ gefördert und von Prof. Hildegard Maria Nickel geleitet.

rungsgebot des Sparkassensektors gebunden. Diese Grundkonstellation führte in der globalen Finanzkrise 2007/2008 auch bei einer Reihe weiterer Landesbanken zu schweren Liquiditätskrisen (Nickel et al. 2015, S. 30 ff.; Bischoff et al. 2016).

Im Zuge des Um- und Rückbaus der Bank unter EU-Wettbewerbsauflagen wurde die LBB in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, mit der Trägerschaft an der öffentlich-rechtlichen Sparkasse beliehen und vom Eigentümer, dem Land Berlin, 2007 an die Erwerbsgesellschaft der Sparkassen-Finanzgruppe verkauft. Die neue Unternehmensstruktur orientierte sich nun an einem Vier-Säulen-Modell mit den Geschäftsfeldern private Kunden, Firmenkunden, Immobilien und Kapitalmarkt. Besonders die beiden zuletzt genannten Säulen standen dabei von ihrer personellen Zusammensetzung wie von den Geschäftsmodellen her weiterhin überwiegend in einer Privatbankentradition. Sie beteiligten sich auch nach der hauseigenen Krise 2001 weiterhin, wenn auch in geringerer Dimension, an spekulativen Geschäften auf den internationalen Finanzmärkten und gerieten dementsprechend in der globalen Finanzkrise ab 2007 erneut in eine finanzielle Schieflage. Das Kundengeschäft in den Sparkassen wurde ebenfalls seit Ende der 1990er Jahre und beschleunigt in den Jahren vor der Krise 2007, dem allgemeinen Branchentrend entsprechend (Breisig et al. 2010), verstärkt auf das Provisionsgeschäft mit Kapitalmarktprodukten umorientiert und zugleich intern vermarktlicht und in der Fläche weiter zurückgebaut.

In der wechsellvollen Geschichte der LBB verdichten sich somit Grundproblematiken der Entwicklung des Finanzsektors, wie sie mit den Prozessen der Privatisierung, Kapitalmarktderegulierung und Vermarktlichung verbunden sind, in Form eines internen Kulturkonfliktes, der von den betrieblichen Akteuren deutlich wahrgenommen wurde. Dieser Konflikt entzündete sich vor allem zwischen der Sparkassentradition mit ihrer herkömmlichen Ausrichtung auf das regionale Kundengeschäft und eine satzungsgemäße Gemeinwohlorientierung einerseits und einem stark volatilen, risikobehafteten und profitorientierten Investment- und Immobiliengeschäft auf den internationalen Märkten andererseits. Sowohl der Blick auf die Geschlechterverteilung im Unternehmen als auch auf die Deutungsmuster der von uns befragten betrieblichen Akteure offenbart die geschlechterpolitische Aufladung dieser Konfliktlinie.

## **6 Geschlechtersegregation, Vertriebsintensivierung und blockierte Aufstiege**

Bei der Auswertung von Personaldaten der LBB tritt eine deutliche Geschlechtersegregation zutage (Nickel et al. 2015, S. 94 ff.). Vertikal zeigt sich die branchentypische männliche Dominanz in höheren und mittleren Führungspositionen – und dies, obwohl rund 60 Prozent der Beschäftigten Frauen sind. Horizontal lässt sich eine ebenso charakteristische Geschlechterverteilung zwischen den Unternehmensbereichen beobachten: Überproportional viele Frauen arbeiten im direkten Kundenkontakt in den Sparkassenfilialen, dem auch quantitativ mit Abstand größten Beschäftigungssegment der LBB. Gleiches gilt für die deutlich kleinere Kredit-Marktfolge, in deren Zuständigkeit, neben der Abwicklung standardisierter Backoffice-Funktionen, ebenso die Nachbearbeitung von Kreditausfällen und Insolvenzen fällt. In den deutlich prestigeträchtigeren Bereichen Kapitalmarkt und Immobilien, in denen die Entgel-

te – auch infolge außertariflicher Bonuszahlungen – im Durchschnitt deutlich höher ausfallen, ist die männliche Dominanz dagegen mit Abstand am größten (vgl. ähnliche Befunde schon bei Quack 1999, S. 113 ff.).

Vor dem Hintergrund der betrieblichen Geschlechtersegregation deuteten gerade viele der weiblichen Potentialträgerinnen nicht nur die globale Finanzkrise 2007/2008, sondern bereits die hauseigene Krise von 2001 als eine männliche Führungskrise (Nickel et al. 2002). Die nahezu komplette Auswechslung des höheren Führungspersonals und der radikale Umbau der Bank wurden dennoch nicht genutzt, um die „gläserne Decke“ aufzubrechen. Trotz der Anrufung von Frauen als mögliche „Retterinnen“ im Angesicht der Krise begünstigte die harte Sanierungspolitik die Verfestigung eines eher traditionell-männlich geprägten und dezidiert autoritären Führungsstils an der Spitze (Nickel et al. 2015, S. 105 ff.).

Auch der Umbau der Leistungs politik im Kundengeschäft hat offenbar zu geschlechertypischen Schließungsprozessen beigetragen. Die Beschäftigten in der einfachen Kundenberatung sehen sich nach Angaben von Betriebsräten sowie Führungskräften der LBB einer für die Bankenbranche insgesamt typisch gewordenen standardisierten Zielsteuerung ausgesetzt. Breisig et al. (2010) sprechen auf Basis ihrer breiter angelegten empirischen Untersuchung zur Vertriebssteuerung in Banken von „plan-deterministischen“ Strategien, bei denen im Retailgeschäft einheitlich quantifizierte Verkaufsziele auf die einzelnen Filialen und MitarbeiterInnen heruntergebrochen sowie mithilfe strikter Wochenpläne und sogenannter „Zielvereinbarungen“ von den Führungskräften durchgesetzt werden. Die Vorgaben für den Ablauf von Kundengesprächen wurden gleichfalls standardisiert und von Beratung auf Verkauf als Hauptanforderung umgestellt (siehe hierzu auch Kotthoff/Wagner 2008, S. 55 ff.; Honegger et al. 2010, S. 192 ff.). Diese Verengung von Autonomiespielräumen, die sich ebenso in den von uns ausgewerteten Leitlinien zum Führungshandeln spiegelt (Nickel et al. 2015, S. 115 ff.), folgt im Grundsatz der Logik einer „subjektivierten Taylorisierung“, wie sie beispielweise für Callcenter-Tätigkeiten analysiert worden ist (Matuschek et al. 2006): Personale Eigenschaften (etwa Empathie- und Selbstdarstellungskompetenzen) werden einerseits abgerufen, andererseits aber durch Verfahrensregeln hochgradig vorreguliert und mithilfe digitaler Technologien überwacht. Verbunden war und ist dies mit der Durchsetzung einer kennzahlengestützten internen Vermarktlichung: Einzelne Filialen oder Regionen werden unter wechselseitigen Konkurrenzdruck gesetzt und Bewertungsmaßstäbe im Sinne einer finalisierten Leistungssteuerung tendenziell auf den rein monetären Erfolg hin verengt (Nickel et al. 2015, S. 55 ff.).

Im Falle der LBB wurden im Rahmen der Neustrukturierung des Kundengeschäfts auch die Vertriebswege nach Kundensegmenten differenziert und Steuerungskompetenzen im zentralen Controlling und im personell wie finanziell expandierenden Bereich Kapitalmarkt konzentriert. Dieser Umbau der Leistungssteuerung hatte nach Aussagen unserer InterviewpartnerInnen ebenfalls Folgen für die betrieblichen Karrierewege: Es wurde tendenziell schwieriger, vom weiblich segregierten Privatkundenvertrieb, der zu den Restrukturierungsverlierern gehörte, in die zentralen Stabsfunktionen aufzusteigen. In der Konzernzentrale, in der sich attraktivere

Tätigkeiten und Karriereperspektiven eröffnen, wurden verstärkt akademisch ausgebildete Kräfte von außen rekrutiert und aufgebaut (vgl. für den Bankensektor insgesamt auch Frank et al. 2014, S. 33).

Ähnliche Tendenzen beobachtete schon Quack (1999): Die steigende Repräsentanz von Frauen in unteren und mittleren Leitungspositionen des Privatkundenvertriebs seit Beginn der 1990er Jahre ging demnach mit einer „Feminisierung“ der Tätigkeitsanforderungen im Sinne einer Aufwertung von Verkaufsfunktionen und Teammanagementaufgaben einher. Die Kehrseite war eine Herabstufung im Hinblick auf das erforderliche Fachwissen und die beruflichen Entwicklungsperspektiven (vgl. ebenfalls Tienari et al. 2002). Im Ergebnis kam es zu einer unternehmensinternen Entwertung des in den Filialen konzentrierten Erfahrungswissens über alltägliche Kundenbedürfnisse und soziale Rahmenbedingungen des breiteren Retailbankgeschäfts.

In der LBB, wie auch branchenweit, geht dies mit einem – seit der Jahrtausendwende kontinuierlichen – Abbau von Personal und Filialen einher (Bankenverband 2014). Der mit der Internationalisierung und Deregulierung der Kapitalmärkte gestiegene Kostendruck schafft dabei keine günstigen Voraussetzungen für Vereinbarkeit. Führungskräfte und betriebliche InteressenvertreterInnen in der LBB beschrieben, dass die knappe Personalplanung die Realisierung von Teilzeitmodellen deutlich erschwere. Dies mag auch ein Grund dafür sein, dass die Normalarbeitszeiten im Bankensektor insgesamt mit einem Medianwert von 39 bis 40 Wochenstunden überdurchschnittlich lang sind und – verglichen mit anderen Branchen – besonders viele Beschäftigte eigentlich weniger arbeiten wollen. Die Teilzeitquote ist trotz des hohen Frauenanteils unter den Beschäftigten unterdurchschnittlich (Frank et al. 2014, S. 21). Gerade mit Blick auf die höheren Hierarchieebenen beschrieben die von uns befragten Führungskräfte zudem eine sehr ausgeprägte Präsenzkultur, in der Einsatz und Leistungsbereitschaft ganz wesentlich auch an – oftmals exzessiv langen – Büroanwesenheitszeiten gemessen wird (zu diesem Ergebnis kommen ebenfalls Honnegger et al. 2010).

## **7 Mantra der Kostenreduktion vs. reflexive Karriereorientierung**

Einen Schwerpunkt unserer Fallanalyse bildeten die Handlungsorientierungen von männlichen und weiblichen Führungskräften, also ihr subjektiver Umgang mit den veränderten strukturellen Bedingungen. Der Fokus auf Führungskräfte begründet sich dabei mit dem Anspruch, handlungsrelevantes Wissen über Akteure und Interessenkonstellationen dort zu erarbeiten, wo Gestaltungsmacht im Binnenraum des Unternehmens konzentriert ist und damit auch Chancen für ein geschlechterpolitisch reflektiertes Umsteuern bestehen könnten.

In unseren Interviews zeigte sich bei den meisten höheren (männlichen) Führungskräften allerdings eine ausgeprägte Verengung der Perspektive auf Strategien der Kostenreduktion. Alternative Gestaltungsoptionen hinsichtlich Geschäftsstrategie, Arbeitsbedingungen und betrieblichen Geschlechterverhältnissen wie auch grundle-

gende Reformperspektiven für den Bankensektor insgesamt wurden – von Einzelfällen abgesehen – auffällig wenig wahrgenommen.

Die als sehr rau beschriebene Führungskultur im Management wurde durch einen von den Führungskräften deutlich erlebten Stilwechsel des seit 2009 neu amtierenden Vorstandsvorsitzenden zwar vorsichtig infrage gestellt und auch das Thema Gleichstellung wurde unternehmensintern wieder etwas aufgewertet (Nickel et al. 2015, S. 107 ff./155 ff.). Zum Zeitpunkt der Untersuchung ließ sich aber noch nicht abschätzen, ob daraus ein nachhaltiger Wandel in der Praxis erwächst.

Stattdessen bestätigte sich ein Befund, der schon in der Untersuchung von 2002 hervortrat. Die weiblichen Potentialträgerinnen beschrieben die Führungskultur im Management als hochgradig kompetitiv und männlich-autoritär geprägt. Ein weiterer Aufstieg erschien ihnen unter diesen Bedingungen als wenig erstrebenswert. Diese charakteristisch eigensinnige Haltung lässt sich als „reflexive Karriereorientierung“ fassen (Nickel/Hüning 2008). Bedürfnisse in Arbeit und Leben werden bewusst gegeneinander abgewogen. Die hohen Ambitionen in der Erwerbsarbeit führen zwar oft zum Verzicht auf Kinder, Ansprüche an eine als sinnvoll und erfüllend empfundene Tätigkeit, an Geschlechtergerechtigkeit und einen wenigstens halbwegs ausgeglichenen Gesamtlebenszusammenhang sind jedoch so stark, dass es zu einer Verweigerung gegenüber den im Management herrschenden Spielregeln kommt (Nickel et al. 2015, S. 189 ff.).

Im Ergebnis entstehen Ausweichräume unterhalb der „gläsernen Decke“. In der LBB ließ sich dies in höheren Fachpositionen und Projekten beobachten, in denen auffällig viele Frauen beschäftigt sind (ähnliche Befunde finden sich für den Bankensektor bereits bei Quack 1999). Inhaltliche und zeitliche Gestaltungsspielräume sind hier oft größer und Hierarchien flacher. Auch viele Männer mit einem reflexiven Selbstverständnis scheinen sich in solche Arbeitsfelder zu orientieren.

Tatsächlich konnten wir insbesondere bei jüngeren männlichen Führungskräften teilweise einen Mentalitätswandel beobachten, wie er in der Männlichkeitsforschung seit einigen Jahren diskutiert wird (Meuser 2009). Wir sehen hier eine Tendenz zur subjektiven Aufwertung von Lebensbereichen jenseits der Erwerbsarbeit, die vor allem durch eine pragmatisch entwickelte, flexible Arbeitsteilung im Privaten gestützt ist. Das gilt etwa für den Wunsch nach aktiver Vaterschaft, Gesundheit und Lebensqualität oder mehr Zeitautonomie. Die Geschlechterdifferenzen verwischen damit zwar keineswegs generell. Aber es treten zunehmend andere Ungleichheitsachsen hinzu, die sich etwa an Elternschaft, Sorgeverpflichtungen und subjektiven Lebensorientierungen festmachen. Deren offensive Thematisierung könnte Grundlage einer geschlechterübergreifenden Politik für gute Arbeit und Geschlechtergerechtigkeit sein.

## **8 Resümee**

Der Beitrag zielte auf eine Rekonstruktion innerbetrieblicher Schließungsprozesse entlang der Geschlechterachse in einem Unternehmen des Bankensektors und stellte die Frage nach Ansatzpunkten für eine geschlechtergerechte Arbeitspolitik. Dazu

wurden eingangs unter Bezugnahme auf vorliegende Befunde der Arbeits- und Geschlechtersoziologie Rahmenbedingungen der Analyse skizziert und der spezifische Forschungszugang begründet. Die Entfesselung finanzkapitalistischer Verwertungs-dynamiken kann demnach als Katalysator für die Vermarktlichung von Arbeit und Leben sowie Tendenzen zur Privatisierung der öffentlichen Daseinsvorsorge verstanden werden (Windolf 2005; Detje/Sauer 2012). Die daraus erwachsenden Symptome einer sozialen Reproduktionskrise wurden als retardierendes Moment in Bezug auf den Abbau der Ungleichheit zwischen Männern und Frauen eingeschätzt. Die Transformation der Geschlechterverhältnisse wurde zudem als ein zentrales Konfliktfeld in der zunehmenden Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Leben kenntlichgemacht und eine Re-Politisierung der Geschlechterdebatte konstatiert (Aulenbacher et al. 2014; Heiden/Jürgens 2013). Auf Grundlage dieser Ausgangsüberlegungen wurde forschungsstrategisch für eine ganzheitliche Perspektive auf Arbeit und Leben plädiert sowie die Relevanz einer geschlechtersensiblen Analyse der Reorganisationsprozesse und Krisenbearbeitungsstrategien im Bankensektor begründet.

In einer kurzen Darstellung empirischer Analysen zu Geschlechterkulturen in Banken wurde die auffällig scharfe horizontale Geschlechtersegregation in Zusammenhang gebracht mit einer kapitalmarktorientierten „Erfolgskultur“ an den Unternehmensspitzen und im Investmentbanking. Diese auf monetären Gewinn fixierte Kultur ist demnach mit der Konstruktion von Spielarten einer „hegemonialen Männlichkeit“ verbunden, die von reproduktiven Bedürfnissen der Subjekte und Gemeinwesen hochgradig abstrahiert und teilweise offen sexistisch konnotiert ist (Honegger et al. 2010; McDowell 1997; Fisher 2003; Becker-Schmidt 2014). Es wurde deutlich, dass viele Beschäftigte im Bankensektor, vor allem in der eher weiblich geprägten Privatkundenberatung, diese Führungskultur kritisieren und in ihr sogar eine wesentliche Ursache für die globale Finanzkrise ab 2007 sehen.

Auf Basis der Falluntersuchung zur LBB konnte schließlich gezeigt werden, dass sich solche Kulturkonflikte zum einen mit den unterschiedlichen Traditionslinien von öffentlich-rechtlichem und privatem Bankensektor in Deutschland verkoppeln und dass sie zum anderen in spezifischer Weise geschlechterpolitisch aufgeladen sind. Die Öffnung der LBB für spekulative Investment- und Immobiliengeschäfte führte nicht nur – ähnlich wie im Falle anderer Landesbanken – zu zwei schweren Liquiditätskrisen (vgl. zur HSH-Nordbank etwa Bischoff et al. 2016). Für die mehrheitlich weiblichen Beschäftigten in der Privatkundenberatung der Sparkasse brachte die kapitalmarktorientierte Strategie zudem Personaleinschnitte und die Einführung einer zentralisierten Vertriebssteuerung mit sich, die Züge einer subjektivierten Taylorisierung trägt (Matuschek et al. 2006). In Letzterem spiegelt sich ein bereits seit Ende der 1990er Jahre zu beobachtender Branchentrend, der sich allerdings im Bereich der Sparkassen und Genossenschaftsbanken nur abgeschwächt und regional differenziert zeigt (Breisig et al. 2010). Mit der Verengung der Tätigkeitsspektren auf „feminisierte“ Verkaufs- und Teammanagementfunktionen (Quack 1999) verband sich für die Frauen im Privatkundengeschäft zugleich ein Verlust an innerbetrieblichen Aufstiegsperspektiven (vgl. ebenso Kotthoff/Wagner 2008; Tienari et al. 2002). Im

Fall der LBB waren diese Schließungsprozesse überlagert von einer Ost-West-Differenzachse, da der Frauenanteil in der ehemaligen Ostberliner Sparkasse – wie in den Betrieben der neuen Bundesländer insgesamt (Projektgruppe GiB 2010) – deutlich höher war als im Westen und hier zugleich besonders viele Stellen abgebaut wurden.

Auch in den zentralen Stabsfunktionen, in denen sich auf den Fachebenen eine etwa paritätische Geschlechterverteilung feststellen ließ, zeigten sich kaum Anzeichen für ein Brüchigwerden der „gläsernen Decke“ (auf Branchenebene lassen sich seit der Krise 2007/2008 ebenfalls nur kleine gleichstellungspolitische Fortschritte beobachten, vgl. Holst/Kirsch 2016). In diesem Zusammenhang bestätigten sich erneut Befunde aus einer früheren Untersuchung in der LBB (Nickel et al. 2002) wie auch aus anderen Branchen (Funken et al. 2011; Funder/Sproll 2012; Kotthoff 2016): Die extrem hohen Verfügbarkeitsansprüche und die von Machtspielen sowie Wettbewerbskämpfen geprägte Führungskultur an den Unternehmensspitzen wirkt als eine zentrale gleichstellungspolitische Barriere, weil den weiblichen Führungskräften ein weiterer Aufstieg unter diesen Bedingungen überwiegend nicht erstrebenswert erscheint. Allerdings konnten wir in dieser wohl begründeten Zurückhaltung keinen „Klammerreflex“ (Funken et al. 2011) im Sinne eines Festhaltens an traditionellen Rollenbildern erkennen. Auch eine fraglose Akzeptanz der an der Spitze herrschenden „Hochleistungskultur“ oder ein pauschales Bestreiten geschlechtertypischer Benachteiligungen, wie sie Kotthoff (2016, S. 434) feststellt, ließ sich nicht beobachten. Vielmehr zeigte sich bei den meisten weiblichen Führungskräften, wie bei einem Teil ihrer jüngeren männlichen Kollegen, eine Sensibilität für Reproduktionsbedürfnisse, die auch Kritik an sozial destruktiven Geschäftspraktiken und Leistungsregimen begründet. Insofern ist die „reflexive Karriereorientierung“ (Nickel/Hüning 2008) eine potentiell widerständige Kraft und Ressource nicht nur für Gleichstellungspolitik, sondern ebenso für den arbeitspolitischen Kampf zugunsten eines Pfadwechsels in der Organisations- und Wirtschaftsentwicklung insgesamt.

Im Bankensektor scheint dafür bisher allerdings nur ein Teil der Führungskräfte offen zu sein – trotz der häufig eingestandenen Ratlosigkeit infolge der chronischen Instabilität der Finanzmärkte und der anhaltenden Niedrigzinsphase. Nur bei einer Minderheit der von uns befragten Führungskräfte konnten wir ein Nachdenken über alternative Entwicklungspfade beobachten (ähnlich in diesem Punkt auch Honegger et al. 2010). Es wird insofern weiterhin darauf ankommen, Druck „von außen“ (aus Politik und Zivilgesellschaft) und „von unten“ (aus den Belegschaften heraus) aufzubauen (Sauer 2013, S. 74). Erst mit ihm dürften die Potentiale für eine demokratische Arbeits- und Geschlechterpolitik im Bankensektor zur Entfaltung kommen.

Um die konkreten Ansatzpunkte und Spielräume hierfür weiter auszuloten, wären Forschungen in drei Richtungen wichtig: Zum einen müssten die Muster der betrieblichen Geschlechtersegregation im Bankensektor insgesamt – etwa bezogen auf die einzelnen Unternehmensbereiche sowie den Vergleich der drei Säulen des deutschen Bankenwesens – noch differenzierter erhoben und untersucht werden. Qualitative Studien müssten zum anderen noch genauer eruieren, an welchen konkreten Konfliktpunkten sich die Kritik der Beschäftigten an Geschäftspraktiken, Steuerungs-

formen und Führungskulturen in den Banken besonders kristallisiert. Zu fragen wäre schließlich auch, welche Faktoren bisher dazu beitragen, dass die Akteure der betrieblichen Interessenvertretungen und der Gewerkschaften diese Kritik eher punktuell aufgreifen, aber kaum weiterreichende Alternativen im Sinne gemeinwohlorientierter, wirtschaftsdemokratischer und geschlechtergerechter Entwicklungsszenarien für die Finanzdienstleistungsbranche propagieren (vgl. hierzu Nickel et al. 2015, S. 84 ff.).

## Literatur

- Achatz, J./Beblo, M./Wolf, E. (2010): Berufliche Segregation. In: Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin, S. 89-140.
- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In Gender & Society, Band 4, H. 2, S. 139-158.
- Aulenbacher, B. (2012), Gegenläufige Blicke auf Kapitalismus und Arbeit. Feministische Kapitalismusanalysen im Verhältnis zu Kapitalismustheorie und Arbeitssoziologie. In: Dörre, K./Sauer, D./Wittke, V. (Hg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Frankfurt/M., S. 113-126.
- Aulenbacher, B./Funder, M./Jacobsen, H./Völker, S. (2007): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden.
- Aulenbacher, B./Riegraf, B./Theobald, H. (Hg.) (2014): Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime. Soziale Welt. Sonderband 20. Baden-Baden.
- Bankenverband (2014): Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft. Bundesverband deutscher Banken e. V. Berlin.
- Becker-Schmidt, R. (2014): Abstraktionsprozesse in der kapitalistischen Ökonomie – Ausblendungen in der Selbstrepräsentation von Männlichkeit. Theoretische Dunkelfelder in der Kritik herrschender Care-Ökonomie. In: Aulenbacher et al. 2014, S. 89-106.
- Beer, U. (1989): Geschlecht, Struktur, Geschichte: Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses. Frankfurt/M.
- Bischoff, J./Hackbuch, N./Radke, B./Weber, N. (2016): Finanz-Zombie. Drama HSH Nordbank. Supplement der Zeitschrift Sozialismus. Hamburg.
- Boes, A./Bultemeier, A./Trinczek, R. (Hg.) (2014): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Wiesbaden, S. 13-34.
- Bourdieu, P. (2005): Die männliche Herrschaft. Frankfurt/M.
- Breisig, T./König, S./Rehling, M./Ebeling, M. (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, sie müssen es nur verkaufen!“. Vertriebssteuerung in Banken. Berlin.
- Chacón, B. U. (2012): Berlin Bank Skandal. Eine Studie zu den Vorgängen um die Bankgesellschaft Berlin. Münster.
- Detje, R./Sauer, D. (2012): Vom Kopf auf die Füße stellen. Für eine arbeitspolitische Fundierung wirtschaftsdemokratischer Perspektiven. In: Fricke, W./Wagner, H. (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg, S. 55-85.



- Dörre, K./Brinkmann, U. (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45, S. 58-84.
- Fisher, M. (2003): Wall Street women's 'Herstories' in late financial capitalism. In: Lipartito, K./Sicilia, D. B. (Hg.): Constructing Corporate America: History, Politics, Culture. New York, S. 294-320.
- Frank, I./Hackel, M./Helmrich, R./Krekel, E. M. (2014): Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor. Eine Sonderanalyse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Bonn.
- Fraser, N. (2017): Für eine neue Linke oder: Das Ende des progressiven Neoliberalismus. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Jg. 62, H. 2, S. 71-76.
- Funder, M./Sproll, M. (2012): Symbolische Gewalt und Leistungsregime. Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik. Wiesbaden.
- Funken, C./Stoll, A./Hörlin, S. (2011): Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung. Paradoxien und Geschlechterfallen in der Wissensökonomie. Wiesbaden.
- Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München.
- Hark, S./Villa, P. (Hg.) (2015): Anti-Genderismus. Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen. Bielefeld.
- Heiden, M./Jürgens, K. (2013): Kräfteressourcen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin.
- Hickel, R. (2013): Deutschland, deine Banken. Kasinos schließen, Stärken bewahren. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 3, S. 91-98.
- Holst, E./Kirsch, A. (2016): Finanzsektor. Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an. In: Managerinnen-Barometer 2016. DIW-Wochenbericht, 2016 (2), S. 46-57.
- Holst, E./Busch-Heizmann, A./Wieber, A. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001-2013. Berlin.
- Holst, E./Wrohlich, K. (2017): Finanzsektor. Banken fallen zurück – Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als bei Versicherungen. In: Managerinnen-Barometer 2017. DIW-Wochenbericht 2017 (1+2), S. 17-30.
- Honegger, C./Neckel, S./Magnin, C. (2010): Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin.
- Jürgens, K. (2012): Arbeit und Reproduktion. In: Dörre, K./Sauer, D./Wittke V. (Hg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt/M., S. 273-288.
- Kotthoff, H. (2016): Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von Hochqualifizierten Angestellten. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 23, H. 4, S. 415-439.
- Kotthoff, H./Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin.
- Krell, G./Rastetter, D./Reichel, K. (Hg.) (2012): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen – Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin.

- Kurz-Scherf, I. (2009): Monopoly-Kapitalismus – Reservat der Männlichkeit. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Jg. 54, H. 5, S. 36-40.
- Lenz, I. (2010): Die neue Frauenbewegung in Deutschland: Abschied vom kleinen Unterschied (2., aktualisierte Auflage). Wiesbaden.
- Lill, M. (2015): Trügerische Ruhe im bedrohten Paradies? Zur Entwicklung von Ressentiments und rechtsextremen Einstellungen im Alltagsbewusstsein der Deutschen. Internet: <https://www.rosalux.de/publication/41038/truegerische-ruhe-im-bedrohten-paradies.html> [zuletzt aufgesucht am 02.10.2016].
- Matuschek, I. (2010): Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungs politik. Berlin.
- Matuschek, I./Arnold, K./Voß, G. G. (2006): Subjektivierete Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit. München.
- McDowell, L. (1997): Capital Culture. Gender at Work in the City. Oxford.
- Meuser, M. (2009): Vaterschaft und Männlichkeit. (Neue) Väterlichkeit in geschlechtersoziologischer Perspektive. In: Jurczyk, K./Lange, A. (Hg.): Vaterwerden und Vatersein heute. Neue Wege – neue Chancen! Gütersloh, S. 79-93.
- Meuser, M. (2010): Geschlecht, Macht, Männlichkeit – Strukturwandel von Erwerbsarbeit und hegemoniale Männlichkeit. In: Erwägen Wissen Ethik, Jg. 21, H. 3, S. 325-336.
- Nickel, H. M./Fahrenholz, A./Meißner, H. (2002): Potentialträgerinnen sichtbar machen. Forschungsprojekt bei der Landesbank Berlin (gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung). Humboldt-Universität zu Berlin.
- Nickel, H. M./Heilmann, A./Hüning, H./Lill, M. (2015): Geschlechterpolitik in Krisenzeiten. Eine Fallstudie im Bankensektor. Berlin.
- Nickel, H. M./Hüning, H. (2008): Frauen an der Spitze? Zur Repolitisierung der Arbeits- und Geschlechterdebatte. In: Eickelpasch, R./Rademacher, C./Ramos Lobato, P. (Hg.): Metamorphosen des Kapitalismus – und seiner Kritik. Wiesbaden, S. 216-238.
- Nies, S./Sauer, D. (2010): Was wird aus der Betriebsfallstudie? Forschungsstrategische Herausforderungen durch Entgrenzung von Arbeit und Betrieb. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 3, H. 1, S. 14-23.
- Projektgruppe GiB (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin.
- Quack, S. (1999): Unternehmensreorganisation, Karrierewege und Geschlecht. Banken im internationalen Kontext. In: Nickel, H. M./Völker, S./Hüning, H. (Hg.): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung. Opladen, S. 109-130.
- Sauer, D. (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg.
- Soiland, T. (2009): Gender als Selbstmanagement. Zur Reprivatisierung des Geschlechts in der gegenwärtigen Gleichstellungspolitik. In: Andresen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hg.): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden, S. 35-52.

- Streeck, W. (2013): *Gekaufte Zeit*. Frankfurt/M.
- Tienari, J./Quack, S./Theobald, H. (2002): Organizational Reforms, "Ideal Workers" and Gender Orders. In: *Organization Studies*, Jg. 23, H. 2, S. 249-279.
- Vester, M./Gardemin, D. (2001): Milieu, Klasse und Geschlecht. Das Feld der Geschlechterungleichheit und die „protestantische Arbeitsethik“. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 41, S. 454-486.
- Wichterich, C. (2010): Geschlechteranalysen und -diskurse in der Krise. Internet: <http://www.linksnet.de/de/artikel/25843> [zuletzt aufgesucht am 02.10.2015].
- Windolf, P. (2005): *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45. Wiesbaden.



## **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriosozologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)