GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Blockierter Kulturwandel: Geschlechterpolitik im Finanzmarktkapitalismus

Lill, Max; Heilmann, Andreas

2017

https://doi.org/10.25595/2728

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lill, Max; Heilmann, Andreas: *Blockierter Kulturwandel: Geschlechterpolitik im Finanzmarktkapitalismus*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 9 (2017) Nr: 2, 106–121. DOI: https://doi.org/10.25595/2728.

Erstmalig hier erschienen / Initial publication here: https://doi.org/10.3224/gender.v9i2.08

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE
UNIVERSITÄT
BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Max Lill, Andreas Heilmann

Blockierter Kulturwandel: Geschlechterpolitik im Finanzmarktkapitalismus

Zusammenfassung

Der Beitrag fragt auf der Basis einer empirischen Fallstudie in der Landesbank Berlin nach Ansatzpunkten und Barrieren für die Durchsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit im Bankensektor. In einer integralen Perspektive auf Erwerbsarbeit und Leben werden sowohl strukturelle Bedingungen betrieblicher Gleichstellungspolitik und Organisationsentwicklung als auch Geschlechterarrangements und subjektive Handlungsorientierungen der von uns befragten Führungskräfte rekonstruiert. Unsere These lautet, dass insbesondere weibliche, zunehmend aber auch jüngere männliche Führungskräfte eine „reflexive Karriereorientierung" ausbilden, innerhalb derer ein stärker egalitäres Geschlechterverhältnis sowie persönliche Gestaltungsspielräume in- und außerhalb der Erwerbsarbeit eingefordert werden. Daraus könnten neue Interessenkoalitionen für eine bessere betriebliche Anerkennung von Reproduktionsbedürfnissen erwachsen. Allerdings bleiben diese geschlechterpolitischen Potenziale angesichts des hohen Renditeund Kostendrucks im chronisch krisenhaften Finanzmarktkapitalismus bisher blockiert.

Schlüsselwörter
Gleichstellung, Vereinbarkeit, Bankensektor, Führungskräfte, reflexive Karriereorientierung, Finanzmarktkapitalismus

Summary

Blocked cultural change: Gender politics in financial market capitalism

Based on an empirical case study conducted in the Landesbank Berlin, this article seeks to uncover starting points for and barriers to enforcing gender equality in the banking sector. Taking a holistic perspective of gainful work and life, the structural conditions of in-company gender-equality politics and organizational development are reconstructed, as are the gender arrangements and subjective orientations of polled executives. Our thesis is that female executives in particular, but increasingly also young male executives, are developing a "reflexive career orientation" within which they are demanding more gender equality and personal scope to shape their life at work and outside of work. The result could be new coalitions within companies for gaining better recognition of reproductive needs. However, these potentialities for gender politics are still blocked in the face of strong pressure to cut costs and generate income in a financial market capitalism which is constantly in crisis.

Keywords
gender equality politics, compatibility, banking sector, executives, reflexive career orientation, financial market capitalism

1 Einleitung

Die Debatten zum Thema Gleichstellung haben in den vergangenen Jahren an Breite und Intensität gewonnen. Besonders Großunternehmen kommen kaum mehr umhin, sich des Themas anzunehmen.[1] Neben normativen spielen dabei ökonomische Argumente eine

1 Verstärkt wird der Handlungsdruck durch das im Januar 2016 in Kraft getretene „Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen". Es legt u. a. eine verbindliche Frauenquote von 30 Prozent in den Aufsichtsräten von rund 100 börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen fest.

 https://doi.org/10.3224/gender.v9i2.08

zentrale Rolle: Mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen wird in Personalmanagementkreisen, Wirtschaftspresse und Teilen der Politik regelmäßig als Voraussetzung für eine Modernisierung der Unternehmenskultur und damit als Schlüssel für eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit genannt (Lindstädt/Wolff/Fehre 2011).

Diese seit ca. 2010 zu beobachtende Verschiebung im öffentlichen Diskurs insbesondere der Wirtschaftseliten könnte aus Sicht einer am Prinzip der Geschlechtergerechtigkeit orientierten Forschung zunächst optimistisch stimmen. Tatsächlich werden – vor dem Hintergrund der langfristig zunehmenden Erwerbsbeteiligung und Höherqualifikation von Frauen – vielfach Aspekte eines Strukturwandels von Arbeit und Führung beschrieben, die gleichstellungspolitischen Zielen prinzipiell förderlich sein könnten. So argumentieren etwa Boes et al. (2014) auf der Basis umfangreicher qualitativer Untersuchungen, die Informatisierung der Arbeit nivelliere tendenziell die Bedeutung des Faktors Geschlecht im Arbeitsleben. Es komme zu einer Versachlichung von Personalentscheidungsprozessen. Zudem eröffne die wachsende Betonung von „Beziehungsmanagement" als Anforderung an Führungskräfte neue Karriereperspektiven für Frauen. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort schließlich biete Chancen auf mehr Zeitsouveränität und bessere Vereinbarkeit. Damit öffne sich ein „historischer Möglichkeitsraum", mehr noch: Es zeichne sich eine Entscheidungssituation ab. Viele Großunternehmen hätten dies erkannt und gingen das Thema durch eine systematische Frauenförderung und einen Umbau der Karrierestrukturen ganzheitlich an. Zwar machen Boes et al. (2014) auch entgrenzte Verfügbarkeitserwartungen der Betriebe als Hemmfaktor aus und werfen die Frage auf, ob Frauen die neuen Karrierechancen unter diesen Bedingungen überhaupt nutzen wollen. Insgesamt entsteht aber das Bild eines Aufbruchs. Die besonders von erfahrenen Gleichstellungsexpert_innen in den Betrieben formulierte Skepsis, wonach der demonstrative Aktivismus vieler Unternehmensleitungen eher als opportunistische Reaktion auf den gewachsenen öffentlichen Druck und damit womöglich nur als vorübergehendes Strohfeuer zu werten sei, wird von den Autor_innen jedenfalls nicht geteilt (Boes et al. 2014: 24).

Andere Studien betonen dagegen alte und neue Mechanismen der Reproduktion von Geschlechterungleichheit in der Arbeitswelt. Funken/Stoll/Hörlin (2011) kommen zu dem Ergebnis, dass gerade das „Kompetenz-Paradigma", das in informatisierten Wissensökonomien zunehmend vorherrsche und im Vergleich zu formalisierten Leistungsnormen stärker auf persönliche – und damit implizit immer auch geschlechtlich konnotierte – Selbstdarstellungsfähigkeiten abhebe, zu einer fatalen Gleichzeitigkeit von De-Thematisierung und Aufrechterhaltung von Geschlechterungleichheit führe. Sozialkompetenz werde zwar als „semantische Klangwolke" (Prisching 2003: 54) inszeniert und in der konkreten Teamarbeit auch abgefordert. Die überwölbende ökonomische Handlungslogik und die Anforderungen eines Aufstiegs in höhere Führungspositionen seien aber so stark von Prinzipien der Konkurrenz und Profitabilität dominiert, dass nach wie vor eher männlich konstruierte Verhaltensattribute zum Erfolg führten (Funken/Stoll/Hörlin 2011: 187).

Einschlägige Führungskräftestudien weisen zudem darauf hin, dass die Norm sehr langer Arbeitszeiten, allen Vereinbarkeitsdebatten zum Trotz, in der Praxis bisher kaum infrage gestellt wird (Kotthoff/Wagner 2008: 184ff.). Generell lässt sich konstatieren, dass die Tendenz zur Entgrenzung von Erwerbsarbeit heute eine entscheidende Barrie-

re auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit darstellt, da unbezahlte Reproduktionsarbeiten zwischen Frauen und Männern weiterhin höchst ungleich verteilt sind. Erfreulich ist in diesem Zusammenhang, dass die Geschlechterforschung in den letzten Jahren eine ihrer klassischen Grundeinsichten wieder verstärkt herausgearbeitet hat: In modernen kapitalistischen Gesellschaften basiert die Geschlechterungleichheit wesentlich auf der systematischen Dominanz von Verwertungsinteressen gegenüber Care-Tätigkeiten – unabhängig davon, ob diese als unbezahlte Arbeit in die Familiensphäre ausgelagert oder, etwa im Zuge einer Privatisierung sozialstaatlicher Daseinsfürsorge, kommodifiziert werden (Nickel/Hüning 2008; Soiland 2009). Selbst der modische Diskurs rund um die These „Frauen führen besser" kann ein „gleichstellungspolitisches ‚Danaergeschenk'" (Krell 2012: 22) sein, sofern er traditionelle Stereotypisierungen bestärkt, grundlegende Strukturen und Machtspiele der Wirtschaft, die es zu verändern gälte, aber unthematisiert lässt.[2]

Die auffällig kontrastierenden Befunde von Aufbruch und Stagnation oder gar Rückschritt beim Thema Gleichstellung sollen im Folgenden durch eine Analyse der geschlechterpolitischen Konfliktlagen und Aushandlungsprozesse in einem Unternehmen des Bankensektors, namentlich der Landesbank Berlin (LBB), exemplarisch diskutiert und differenziert werden.[3] Durch die vertiefende Rekonstruktion eines Betriebsfalles ist es möglich, Geschlechterpolitik als integralen Bestandteil der Organisations- und Branchenentwicklung in den Blick zu nehmen. Dabei werden struktur- und handlungstheoretische Perspektiven wechselseitig verschränkt und auch Lebensbereiche jenseits der Erwerbsarbeit mit betrachtet. Dies ist entscheidend, da Geschlechterungleichheit wesentlich auf den unterschiedlichen Verpflichtungsbalancen im Bereich der individuellen und sozialen Reproduktion, etwa in der Verteilung familiärer Sorgearbeit, basiert (Jürgens 2012). Wir fassen daher nicht nur die Wirkung gleichstellungspolitischer Maßnahmen und betrieblicher Rationalisierungsstrategien ins Auge, sondern ebenso die mikropolitische Arena alltäglicher Aushandlungsprozesse – und damit die Handlungsorientierungen, Ansprüche und sozialen Reproduktionszusammenhänge weiblicher und männlicher Führungskräfte. Letztere sind nicht nur Betroffene des Wandels von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen, sondern – besonders auf den höheren Hierarchieebenen – als relativ gestaltungsmächtige Akteure im Betrieb auch (mehr oder weniger bewusste) Strukturgeber_innen dieser Prozesse. Für die Entwicklung arbeitspolitischer Strategien zugunsten eines Abbaus der Geschlechterungleichheit und für eine verbesserte Anerkennung von Reproduktionsinteressen der Beschäftigten ist insofern die Frage zentral,

2 Diese kritischen Einschätzungen zum aktuellen Wandel von Arbeit und Geschlecht korrespondieren mit Beobachtungen eines geschlechterpolitischen Backlash in Teilen der Gesellschaft, besonders auffällig im Umfeld rechtspopulistischer Parteien und Bewegungen (Hark/Villa 2015). Die zugrunde liegenden autoritären Einstellungsmuster und Identitätskonstruktionen lassen sich unseres Erachtens als reaktionäre Verarbeitungsformen von Krisen der sozialen Reproduktion begreifen. Diese entstehen vor allem als Folge einer zunehmenden Vermarktlichung des Alltagslebens (Lill 2015: 24ff.).

3 Die vorgestellten Ergebnisse gehen auf eine von der Hans-Böckler-Stiftung unter dem Titel „Frauen in Führungspositionen?" geförderte Betriebsfallstudie zurück. Die Erhebungen fanden in den Jahren 2012 und 2013 statt, die Analyse bezieht sich auf den Zeitraum seit 2001. Die empirische Basis bildeten 18 ca. zweistündige, leitfadengestützte und themenzentrierte Interviews mit Führungskräften, betrieblichen Expert_innen und Arbeitnehmervertreter_innen. Zudem wurden betriebliche Dokumente und soziodemographische Datensätze ausgewertet (Nickel et al. 2015).

ob sich innerhalb dieser Gruppe Anknüpfungspunkte für progressive Bündnisse – etwa mit Arbeitnehmer_innenvertretungen und Gleichstellungsexpert_innen – finden lassen.

Unsere These lautet: Solche Ansatzpunkte ergeben sich vor allem aus einer „reflexiven Karriereorientierung" (Fahrenholz/Meißner 2003), die normativ am Ziel eines ausgeglichenen und als sinnhaft erlebten Gesamtlebenszusammenhangs festhält. Diese gegenüber den vorgefundenen betrieblichen Karriereanforderungen kritische Haltung konnte bereits in einer früheren Untersuchung für weibliche Nachwuchsführungskräfte nachgewiesen werden (Nickel/Fahrenholz/Meißner 2002). Sie zeigte sich im Rahmen der neuen Studie aber in Ansätzen auch bei einem Teil der männlichen Führungskräfte. Die daraus erwachsenden Potenziale für eine Einforderung und Gestaltung geschlechtergerechter Arbeitsbedingungen wurden im zurückliegenden Jahrzehnt unter den Bedingungen permanenter Reorganisation und Krise im Bankensektor allerdings massiv ausgebremst durch kurzfristige, kosten- und renditeorientierte Strategien der Unternehmenssteuerung.

Um diese Einschätzung zu begründen, soll in einem ersten Schritt der Zusammenhang zwischen kapitalmarktorientierter Leistungssteuerung und Verfestigung männlicher Dominanz in den Banken umrissen werden (Kapitel 2). Darauf aufbauend werden am Fallbeispiel der LBB die unternehmensseitigen Maßnahmen zur Frauenförderung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie einer kritischen Analyse unterzogen (Kapitel 3). In einem vierten Schritt werden die auf Arbeit und Leben bezogenen Handlungsorientierungen weiblicher und männlicher Führungskräfte rekonstruiert (Kapitel 4). Abschließend kommen wir auf die eingangs skizzierten kontroversen Einschätzungen zum Wandel von Arbeit und Geschlecht zurück, um sie auf der Basis unserer empirischen Befunde zu diskutieren (Kapitel 5).

2 Kapitalmarktorientierte Leistungssteuerung und männliche Dominanz im Bankensektor

Die gleichstellungspolitische Bilanz der Finanzdienstleistungsbranche fällt noch ernüchternder aus als die der deutschen Wirtschaft insgesamt.[4] Obwohl 2014 57 Prozent aller Beschäftigten im Bankensektor Frauen waren, stellten sie nur 27 Prozent der Führungskräfte (Holst/Busch-Heizmann/Wieber 2015: 129). Der Gender Pay Gap ist unter Beschäftigten 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 Verdienstlücke noch auf 27,5 Prozent (Holst/Kirsch 2016: 47). Das kann bei einer näheren Betrachtung der horizontalen Geschlechtersegregation nicht überraschen: In den Segmenten des Bankgewerbes, die sich durch besonders hohe Einkommen auszeichnen, namentlich im Kapitalmarkt- und Immobiliengeschäft, sind überdurchschnittlich viele Männer beschäftigt. Im direkten Kundenkontakt

4 Die Analysen, die das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) auf der Basis der Mikrodaten des sozioökonomischen Panels (SOEP) liefert, dokumentieren eine nur sehr moderat ansteigende und in den letzten Jahren sogar stagnierende Entwicklung des Frauenanteils in Führungs- und hoch qualifizierten Fachpositionen der Privatwirtschaft: 2001 betrug ihr Anteil demnach 22 Prozent, bis 2013 erhöhte er sich auf 29 Prozent. Ende 2014 waren nur 5,4 Prozent der Vorstände der 200 größten Unternehmen in Deutschland weiblich (Holst/Busch-Heizmann/Wieber 2015).

in den Filialen sowie in der einfachen Sachbearbeitung im Backoffice, das heißt auf den geringer entlohnten Stellen mit meist eng begrenzten Gestaltungs- und Aufstiegschancen, arbeiten dagegen überdurchschnittlich viele Frauen. Diese branchentypische Geschlechtersegregation fanden wir auch im Falle der von uns untersuchten LBB. Dabei zeigte sich im Rückblick auf die vergangene Dekade nicht nur eine überproportionale Betroffenheit weiblicher Beschäftigter bei Personaleinschnitten und Auslagerungen. Vielmehr ließen sich sogar Rückgänge des Frauenanteils auf den mittleren Führungsebenen konstatieren (Nickel et al. 2015: 94ff.).

Angesichts solcher Befunde stellt sich die Frage nach den Ursachen für die Persistenz männlicher Vorherrschaft im Bankensektor in besonders prägnanter Weise. Nach unserer – hier nur in aller Kürze zu umreißenden – Einschätzung ist das Ausbleiben nennenswerter Fortschritte bei der Gleichstellung nicht allein eine Folge verschleppter Modernisierungsprozesse, sondern Ausdruck einer spezifischen Entwicklungsdynamik des Finanzmarktkapitalismus. Die in Deutschland seit den 1990er Jahren forcierte Deregulierung der Finanzmärkte bildete nicht nur gesamtgesellschaftlich einen wesentlichen Katalysator für Prozesse der Vermarktlichung und Privatisierung (Dörre/Brinkmann 2005) – und damit letztlich für die Zunahme von Krisensymptomen im Bereich der sozialen Reproduktion (Jürgens 2013). Sie hatte auch weitreichende Auswirkungen auf die Leistungsregime und Arbeitskulturen in den Banken. Geschlechterungleichheit wurde dabei auf betrieblicher Ebene tendenziell stabilisiert.

Das gilt zunächst in besonders auffälliger Weise für den Bedeutungszuwachs einer hegemonial männlich konstruierten Arbeits- und Erfolgskultur im Bereich des spekulativen Investmentbankings: Was Ingrid Kurz-Scherf als „Monopoly-Kapitalismus“ (Kurz-Scherf 2009) charakterisiert, ist im Zuge der globalen Finanzkrise auch in der Öffentlichkeit vielfach als ein „Reservat“ traditioneller „Alphamännlichkeit“ beschrieben und kritisiert worden (Wichterich 2010). In diesem Teil der Bankenwelt existiert eine besonders harte Konkurrenzkultur mit oft exzessiv langen Arbeitszeiten und einer charakteristischen Verengung von Anerkennungsnormen auf die Generierung hoher Einkommen und materieller – oft auch sexistisch konnotierter – Statussymbole (Honegger/Neckel/Magnin 2010).

Das betrifft zwar vornehmlich den Kapitalmarktbereich und Teile des Topmanagements der Großbanken. Das wachsende Gewicht des Wertpapierhandels hatte, im Verbund mit dem zunehmenden Kostendruck infolge der Internationalisierung und Digitalisierung des Bankgewerbes, jedoch weitreichende Folgen für die Branche insgesamt: Die inzwischen geläufige Rede von der „Finanz*industrie*“ verweist darauf, dass die Vertriebsstrukturen zugunsten einer standardisierten Detailsteuerung und eines offensiven Absatzes von Wertpapierprodukten umgebaut wurden (Breisig et al. 2010; Kotthoff/Wagner 2008: 55).[5] Die Vermarktlichung der internen Leistungssteuerung durch Kennziffern und Renditevorgaben verband sich mit einer „subjektivierten Taylorisierung“ (Matuschek/Arnold/Voß 2006) der kundennahen – und mehrheitlich von Frauen getätigten – Dienstleistungen. Die Arbeit in den Filialen wurde, gestützt auf digitale Technolo-

5 Das gilt in unterschiedlich ausgeprägtem Maß für die drei Sektoren des deutschen Bankenwesens (Privatbanken, öffentlich-rechtliche Landesbanken und Sparkassen sowie Genossenschaftsbanken). Auch in der Berliner Sparkasse, die das Filialgeschäft des LBB-Konzerns betreibt, haben sich die verkaufsorientierten Vertriebsstrategien durchgesetzt (Nickel et al. 2015).

gien, einer rigiden Zielkontrolle und Vorstrukturierung unterworfen und tendenziell von Beratung auf Verkauf umorientiert. Dabei werden, dem eingangs zitierten „Kompetenz-Paradigma" entsprechend, zwar personale – und weiterhin eher Frauen zugeschriebene – Eigenschaften wie die Fähigkeit zur empathischen Gesprächsführung und Selbstdarstellung von den Kundenberater_innen abgefordert, zugleich aber hochgradig reguliert und hierarchisch überwacht.

Damit verbinden sich nicht nur verbreitete Entfremdungs- und Überlastungserfahrungen für die Masse der Beschäftigten (Breisig et al. 2010). Der Umbau der betrieblichen Leistungspolitik wirkt auch gleichstellungspolitisch kontraproduktiv, weil die Dequalifizierung der Arbeit in den Filialen – und damit die Entwertung des dort existierenden Erfahrungswissens über Kundenbedürfnisse und soziale Rahmenbedingungen des Retailbankgeschäfts – es deutlich schwerer macht, aus dem weiblich segregierten Vertrieb heraus in Fach- und Führungspositionen der Zentrale aufzusteigen. Hinzu kommt, dass sich die auf den mittleren und höheren Hierarchieebenen nach wie vor von Männern dominierte Führungskultur durch diese auf Standardisierung und Intensivierung der Arbeit gerichteten Rationalisierungsstrategien tendenziell in Richtung einer straffen Top-down-Steuerung entwickelt hat (Nickel et al. 2015). Wie in Kapitel 4 näher ausgeführt wird, erscheint eine Aufstiegskarriere vielen ambitionierten Frauen unter diesen Bedingungen offenbar als wenig attraktiv.

Für geschlechtergerechte Arbeitspolitik kommt erschwerend hinzu, dass die Arbeitszeitnormen vor dem Hintergrund des starken Kostendrucks und eines nahezu kontinuierlichen Abbaus von Personal in den Banken keine sonderlich günstigen Voraussetzungen für Vereinbarkeit schaffen. Die Normalarbeitszeiten sind mit einem Medianwert von 39 bis 40 Wochenstunden im Bankensektor überdurchschnittlich lang und verglichen mit anderen Branchen wollen besonders viele Beschäftigte eigentlich weniger arbeiten. Die Teilzeitquote ist, trotz des hohen Frauenanteils unter den Beschäftigten, unterdurchschnittlich (Frank et al. 2014: 21).

Diese restriktiven Rahmenbedingungen bilden die Hintergrundfolie für die nachfolgende Analyse der gleichstellungspolitischen Erfahrungen und Handlungsorientierungen von Führungskräften in der LBB. Die empirische Basis bilden hierbei die inhaltsanalytisch ausgewerteten Interviews mit Führungskräften, betrieblichen Expert_innen und Arbeitnehmervertreter_innen.

3 Frauenförderung und Vereinbarkeitspolitiken: Fortschritte, Widersprüche und Blockaden

Gleichstellung als normatives Ziel von Unternehmenspolitik umfasste in der LBB stets zwei Politikfelder: Frauenförderung und betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Leben.

3.1 Betriebliche Gleichstellungspolitik als Frauenförderung

Die Betonung von *Gleichstellung als Frauenförderung* ist in der LBB die Folge einer institutionellen und rechtlichen Kontinuität, die während der Restrukturierungen von ei-

nem öffentlich-rechtlichen zu einem privatwirtschaftlich geführten Unternehmen gegen Widerstände von der Berliner Landespolitik durchgesetzt werden konnte.[6] Allerdings verstehen die Interviewten Frauenförderung deutlich in einem kapitalverträglichen Sinne auch als humanressourcenorientierte Verwertungsstrategie.

Die Sicherung von Gleichstellungsstandards wird auch als politischer Erfolg einer starken Frauenbeauftragten bewertet, die durch persönliches Engagement in Betriebs- und Aufsichtsrat und durch geschickte Vernetzung den Restrukturierungsprozess aktiv mitgestaltet. Gleichwohl kämpft sie in dem privatisierten Unternehmen immer wieder auch gegen ein Negativimage als bürokratische Bremserin an. Eine erhöhte Akzeptanz bringt ihr der Einsatz für geschlechter*übergreifende* Interessen, zu denen Familienbelange und Vereinbarkeitsfragen zählen, Themen also, die zunehmend auch junge Väter ansprechen.

Als wichtige Unterstützung für die Gleichstellungspolitik im Unternehmen betonen die befragten Führungskräfte das persönliche Engagement ihres neuen Vorstandsvorsitzenden, der sich bereits seit 2009 für die Aufnahme von Gleichstellung in den Zielkatalog des Unternehmens einsetzt. Gleichwohl hat sich zum Zeitpunkt der Befragung ein nachhaltiges Verständnis von Frauenförderung als zentrale Führungsaufgabe und breit akzeptierte Unternehmenskultur in den nach wie vor männlich dominierten Führungsetagen noch immer nicht durchgesetzt. Entsprechend bleibt für die Frauenbeauftragte die Implementierung von Frauenförderung als Querschnittsthema und die Verbindung der einzelnen Maßnahmen zu einer integrierten und kontinuierlichen Strategie der Führungskräfteentwicklung ein Fernziel.

Als zentrales Instrument der Frauenförderung wird das Mentoringprogramm für weibliche Nachwuchsführungskräfte angeführt, das nach einem Pilotdurchlauf in einem überarbeiteten Format 2011 startete: 28 weibliche Mentees wurden in zwei Gruppen über die Dauer von einem Jahr von je einem Mentor bzw. einer Mentorin betreut. Neu war vor allem die Einführung einer sogenannten *weichen Quote* als Erfolgskontrolle, nach der 50 Prozent der Mentees innerhalb von drei Jahren um eine Führungsebene aufgerückt sein sollten. Aus Sicht der befragten Mentor_innen trägt das Programm vor allem zu einer verbesserten Sichtbarkeit des weiblichen Führungskräftenachwuchses im Unternehmen bei, während die Mentees es als Raum zur Entwicklung und Erfahrung der eigenen Fähigkeiten und als Möglichkeit zur kollegialen Vernetzung schätzen. Allerdings bleiben die Mentees in den durch Zufallsauswahl zusammengestellten Tandems der Kontingenz persönlicher Beziehungen ausgesetzt. In diesem Fall bilden nicht die direkten Vorgesetzten, sondern die meist männlichen Mentoren das persönliche Nadelöhr zum Aufstieg. Kritisiert wird darüber hinaus die intransparente Auswahl der Mentees, das Image der „Quotenfrau", das den Mentees als spezifisch Geförderte anhaftet, sowie die oft zweifelhafte Genderkompetenz der Mentor_innen, also das Fehlen einer hinreichenden Sensibilität gegenüber geschlechtsbezogenen Diskriminierungsformen.

6 Die LBB war Teil der Berliner Bankgesellschaft, die infolge spekulativer Immobilien- und Kapitalmarktgeschäfte 2001 in eine schwere Krise geriet und nur durch öffentliche Beihilfen und Bürgschaften gerettet werden konnte. Die Bankgesellschaft wurde in den Folgejahren unter EU-Auflagen saniert, zerlegt und privatisiert. Die LBB wurde 2007 an den Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) verkauft und wird seit 2013 zur Berliner Stadtsparkasse zurückgebaut. Das Unternehmen ist Marktführer in der Region Berlin-Brandenburg und beschäftigte zum Zeitpunkt der Untersuchung rund 4 500 Mitarbeiter_innen. Zu den einzelnen Phasen der Restrukturierung siehe Nickel et al. (2015).

Unter den Führungskräften der LBB wird mittlerweile eine, möglicherweise durch gesellschaftliche Diskurse und politische Gesetzesinitiativen induzierte Quotendebatte geführt. Obwohl sich der Vorstand zum Befragungszeitpunkt offiziell noch immer gegen eine Quotenregelung für Frauen in Führungspositionen stemmt, wird ein Mentalitätswandel unter den Führungskräften bemerkt. Immer mehr jüngere Männer zeigen sich einer Quotenregelung gegenüber zumindest verbal aufgeschlossen, und selbst ältere Kollegen sprechen von einem persönlichen Einstellungswandel in dieser Frage: *„Wir sind ja auf dem Lernpfad. Also wenn ich heute sage, ich bin heute für die Quote, das habe ich vor einem Jahr nicht gesagt. Da habe ich gesagt: Auf keinen Fall, nein"* (Bereichsleiter 813). Neben dieser Quotenrhetorik lassen sich jedoch noch immer erhebliche Widerstände vernehmen, die eine Quotierung einseitig als Nullsummenspiel interpretieren, bei dem eine Seite nur so viel gewinnen kann, wie die andere verliert. So wird die Sorge artikuliert, *„dass eben Top-Nachwuchskräfte der männlichen Art uns darüber [...] verlassen"* (Bereichsleiter 820). Auffällig ist die verbreitete Blindheit gegenüber strukturell verankerten Diskriminierungen, die sich in der Anrufung eines scheinbar geschlechtsneutralen Leistungs- und Präsenzideals zeigt, welches völlig von außerbetrieblichen Bedürfnissen absieht. Auch häufig bemühte Bezüge auf biologistische, klischeehafte und teils sogar sexistische Interpretationsmuster von Geschlechterdifferenz verweisen auf das dringende und noch kaum gelöste Qualitätsproblem des unternehmensintern verfügbaren Geschlechterwissens.

3.2 Betriebliche Vereinbarkeitspolitiken

Betriebliche Vorkehrungen zur besseren *Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Leben* stehen, wie bereits angesprochen, auch in der LBB unter dem Druck marktgetriebener Rationalisierung, die dazu tendiert, reproduktive Erfordernisse aus dem Verantwortungsbereich der Unternehmensführung zu externalisieren und ins Private zu delegieren. Zwar ist der Anspruch auf Arbeitszeitreduktion mittlerweile durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, doch kollidiert die praktische Umsetzung oft mit den Anforderungen einer Arbeitsorganisation, die streng auf die Reduktion von personellen Redundanzen ausgerichtet ist. Dies zeigt sich in unserer Untersuchung besonders akut im dezentralen Vertrieb in den Privatkunden-Centern, aber durchaus auch auf höheren Führungsebenen. So weist die betriebswirtschaftlich berechnete Besetzungsstärke in den Stellenplänen lediglich abstrakte Mitarbeiter_innenkapazitäten (MAK) als Kennziffer aus. Die widersprüchlichen Verfügbarkeitszwänge von realen Teilzeitarbeitskräften und die unterschiedlichen, teils konträren Zeitstrukturen betrieblicher und privat-familiärer Belange lassen sich damit aber nicht abbilden. Nach Jahren der Rationalisierung ist die Personalausstattung zu dünn geworden, um autonome Zeitflexibilität zu ermöglichen: *„Es gibt keinen Puffer in diesem Stellenplan [...]. Zwei Teilzeitkräfte sind eine Ganztagskraft, das funktioniert auch nicht. Weil da braucht man schon noch mal ein bisschen Puffer"* (Gruppenleiterin 818).

Dabei zeigen sich insbesondere weibliche Führungskräfte durchaus aufgeschlossen für Teilzeit-Arbeitsmodelle auch in Führungspositionen: *„Muss das denn ein 24-Stunden-Job sein? [...] Kann man diese Aufgaben nicht einfach auch ein bisschen splitten und verteilen?"* (Bereichsleiterin 814). Zugleich sehen sie sich unter dem Druck hoher Verfügbarkeits- und Präsenznormen einer am traditionellen männlichen Normalarbeit-

nehmer ausgerichteten Führungskultur. Diese Normen haben sie teilweise selbst verinnerlicht und geraten dadurch in eine Doublebind-Situation.

Darüber hinaus steht eine ausgeprägte Leistungsorientierung – messbar „*nach dem abzuliefernden Ergebnis*" (Bereichsleiter 820) – bei den Auswahlverfahren für Nachwuchsführungskräfte ab der dritten Führungsebene klar im Vordergrund. Eine neuere Entwicklung scheint zu sein, dass auch immer mehr männliche Führungskräfte insbesondere der jüngeren Jahrgänge die damit verbundenen persönlichen Kosten hinterfragen. Nicht nur haben sich die Arrangements innerfamiliärer Arbeitsteilung transformiert und diversifiziert, sodass sich die normativen Erwartungen an das Geschlechterverhältnis verändert haben. Auch die mit den Arbeitszeit-Entgrenzungen einhergehenden gesundheitlichen Risiken und Einschränkungen der Lebensqualität werden von immer mehr Männern kritisch reflektiert.

Führungskräfte können sich offenbar nur bedingt auf die geltende Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitreduktion stützen. Für sie gilt ein informeller Comment der Diskretion in diesen Fragen, der statt offener Einforderung von Ansprüchen die individuelle Aushandlung mit den direkten Vorgesetzten verlangt, was bisweilen in arbeitsrechtliche Grauzonen führt. Dies ermöglicht individuelle Lösungen für Verhandlungsstarke, erhöht jedoch zugleich die persönliche Abhängigkeit. Auch wird der Aushandlungsspielraum für mehr Zeitautonomie, kollegiale Vertretungslösungen und Homeoffice-Zeiten, die ein bedarfsgerechtes Vereinbarkeitsmanagement in individueller Regie wesentlich erleichtern könnten, durch die stark verankerte Präsenz- und Leistungskultur enorm eingeschränkt.

Ein Großteil der befragten Führungskräfte lebt zum Zeitpunkt der Befragung in einer Partnerschaft bzw. Ehe. In nicht wenigen dieser Arrangements übernehmen die Partner_innen Sorgeverpflichtungen für ein bis drei betreuungspflichtige Personen. Bei der Befragung der Mentees fällt auf, dass unterschiedliche Sorgeverpflichtungen als eine offenbar zunehmend relevante Differenzierungslinie quer zu den Geschlechtergrenzen angesehen werden. An ihr entlang können sich konträre Auffassungen über berufliche Verfügbarkeit und Karriere auch zu innerbetrieblichen Interessenkonflikten entwickeln. Insgesamt finden wir in den privaten Lebensformen der Befragten eine breite Varianz von Vereinbarkeitsarrangements, was auf ein hohes Maß an Flexibilität und Pragmatismus verweist, mit dem Führungskräfte die widersprüchlichen Anforderungen von betrieblicher und privater Seite managen. Entsprechend wünschen sie sich von der Unternehmensseite vereinbarkeitsfördernde Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie sich autonom für eine größtmögliche und lebensphasenspezifische Vielfalt von privaten Arrangements entscheiden können.

4 „Reflexive Karriereorientierung": Interessenkonvergenzen und (neue) Ungleichheiten

Im Rahmen einer Vorgängerstudie war bereits das Phänomen der reflexiven Karriereorientierung herausgearbeitet worden (Nickel/Fahrenholz/Meißner 2002): Formal hochqualifizierte Frauen im Führungskräftenachwuchs wogen die Vor- und Nachteile eines weiteren beruflichen Aufstiegs rational ab und entschieden sich vielfach bewusst gegen

eine aufstiegsorientierte Karriere. Als Motiv gaben sie an, dass die an sie herangetragenen beruflichen Erwartungen und die eigenen Ansprüche an das Leben eine Balance haben sollten und sie sich nicht enger an die Regeln einer Führungskultur binden wollten, die sie teilweise als autoritär und maßlos beschrieben. Die männlich konstruierte „formale Karrierewelt" erwies sich für die Frauen somit als ein „Karrierefilter" (Bultemeier 2014: 176, 170). Trotz dieser kritischen Reflexivität war die Handlungsstrategie der Frauen *karriereorientiert*, denn sie identifizierten sich in hohem Maß mit ihrer Tätigkeit wie auch mit dem Unternehmen LBB und sie wollten durchaus weiterkommen, allerdings vor allem fachlich und inhaltlich statt vertikal. Reflexive Karriereorientierung lässt sich also durchaus als Karrierepotenzial interpretieren, das anschlussfähig ist an die Erfordernisse eines „flexiblen Unternehmens" (Boes et al. 2014).

4.1 Reflexive Karriereorientierung als geschlechterübergreifendes Orientierungsmuster

In der neuen Untersuchung stellen wir nicht nur ein kontinuierlich bestehendes Interesse weiblicher Führungskräfte an einer kritisch reflektierenden Planung des Gesamtzusammenhangs von Arbeit und Leben fest. Eine reflexive Karriereorientierung scheint sich nun, wenn auch zögerlich, ebenfalls bei einigen Männern zu zeigen. Sowohl männliche als auch weibliche Befragte interpretieren dies als Folge eines Generationenwandels, mit dem veränderte Männlichkeitsbilder allmählich auch in den Führungsetagen der LBB ankommen. Unter jüngeren männlichen Führungskräften wird insbesondere der Wunsch nach aktiver Vaterschaft als Lebensphase, in der Männer sinnliche und emotionale Erfahrungen mit ihren Kindern machen und enge Beziehungen zu ihnen entwickeln können, als Motiv angeführt. Wir sprechen daher auch von einem gestiegenen Reproduktions- oder Care-Bewusstsein bei der jüngeren Generation von Führungskräften:

„So diskutieren Sie heute nicht mit jungen Leuten. Die sagen, na ja, das ist mir wichtig, das und das und Arbeiten mache ich auch. Aber das andere ist mir auch wichtig [...]. So argumentieren Männer auch. Ganz bewusst" (Bereichsleiter 813).

Die Nachwuchsführungskräfte reflektieren ihre Karriere entlang von drei normativen Achsen, die ihnen als ethisch-moralische Orientierung dienen: Ansprüche an Geschlechtergleichheit, an die Qualität ihrer Arbeit und an den Sinnzusammenhang von Arbeit und Leben (Heilmann 2012).

4.2 Ansprüche an Geschlechtergerechtigkeit

Der Anspruch an ein egalitäres Geschlechterverhältnis wird nicht nur von Frauen geltend gemacht, sondern zunehmend auch von männlichen Führungskräften offen artikuliert. Im Unternehmen finden wir eine „symbolisch-egalitäre Geschlechterkultur" (Funder/Dörhöfer/Rauch 2006) vor, die auch von konkreten Erfahrungen im familiären Kontext gestützt wird, etwa wenn männliche Führungskräfte mögliche Karrierehindernisse für ihre Ehefrauen und Töchter reflektieren. Die Semantik der Geschlechtergleichheit steht in der LBB jedoch in einem Spannungsverhältnis zu einer parallelen Ungleichheitssemantik, die Differenzen zwischen Männern und Frauen betont. Einige Interviews las-

sen auch einen *normativen Individualismus* als Element der Geschlechterkultur deutlich hervortreten, der „weibliche" Fähigkeiten im Sinne von *soft skills* als Kompetenzen zwar rhetorisch aufwertet und anerkennt, zugleich aber die mit diesen Kompetenzen verbundenen Leistungen oft geringschätzt. Nicht nur wird die ungleiche soziale Positionierung der Geschlechter damit weiterhin legitimiert. Auch die Tatsache, dass Frauen nur selten der Karriereaufstieg gelingt, erscheint als individuelles Versagen.

4.3 Ansprüche an die Qualität der Arbeit

Die unternehmensseitigen Leistungskriterien haben sich unter dem Druck kennzahlengestützter Vermarktlichung und kurzfristiger Gewinnmaximierungsstrategien einseitig in Richtung Output-orientierter Produktivitätssteigerung entwickelt. Kritisch reflektiert wird diese Entwicklung nicht nur im Betriebsrat, sondern teilweise auch von Führungskräften, vor allem den weiblichen. Männliche Stimmen lassen sich bei diesem Thema kaum vernehmen. Konkret benannt wird als neuralgischer Punkt das System zentral gesteuerter, individualisierter Leistungskontrollen (sogenannte Einzelzielvorgaben), das aus der Sicht der Befragten teilweise eine „Drückermentalität" befördert hat. Weiter werden eine Beschleunigung und Verdichtung der Arbeitsabläufe angeführt, die zum Teil zu erheblichen Belastungen und zu einer Zunahme der Fehleranfälligkeit führen. Kritisiert werden auch überzogene Gewinnerwartungen, die sich im Bankgewerbe als allgemeine Anspruchshaltung verbreitet haben und sich am augenfälligsten in den Bonusregelungen für Spitzenmanager und Investmentbanker widerspiegeln.

4.4 Ansprüche an den Sinnzusammenhang von Arbeit und Leben

Männliche Führungskräfte lassen sich deutlicher vernehmen, wenn es darum geht, die eigenen Karriereambitionen vor der Folie eines größeren Sinnzusammenhangs von Erwerbsarbeit und Leben zu reflektieren. Insgesamt wird die eigene Erwerbskarriere im Idealfall als erfülltes und erfüllendes „Lebenswerk" interpretiert, dessen aktive Gestaltung verlässlicher Rahmenbedingungen bedarf. Diesen Anspruch verbinden die Befragten mit einer Kritik an der als permanent erfahrenen Reorganisation in der LBB und den kurzlebigen Strukturen in der Finanzbranche:

„Ansonsten ist das alles – ich sage jetzt mal so unter uns – für die Tonne. […] in zehn Jahren ist da nichts mehr von da. Weil das wird hingebaut, hergebaut, abgebaut und so weiter. Da ist sozusagen kein Lebenswerkaspekt da" (Abteilungsleiter 812).

4.5 Planungsunsicherheit der eigenen Karriere

Planungsunsicherheiten in Bezug auf die eigene Karriere erweisen sich in den Interviews als eine weit verbreitete Erfahrung: *„Also es gibt Menschen, die können Karriere planen, ich kann das nicht, im engeren Sinne"* (Bereichsleiterin 812). Galten solche Unsicherheiten in der Vergangenheit als eher typisch für Frauen, werden nun offenbar auch ihre männlichen Kollegen davon erfasst. Gleichwohl treffen Frauen bei ihrer Karriereplanung noch immer auf zusätzliche geschlechtstypische Barrieren, zum Beispiel

die Abhängigkeit von meist männlichen Vorgesetzten als wichtige Gate-Keeper für die individuelle Karriereförderung.

5 Fazit

Unsere Befunde lassen von einer geschlechtsneutralen Versachlichung der Personalpolitik, wie sie Boes et al. (2014) als Tendenz annehmen, wenig erkennen. Die direkten Vorgesetzten werden von den karriereorientierten Frauen noch immer als ein hochgradig personalisiertes „Nadelöhr" wahrgenommen. Bemerkenswert ist, dass sich die Logik der persönlichen Auslese und das dabei zum Tragen kommende Problem einer oft nur gering entwickelten und nicht als Führungsanforderung abgeprüften Geschlechterkompetenz der meist älteren männlichen Vorgesetzten selbst innerhalb von Mentoringprogrammen zur Förderung weiblicher Nachwuchsführungskräfte zu reproduzieren scheint. Der Ausbau neuer Karrierepfade, etwa durch eine stabilere und aufstiegsförderliche Projektkultur oder die Entwicklung von Fachkarrieren, steckt bestenfalls in den Kinderschuhen.[7] Generell scheint Personalentwicklung angesichts der Dominanz kennzahlengestützter Kostensenkungsstrategien und permanenter Reorganisationsmaßnahmen bei Weitem nicht in der Breite und Systematik zu erfolgen, wie es die oft empathische Rhetorik der Human-Ressource-Abteilungen suggerieren mag. Karrierewege verlaufen aus Sicht der Führungskräfte eher zufällig und kaum planbar.

Auch die von Boes et al. (2014) als vielversprechender Resonanzboden für gleichstellungspolitische Bestrebungen hervorgehobene Veränderung von Führungskultur kann nach unseren Befunden – zumindest nicht per se – als günstige Bedingung für einen Abbau der Geschlechterungleichheit angesehen werden. Wir finden starke Indizien für eine Verfestigung autoritärer und durch einen männlich konstruierten Habitus dominierter Führungsstile auf den mittleren und höheren Führungsebenen. Ähnlich skeptisch sind wir hinsichtlich der positiven Erwartungen an die Informatisierung der Arbeitswelt: Digitale Technologien werden in den Banken bisher vor allem für eine Zentralisierung und Intensivierung der Vertriebssteuerung genutzt. In den weiblich segregierten Beschäftigungsbereichen der Kund_innenberatung werden dadurch Stellen abgebaut, das fachliche Tätigkeitsspektrum wird verengt, einheitlicher vorstrukturiert und top-down kontrolliert (Breisig et al. 2010). Im Zuge dieser Entwertung frauentypischer Arbeitsfelder verengen sich für die Mehrheit der weiblichen Beschäftigten innerbetriebliche Aufstiegswege in qualifizierte Fach- und Führungspositionen der Zentrale. Die im nicht selten stereotyp geprägten Geschlechterwissen der Führungskräfte als weiblich konstruierten *soft skills* werden zwar als Schlüsselkompetenzen auf den unteren Fach- und Führungsebenen und in der (nur sehr allmählich expandierenden) Projektkultur abgefordert. Auf den höheren Hierarchiestufen konnte sich aber auch in den Jahren nach der Finanzmarktkrise eine zahlenfixierte und stark konkurrenzgetriebene Erfolgs- und Präsenzkultur halten.

Die einseitig kosten- und renditeorientierte Unternehmenssteuerung hat die arbeits- und geschlechterpolitischen Gestaltungsspielräume in den Banken insgesamt stark re-

7 Dieser Befund wird auch von Kotthoff und Wagner (2008) in einer größeren Untersuchung zu Führungskräften bestätigt.

duziert. Ob die auch in unseren Interviews spürbare Belebung der gleichstellungspolitischen Debatte und die öffentliche Kritik an den Geschäftspraktiken der Banken dies zu ändern vermögen, bleibt im Kontext unserer Befunde ungewiss. Die Jahre der Entfesselung des Finanzmarktkapitalismus haben in den Handlungsorientierungen der Führungskräfte deutliche Spuren hinterlassen. Die realen Geschlechterungleichheiten sowie generell soziale Implikationen des unternehmerischen Handelns wurden teilweise durch eine individualisierende und betriebswirtschaftlich verengte Erfolgsethik verdeckt.

Allerdings zeigten sich auch hierzu gegenläufige Tendenzen: Die reflexive Karriereorientierung, die wir nach wie vor besonders ausgeprägt bei weiblichen Nachwuchsführungskräften beobachten konnten, bietet wichtige Ansatzpunkte für eine geschlechtergerechte Arbeitspolitik zugunsten einer stärkeren Anerkennung von Reproduktionsinteressen. Diese Reflexivität konnte in abgeschwächter Form auch für männliche – und hier insbesondere jüngere – Führungskräfte gezeigt werden. Sie räumen aktiver Vaterschaft als wichtiger Lebensphase einen höheren Stellenwert ein.[8] Ähnliches gilt für Themen wie Pflege von Angehörigen, Gesundheit und Lebensqualität. Die jüngere Generation von Nachwuchsführungskräften beiderlei Geschlechts setzt offenbar flexiblere Formen der Arbeitsteilung in ihren privaten Arrangements um und fordert die entsprechende betriebliche Flexibilität auch bei ihren Arbeitgebern ein.[9]

Auch wenn unsere Ergebnisse die eingangs benannte skeptische Bewertung des Strukturwandels von Arbeit und Geschlecht durch Funken, Stoll und Hörlin (2011) in wesentlichen Punkten bestätigen, kommen wir doch zu einer anderen Einschätzung der bei den leistungsorientierten Frauen zu beobachtenden kritischen Distanz – und im Zweifel auch Verweigerung – gegenüber den Machtspielen auf den höheren Hierarchieebenen. Wir fanden keinen „Klammerreflex" im Sinne eines „längst aussichtslosen Wunsch[es] […], an einer weiblichen Gegenwelt festzuhalten" (Funken/Stoll/Hörlin 2011: 191). Vielmehr sehen wir im Beharren auf der Norm eines als sinnhaft und ausgeglichen erfahrenen Lebens eine latent widerständige Kraft, die zunehmend auch von Männern getragen wird und zu einer Neu-Justierung von Männlichkeit führen könnte. Für eine politische Auseinandersetzung mit den reproduktionsgefährdenden Arbeitsverhältnissen des finanzmarktgetriebenen Kapitalismus gilt es, diese Widerständigkeit aufzunehmen und zu bestärken.

Literaturverzeichnis

Albert, Matthias; Hurrelmann, Klaus; Quenzel, Gudrun & TNS Infratest Sozialforschung im Auftrag der Shell Deutschland Holding (Hrsg.). (2015). *Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. Frankfurt/Main: S. Fischer.

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas; Marrs, Kira & Trinczek, Rainer (2014). Ein historischer Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen. In Andreas Boes, Anja Bultemeier & Rainer Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen* (S. 13–34). Wiesbaden: Springer Gabler.

8 Das bestätigen auch andere Untersuchungen aus dem Spektrum der Männlichkeitsforschung (Meuser 2009); vgl. auch Befunde der Shell-Jugendstudie (Albert et al. 2015).

9 Hierzu im Kontrast stehende Befunde zu älteren Führungskräften finden sich bei Liebhold (2001).

Breisig, Thomas; König, Susanne; Rehling, Mette & Ebeling, Michael (2010). *„Sie müssen es nicht verstehen, sie müssen es nur verkaufen!“. Vertriebssteuerung in Banken*. Berlin: edition sigma. https://doi.org/10.5771/9783845269429

Bultemeier, Anja (2014). Frauen wollen Karriere! Karriereorientierungen von Frauen im Umbruch der Unternehmen. In Andreas Boes, Anja Bultemeier & Rainer Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen* (S. 166–197). Wiesbaden: Springer Gabler.

Dörre, Klaus & Brinkmann, Ulrich (2005). Finanzmarkt-Kapitalismus. Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? [Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen]. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 45*, 58–84. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80779-3_5

Fahrenholz, Anja & Meißner, Hanna (2003). Welche Macht wollen Frauen? Reflexive Karriereorientierung von weiblichen Führungskräften. In Regina M. Dackweiler & Ursula Hornung (Hrsg.), *Frauen – Macht – Geld* (S. 207–226). Münster: Westfälisches Dampfboot.

Frank, Irmgard; Hackel, Monika; Helmrich, Robert & Krekel, Elisabeth M. (2014). *Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor. Eine Sonderanalyse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).* Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen & Rauch, Christian (2006). *Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie*. Berlin: edition sigma.

Funken, Christiane; Stoll, Alexander & Hörlin, Sinje (2011). *Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung. Paradoxien und Geschlechterfallen in der Wissensökonomie.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93375-7

Hark, Sabine & Villa, Paula-Irene (Hrsg.). (2015). *Anti-Genderismus. Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen*. Bielefeld: transcript.

Heilmann, Andreas (2012). Die Krise männlicher Muster von Erwerbsarbeit – Chance für eine solidarische Arbeits- und Geschlechterpolitik? In Ingrid Kurz-Scherf & Alexandra Scheele (Hrsg.), *Macht oder ökonomisches Gesetz? Zum Zusammenhang von Krise und Geschlecht* (S. 52–67). Münster: Westfälisches Dampfboot.

Holst, Elke; Busch-Heizmann, Anne & Wieber, Anna (2015). *Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001–2013*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin.

Holst, Elke & Kirsch, Anja (2016). Finanzsektor. Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an. *Managerinnen-Barometer 2016. DIW Wochenbericht,* (2), 46–57.

Honegger, Claudia; Neckel, Sighard & Magnin, Chantal (2010). *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt*. Berlin: Suhrkamp.

Jürgens, Kerstin (2013). Deutschland in der Reproduktionskrise – Nachbetrachtung einer Diagnose. In Hildegard M. Nickel & Andreas Heilmann (Hrsg.), *Krise, Kritik, Allianzen. Arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektiven* (S. 70–85). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kotthoff, Hermann & Wagner, Alexandra (2008). *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin: edition sigma. https://doi.org/10.5771/9783845268842

Krell, Gertraude (2012). „Geschlecht“, „Führung“, „Karriere“ und deren Verschränkungen als diskursive Fabrikationen. In Gertraude Krell, Daniela Rastetter & Karin Reichel (Hrsg.),

Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen (S. 17–40). Berlin: edition sigma.

Kurz-Scherf, Ingrid (2009). Monopoly-Kapitalismus – Reservat der Männlichkeit. *Blätter für deutsche und internationale Politik*, (5), 36–40.

Liebhold, Renate (2001). *„Meine Frau managt das ganze Leben zu Hause …". Partnerschaft und Familie aus der Sicht männlicher Führungskräfte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-07774-9

Lill, Max (2015). *Trügerische Ruhe im bedrohten Paradies? Zur Entwicklung von Ressentiments und rechtsextremen Einstellungen im Alltagsbewusstsein der Deutschen. Empirische Befunde und Erklärungsansätze*. Rosa-Luxemburg-Stiftung. Zugriff am 2. Oktober 2016 unter https://www.rosalux.de/publication/41038/truegerische-ruhe-im-bedrohten-paradies.html.

Lindstädt, Hagen; Wolff, Michael & Fehre, Kerstin (2011). *Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Matuschek, Ingo; Arnold, Katrin & Voß, G. Günter (2006). *Subjektivierte Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit.* München: Rainer Hampp Verlag.

Meuser, Michael (2009). Vaterschaft und Männlichkeit. (Neue) Väterlichkeit in geschlechtersoziologischer Perspektive. In Karin Jurczyk & Andreas Lange (Hrsg.), *Vaterwerden und Vatersein heute. Neue Wege – neue Chancen!* (S. 79–93). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Nickel, Hildegard Maria; Fahrenholz, Anja & Meißner, Hanna (2002). *Potentialträgerinnen sichtbar machen. Forschungsprojekt bei der Landesbank Berlin* (gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung). Humboldt-Universität zu Berlin.

Nickel, Hildegard Maria; Heilmann, Andreas; Hüning, Hasko & Lill, Max (2015). *Geschlechterpolitik in Krisenzeiten. Eine Fallstudie im Bankensektor*. Berlin: edition sigma. https://doi.org/10.5771/9783845268262

Nickel, Hildegard Maria & Hüning, Hasko (2008). Frauen an der Spitze? Zur Repolitisierung der Arbeits- und Geschlechterdebatte. In Rolph Eickelpasch, Claudia Rademacher & Phillip Ramos Lobato (Hrsg.), *Metamorphosen des Kapitalismus – und seiner Kritik* (S. 216–238). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91079-6_13

Prisching, Manfred (2003). Seelentraining. Über eine neue Dimension der Karrierepolitik. In Ronald Hitzler & Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), *Karrierepolitik* (S. 53–70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Soiland, Tove (2009). Gender als Selbstmanagement. Zur Reprivatisierung des Geschlechts in der gegenwärtigen Gleichstellungspolitik. In Sünne Andresen, Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 35–52). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91387-2_4

Wichterich, Christa (2010). *Geschlechteranalysen und -diskurse in der Krise*. Zugriff am 2. Oktober 2015 unter www.linksnet.de/de/artikel/25843.

Zu den Personen

Max Lill, geb. 1981, Sozialwissenschaftler und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Wandel von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen, subjektive Ansprüche an betriebliche Partizipation und lebensweltliche Reproduktion, Ressentiments und Neue Rechte, Jugendkulturen und soziale Bewegungen.
E-Mail: max.lill@hu-berlin.de

Andreas Heilmann, Dr. phil., geb. 1968, Sozialwissenschaftler und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität in Jena. Arbeitsschwerpunkte: Geschlechter- und Reproduktionsverhältnisse in der Transformation moderner Arbeitsgesellschaften, Soziologie der Männlichkeit(en).
E-Mail: andreas.heilmann@uni-jena.de