

Verfestigung männlicher Herrschaft im Finanzmarktkapitalismus?

Ergebnisse einer Fallstudie im Bankensektor

Max Lill

Beitrag zur Veranstaltung »Segmentierung, Schließung, Ausgrenzung« der Sektion Arbeits- und Industriosociologie

Der Titel ist bewusst provokant gewählt. Er soll die Aufmerksamkeit auf eine sehr grundlegende, in der Arbeits- und Industriosociologie, wie ich denke, aber unterbelichtete Frage lenken: Welche Zusammenhänge lassen sich herstellen zwischen der Entfesselung des finanzmarktgetriebenen Kapitalismus und der Zählebigkeit von Geschlechterungleichheitsverhältnissen in der Arbeitswelt? Diese Frage ist, das sei gleich vorab eingeräumt, natürlich so ausgreifend und komplex, dass sie an dieser Stelle nicht in gebotener Breite diskutiert werden kann. Dafür sind die Auswirkungen der Finanzialisierung in den unterschiedlichen sozialen Feldern und die Entwicklungen in den branchen- und milieuspezifisch ausdifferenzierten Arbeits- und Lebenswelten zu vielfältig. Meine Überlegungen konzentrieren sich, der thematischen Klammer der Sektionsveranstaltung entsprechend, vor allem auf innerbetriebliche Prozesse der Segmentierung und Schließung – wobei in diesem Fall der Bankensektor in den Fokus rückt. Betrachtet wird also in erster Linie der arbeitsweltliche Kern jener makroökonomischen Struktur und historischen Formation, für die sich in Anlehnung an die französische Regulationsschule der Begriff des Finanzmarktkapitalismus etabliert hat. Und ich muss weiter einschränken: Auch bezogen auf die Bankenwelt kann, wie für qualitative Forschung typisch, lediglich ein relativ kleiner Ausschnitt rekonstruiert und durch Hinzuziehung bereits vorliegender konzeptioneller und empirischer Arbeiten eingeordnet werden.

Die Basis hierfür bildet eine von Hildegard Maria Nickel, Hasko Hüning, Andreas Heilmann und mir durchgeführten Fallstudie in der Landesbank Berlin (LBB) (Nickel et al. 2015). Das empirische Erkenntnisinteresse richtet sich zum einen auf die geschlechterpolitischen Implikationen des mit der Deregulierung des Finanzsektors einhergegangenen Wandels der betrieblichen Leistungssteuerung. Und es gilt zum anderen den auf Arbeit und Leben bezogenen Handlungsorientierungen von männlichen und weiblichen Führungskräften, das heißt dem subjektiven Umgang dieser – im betrieblichen Alltag relativ gestaltungsmächtigen – Akteure mit den veränderten strukturellen Bedingungen. Ziel meiner Ausführungen ist es, Triebkräfte innerbetrieblicher Schließungsprozesse entlang der Geschlechterachse sozialer Ungleichheit zu rekonstruieren. Dabei soll allerdings nicht nur nach den Gründen für die ausgeprägte Persistenz männlicher Vorherrschaft in der Bankenwelt gefragt werden. Vielmehr will ich auch auf mögliche Ansatzpunkte für progressive arbeits- und geschlechterpolitische Bündnisse hinweisen.

Dieser inhaltlichen Eingrenzung zum Trotz, ist es mir wichtig, zunächst einige Ausgangsthese zu erläutern, um die spezifische Forschungsperspektive zu begründen und die Befunde in den größeren Rahmen einer geschlechterpolitischen Analyse finanzkapitalistischer Entwicklung einzubetten.

Finanzmarktkapitalismus, Reproduktionskrise und Re-Politisierung von Arbeit

Mit dem aktuellen Umbau der Bankenbranche verbinden sich nach unserer Einschätzung 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 der Kreditvergabe unter Bedingungen einer chronischen Überakkumulationskrise. Der von den internationalen Finanzmärkten ausgehende Druck zugunsten kurzfristiger Strategien der Renditesteigerung in den Unternehmen (Shareholder Value), wie auch zugunsten einer Fortsetzung der Austeritäts- und Strukturanpassungspolitik – und damit zur Verschärfung der ökonomisch-sozialen Disparitäten zwischen den Volkswirtschaften und Regionen –, ist vielmehr eng verwoben mit der Programmatik einer radikalen Vermarktlichung nicht nur der Arbeitsverhältnisse, sondern tendenziell aller Lebensbereiche (Dörre, Brinkmann 2005; Detje, Sauer 2012).

Diese seit dem globalen Kriseneinbruch 2008 deutlicher ins öffentliche Bewusstsein getretenen destruktiven Effekte finanzkapitalistischer Akkumulation sind von unmittelbar geschlechterpolitischer Brisanz. Das gilt zunächst allgemein insofern, als die negativen Auswirkungen der Finanzialisierung im Besonderen jene Sorge-Ökonomien, in denen mehrheitlich Frauen bezahlt oder unbezahlt tätig sind, betreffen. Unter finanzkapitalistischen Bedingungen zeichnet sich spätestens seit den Neunzigerjahren eine Tendenz zur Privatisierung und Ökonomisierung der öffentlichen Daseinsfürsorge ab. Als sozialstaatliche Errungenschaft war und ist diese aber nicht nur eine materielle Grundlage der relativen Befriedung der Lohnarbeitsgesellschaft, sondern – vor allem durch die Reduzierung familiärer Reproduktionsarbeiten – auch eine zentrale Voraussetzung für die langfristig zunehmende Erwerbsbeteiligung und Emanzipation von Frauen. Mit ihrem Abbau geht daher häufig eine Rückverlagerung von Reproduktionsaufgaben in die Familien und privaten Beziehungsnetze einher (Soiland 2009).

Da die Arbeitszeitnormen überwiegend weiterhin am männlichen Normalarbeitsmodell orientiert bleiben und es, insbesondere in den höher qualifizierten Berufen und Führungstätigkeiten, vielfach sogar zu einer Entgrenzung von betrieblichen Verfügbarkeitsansprüchen kommt, entstehen auf Seiten der Beschäftigten Spannungen und 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 tiefgreifende Reproduktionskrise die Rede (Jürgens 2012). Die auffällige Re-Politisierung der öffentlichen Debatte um Geschlechterverhältnisse und Familie, die vor allem im Umfeld der erstarkenden rechten Bewegungen und Parteien auch mit einer Reaktivierung traditioneller Identitätskonstruktionen und teilweise dezidiert Emanzipationsfeindlichkeit einhergeht, kann vor diesem Hintergrund nicht wirklich überraschen (Hark, Villa 2015; Lill 2015).

Die Verkoppelung von finanzkapitalistischer Entwicklungsdynamik, Vermarktlichung und Geschlechterungleichheit wurde im Nachgang der Krise 2008 nur kurzzeitig intensiver diskutiert (Wichterich 2010). Generell ist die Frage des Rückbaus des Finanzsektors auf produktive Grundfunktionen des

Kreditwesens zwischenzeitlich wieder etwas aus dem Fokus der öffentlichen Debatten verdrängt worden. Trotz neuer Auflagen und Abwicklungsregeln im Rahmen des Aufbaus der europäischen Bankenunion, bleiben die strukturellen Probleme der Überakkumulation und der mangelhaften Regulierung der Finanzmärkte bisher aber ungelöst (Trost, Ötsch 2015). Dabei müsste es unseres Erachtens um die Suche nach Ansatzpunkten für eine gesellschaftlich sinnvolle und nicht in erster Linie profitorientierte Steuerung des Kredits gehen – zugunsten einer Überwindung der ökonomischen Stagnationstendenzen, eines Ausbaus der öffentlichen Daseinsfürsorge und perspektivisch auch einer wirtschafts- und geschlechterdemokratischen Transformation (Krüger 2016: 486 ff.).

Das mag angesichts der politischen Kräfteverhältnisse zurzeit utopisch erscheinen. Vieles spricht aber dafür, dass gerade die fehlende Aussicht auf eine absehbare Überwindung der strukturellen Krisenursachen zu langwierigen und zunehmend grundsätzlicheren Konflikten um verschiedene denkbare Entwicklungspfade führt. Aufgabe einer kritischen Soziologie ist es daher nicht zuletzt, mögliche Einstiege in eine progressive Krisenbewältigungsstrategie aufzuzeigen – selbst dann, wenn berechnete Skepsis besteht, ob ein solcher Weg in naher Zukunft auch tatsächlich beschritten wird.¹

Unsere forschungsleitende These ist nun, dass solche Konflikte um unterschiedliche Krisenbearbeitungsstrategien nicht allein auf den Ebenen von Staat und Zivilgesellschaft ausgetragen werden, also gewissermaßen über „von außen“ kommende Eingriffe ins Finanzwesen. Vielmehr dürften sich die Deformationen des Finanzmarktkapitalismus und die daraus erwachsenden Symptome einer sozialen Reproduktionskrise nicht ohne eine geschlechterpolitisch bewusste Reflexion und Re-Politisierung von Arbeit in den Banken selbst überwinden lassen. Unser Fokus auf Führungskräfte begründet sich dabei mit dem Anspruch, handlungsrelevantes Wissen über Akteure und Interessenkonstellationen dort zu erarbeiten, wo im Binnenraum der Unternehmen über harte Machtfragen entschieden wird.

Erweiterte Perspektive auf Arbeit und Leben

Allerdings – und das ist die zweite zentrale Ausgangsthese – kann es dabei nicht mehr um die in der Arbeitssoziologie wie in der Praxis betrieblicher und politischer Interessenvertretung gewohnte Form der Thematisierung von Arbeitsbeziehungen und politischer Ökonomie gehen. Die noch immer verbreitete Absehung von individuellen und sozialen Reproduktionsverhältnissen – und damit von der lebensweltlichen Rahmung von Erwerbsarbeit – kann und muss heute konsequent überwunden werden. Die Gründe dafür sind oft genug herausgearbeitet worden, ohne dass der Mainstream der arbeitssoziologischen Forschung daraus die notwendigen theoretischen und methodischen Konsequenzen gezogen hätte. Ich nenne nur die wichtigsten Stichworte: Die Prozesse der doppelten (also beschäftigtenseitig wie betriebswirtschaftlich motivierten) Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit, die wachsende Erwerbsbeteiligung und Qualifizierung von Frauen, der Wandel der privaten Lebensmodelle und der Umbau vom fürsorgenden zum aktivierenden Sozialstaat – all dies verweist auf die Herausbildung eines neuen Stadiums kapitalistischer Entwicklung: Charakteristisch für diese, durch

¹ Dieses Selbstverständnis impliziert zwar zentrale Elemente eine „Soziologie der Kritik“ (Dubet) im Sinne einer Rekonstruktion der Kritikformen der sozialen Akteure im jeweiligen Untersuchungsfeld, es beschränkt sich aber nicht a priori auf diese Spiegelungs- und Systematisierungsfunktion. Es gehört gerade zu den Vorzügen des Systems Wissenschaft, dass es Formen der gesellschaftlichen Selbstreflexivität hervorbringen kann, die über die Perspektiven eines unmittelbar praxisgebundenen Alltagsverständnisses hinausgehen (Deutschmann 2002: 46 ff.).

vielfältige soziale Verwerfungen in ihrer Entfaltung teilweise blockierte, neue Konstellation, ist die langfristige Erosion der relativ strikt normierten institutionellen und ideologischen Trennungen zwischen Produktions- und Reproduktionssphäre, wie sie für frühere Ausprägungen kapitalistischer Gesellschaften, insbesondere die sogenannte fordistische Produktionsweise, noch prägend waren. Mit dem verstärkten Einbrechen der Subjektivität der Beschäftigten in die Welt der Lohnarbeit werden zunehmend auch die in der Lebenswelt verankerten persönlichen Bezüge, Anforderungen und Identitätskonstruktionen zum Gegenstand der arbeitspolitischen Auseinandersetzungen – besonders deutlich im Bereich der (derzeit nicht zufällig wiederauflebenden) Arbeitszeitdebatte, aber auch bezogen auf inhaltliche Ansprüche an „gute Arbeit“.² Die kapitalistische Ökonomie ist mit Problemen der Reproduktion und dem Eigensinn der Subjekte somit viel direkter, gewissermaßen in ihrem ureigensten „Hoheitsgebiet“ der unternehmerischen Rationalität, konfrontiert, instrumentalisiert sie dort aber auch für ihre Zwecke und produziert so massive (Selbst-)Entfremdungserfahrungen. Die ungleiche Beziehung der Geschlechter stellt dabei, aufbauend auf dem noch immer nicht überwundenen historischen Erbe patriarchal-ständisch strukturierter Gesellschaften, das wichtigste kulturelle und sozialstrukturelle „Scharnier“ dar, über das die innere Widersprüchlichkeit und Hierarchisierung von Arbeits- und Lebenswelt austariert und zugleich im Alltagsbewusstsein mehr oder weniger stark verschleiert und naturalisiert wird (Nickel, Hüning 2008).

Was heißt vor diesem Hintergrund nun „männliche Herrschaft“? Die Formulierung im Titel spielt auf den gleichnamigen Klassiker von Pierre Bourdieu an – und damit auf die Praxis der „ernsten Spiele des Wettbewerbs“ in sozialen Feldern, die Männern vorbehalten bleiben. Gerade die Sphäre der Hochfinanz lässt sich noch immer als weitgehend „homosozialer Raum“ beschreiben, sogar als „Reservat“ einer teils offen sexistischen „Alphamännlichkeit“ (Kurz-Scherf 2009; Wichterich 2010; Honegger 2010). Solche Beobachtungen zielen allerdings vornehmlich auf einen kleinen Ausschnitt an der Spitze der Unternehmen sowie Teile des Investmentbankings – und sie betreffen vor allem die habituelle Dimension symbolischer Ordnungen und Interaktionsrituale.

Uns geht es um eine etwas andere Perspektive: „Männliche Herrschaft“ meint hier vor allem die Verankerung von Geschlechterungleichheiten in den „Tiefenstrukturen“ der Organisation selbst (Boes et al. 2014). Das betrifft zum Beispiel Leistungsbewertungssysteme, Besetzungsverfahren und Arbeitszeitnormen, sofern diese soziale Reproduktionsbedürfnisse und geschlechterungleiche Verpflichtungsbalancen im Verhältnis von Arbeit und Leben systematisch ausblenden. Im Anschluss an Acker sprechen wir daher von der Bank als einer *gendered organization* (Acker 1990).

Gleichstellungspolitik im Leerlauf

Die gleichstellungspolitische Bilanz der Finanzdienstleistungsbranche fällt noch ernüchternder aus, als die der deutschen Wirtschaft insgesamt.³ Obwohl 2014 57 Prozent aller Beschäftigten im Bankensek-

² Ein Beispiel dafür ist die verstärkte Politisierung von Legitimationsansprüchen, die sich auf das Prinzip der Fürsorge, also die Anerkennung der spezifischen Bedürfnisse von Beschäftigten und Kunden, beziehen. Nicht zufällig zeigt sich dies insbesondere in weiblich geprägten Pflege- und Erziehungsdiensten (Menz, Nies 2016).

³ Die Analysen, die das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) auf 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 hochqualifi-

tor Frauen waren, stellten sie nur 27 Prozent der Führungskräfte (Holst et al. 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 durchschnittliche Verdienstlücke zwischen Männern und Frauen noch auf 27,5 Prozent (Holst, Kirsch 2016: 47).

Nach unserer Einschätzung ist das sich in den Zahlen dokumentierende Ausbleiben nennenswerter Fortschritte bei der Gleichstellung nicht allein eine Folge verschleppter Modernisierungsprozesse, sondern auch Ausdruck einer spezifischen Entwicklungsdynamik des Finanzmarktkapitalismus. Die in Deutschland seit den Neunzigerjahren forcierte Deregulierung der Finanzmärkte bildete nicht nur gesamtgesellschaftlich einen wesentlichen Katalysator für Prozesse der Vermarktlichung und Privatisierung – und damit für die eingangs angesprochene Zunahme von Krisensymptomen im Bereich der sozialen Reproduktion, die die Entwicklungsperspektiven von Frauen in besonderem Maße hemmen. Sie hatte auch weitreichende Auswirkungen auf die Leistungsregime und Arbeitskulturen in den Banken. Geschlechterungleichheit wurde dabei auf betrieblicher Ebene tendenziell stabilisiert. Diese These wird im Folgenden exemplarischen anhand des Falles der von uns untersuchten Landesbank Berlin (LBB) diskutiert.⁴

Bei der Auswertung von Personaldaten der LBB tritt zunächst eine branchentypische Geschlechtersegregation zutage (Nickel et al. 2015: 94 ff.). Vertikal zeigt sich eine klare männliche Dominanz in höheren und mittleren Führungspositionen – und dies, obwohl rund 60 Prozent der Beschäftigten Frauen sind: Ihr Anteil auf der zweiten und dritten Führungsebene belief sich 2012 gerade einmal auf 9 beziehungsweise 20 Prozent und der Vorstand war rein männlich besetzt. Horizontal lässt sich eine ebenso typische Geschlechterverteilung zwischen den Unternehmensbereichen beobachten: Überproportional viele Frauen arbeiteten im direkten Kundenkontakt in den Filialen, dem auch quantitativ mit Abstand größten Beschäftigungssegment der LBB. Gleiches gilt für die deutlich kleinere Kreditmarktfolge, in deren Zuständigkeit, neben der Abwicklung standardisierter Backoffice-Funktionen, auch die Nachbearbeitung von Kreditausfällen und Insolvenzen fällt. In den deutlich prestigeträchtigeren Bereichen Kapitalmarkt und Immobilien, in denen die Entgelte, auch infolge außertariflicher Bonuszahlungen, im Durchschnitt deutlich höher ausfallen, ist die männliche Dominanz dagegen mit Abstand am größten.

An dieser Geschlechterverteilung hatte sich seit der gut 10 Jahre zuvor durchgeführten Vorgängerstudie nichts Grundlegendes geändert. Schlimmer noch: Auf den mittleren Führungsebenen war der Frauenanteil teilweise sogar massiv (um etwa 40 Prozent) zurückgegangen.⁵ Dies ist umso erklärungs-

zierten 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 et al. 2015).

⁴ 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 sowie bereits vorliegende Forschungsliteratur ausgewertet (Nickel et al. 2015). Aufbauen konnten wir dabei auf früheren Untersuchungen im selben Unternehmen (Nickel et al. 2002).

⁵ Der Frauenanteil der LBB war – auch in Führungspositionen – ursprünglich etwas höher als im Durchschnitt des Bankensektors. Dies war vor allem Folge der stärkeren Repräsentanz von Frauen in der Ostberliner Sparkasse, die nach der Wende mit der Westberliner Sparkasse fusioniert und 1994 unter

bedürftiger, als es in der LBB seit langem eine institutionalisierte Gleichstellungspolitik und gezielte Programme zur Förderung weiblicher Potentialträgerinnen gibt. Gleichstellungspolitik erscheint dabei allerdings noch immer als ein weitgehend separates Aktionsfeld, auf dem es vor allem um den Abbau vermeintlicher Defizite der weiblichen Nachwuchskräfte geht, etwa durch Vermittlung von Selbstmanagementtechniken zur Optimierung der „Work-Life-Balance“. Die typische Thematisierung von „Vereinbarkeit“ als Frauenproblem bestärkt dabei pauschale Zuschreibungen, die karriereorientierte Frauen, selbst wenn sie sich gegen Kinder entscheiden, oftmals benachteiligen. Das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit müsste stattdessen als direkter Bestandteil der Organisations- und Branchenentwicklung verfolgt werden.

Vertriebsintensivierung, Machtkonzentration und blockierte Aufstiege

Das führt zurück zum Prozess der Deregulierung des Finanzmarktkapitalismus und den sozialen Schließungsprozessen, die sich damit im Binnenraum der Banken verbinden. Auch in dieser Hinsicht lässt sich im Falle der LBB eine durchaus branchentypische Entwicklung rekonstruieren: Die quantitative Expansion des Kapitalmarktgeschäfts und der erhöhte Konkurrenz- und Kostendruck gingen mit einer grundlegenden Umstellung der Vertriebssteuerung auf den offensiven Absatz von Kapitalmarktprodukten einher. Für die interne Leistungssteuerung und die typischen Karrierewege hatte dies weitreichende Konsequenzen.

Die Beschäftigten in der einfachen Kundenberatung sehen sich einer zunehmend rigorosen Zielsteuerung ausgesetzt. Breisig et al. (2010) sprechen auf Basis ihrer breiter angelegten empirischen Untersuchung von „plan-deterministischen“ Strategien der Vertriebsintensivierung, bei denen einheitlich quantifizierte Verkaufsziele auf die einzelnen Filialen und Mitarbeiter/innen heruntergebrochen und mithilfe strikter Wochenpläne und sogenannter „Zielvereinbarungen“ durchgesetzt werden. Auch die Vorgaben für den Ablauf von Kundengesprächen wurden vereinheitlicht und von Beratung auf Verkauf als Hauptanforderung umgestellt (Kotthoff, Wagner 2008: 55). Diese massive Verengung von Autonomiespielräumen folgt im Grundsatz der Logik einer „subjektivierten Taylorisierung“ (Matuschek et al. 2006), wie sie beispielsweise für Callcenter-Tätigkeiten, aber auch viele – häufig ebenfalls weiblich segregierte – Verkaufsfunktionen typisch ist: Personale Eigenschaften und Steuerungsfähigkeiten, wie etwa Empathie- und Selbstdarstellungskompetenzen, werden einerseits abgerufen, andererseits aber durch standardisierte Verfahren hochgradig vorreguliert und mithilfe digitaler Technologien überwacht. Verbunden war und ist dies mit der Durchsetzung einer kennzahlengestützten internen Vermarktlichung. Die einzelnen Bereiche werden unter wechselseitigen Konkurrenzdruck gesetzt und Bewertungsmaßstäbe werden im Sinne einer finalisierten Leistungssteuerung tendenziell auf den, von sozialen Kontextbedingungen abstrahierenden, rein monetären Erfolg hin verengt.

Zudem wurde es über die Jahre hinweg tendenziell schwieriger, von den eher weiblich segregierten Bereichen, die zu den Restrukturierungsverlierern gehören, auf die Seite der männlich segregierten Restrukturierungsgewinner zu wechseln. Denn mit der Entwertung der, vor allem von Frauen geleisteten, kundennahen Dienstleistungen und dem hier konzentrierten Wissen über alltägliche Kundenbedürfnisse und soziale Rahmenbedingungen des breiteren Retailbankgeschäfts verband sich nicht nur

dem Dach der LBB Teil der Bankgesellschaft Berlin AG wurde. Auf diese und andere Spezifika der Unternehmensgeschichte kann hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden (siehe hierzu Nickel et al. 2015: 34 ff.).

eine materielle Umverteilung von Einkommen zugunsten höherer Hierarchieebenen und kurzfristig renditeträchtiger Bereiche wie Kapitalmarkt und Immobilien. Auch die vormals vorhandenen innerbetrieblichen Aufstiegswege aus dem Kundengeschäft heraus in Führungs- oder Fachpositionen der Konzernzentrale wurden ausgedünnt. Im sogenannten „Corporate Center“, in dem die Steuerungsfunktionen zunehmend konzentriert werden und sich attraktivere Tätigkeiten und Karriereperspektiven eröffnen, werden verstärkt akademisch ausgebildete Kräfte von außen rekrutiert und aufgebaut.

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 insgesamt keine günstigen Voraussetzungen für Vereinbarkeit schaffen. Die Normalarbeitszeiten sind mit einem Medianwert von 39-40 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).

Die Sicht von Führungskräften: Mantra der Kostenreduktion versus reflexive Karriereorientierung

In unseren Interviews zeigte sich eine ausgeprägte Verengung der Perspektive bei den meisten höheren (männlichen) Führungskräften: Vorhandene Gestaltungsoptionen hinsichtlich Geschäftsstrategie, Arbeitsbedingungen und betrieblichen Geschlechterverhältnissen wurden nur wenig wahrgenommen. Die harte Kostenorientierung und die zentralisierte Vertriebssteuerung hemmen offenbar nicht nur die Phantasie mit Blick auf mögliche alternative Geschäftsmodelle und Arbeits(zeit)strukturen, sondern tragen auch zur Legitimierung eines teilweise dezidiert autoritären Führungsstils bei.

Diese Handlungs- und Deutungsmuster und die oft exzessiv langen Arbeitszeiten im Management wurden von den weiblichen Potentialträgerinnen als abschreckend beschrieben. So karriereorientiert die von uns befragten Frauen waren, so deutlich betonten sie doch die Grenzen ihrer Kompromissbereitschaft gegenüber einer als lebensfeindlich wahrgenommenen Führungskultur. 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 und Familie. Ansprüche an eine als sinnvoll und erfüllend empfundene Tätigkeit, an Geschlechtergerechtigkeit und einen wenigstens halbwegs ausgeglichenen Gesamtlebenszusammenhang sind aber so stark, dass es häufig zu einer dezidierten Verweigerung gegenüber den im Management herrschenden Spielregeln kommt.

Was sich darin unseres Erachtens zeigt, ist keineswegs eine weibliche „Angst vor der Macht“, sondern eine Sensibilität für Reproduktionsbedürfnisse, die auch Kritik an sozial destruktiven Geschäftspraktiken und Leistungsregimen begründet. Insofern ist die reflexive Karriereorientierung eine potentiell widerständige Kraft, eine Ressource nicht nur für Gleichstellungspolitik, sondern für den arbeitspolitischen Kampf zugunsten eines Pfadwechsels in der Organisations- und Wirtschaftsentwicklung insgesamt.

Solange die innerbetriebliche Hegemonie des Finanzkapitalismus nicht gebrochen ist, 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. 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 vor allem 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. Diese erwächst vor allem aus pragmatisch entwickelten, flexibleren Formen der Arbeitsteilung im Privaten. 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.

Im Bankensektor scheint dafür bisher allerdings nur ein Teil der Führungskräfte offen zu sein – trotz der teils massiven Verunsicherung und nicht selten offen eingestandenen Ratlosigkeit infolge der chronischen Instabilität der Finanzmärkte und der anhaltenden Niedrigzinsphase. Nur bei einer Minderheit der von uns befragten Führungskräfte zeigte sich ein Nachdenken über alternative Entwicklungspfade. Es wird insofern auch weiterhin darauf ankommen, politischen Druck „von außen“ aufzubauen. Erst mit ihm dürften auch die Potentiale für eine demokratische Arbeits- und Geschlechterpolitik im Bankensektor zur Entfaltung kommen.

Literaturverzeichnis

- Acker, J. 1990: Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, Band 4, Heft 2, 139–158.
- Boes, A., Bultemeier, A.; Kämpf, T., Langes, B., Lühr, T., Marrs, K., Trinczek, R. 2013: Ein historischer Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen. In A. Boes, A. Bultemeier, R. Trinczek (Hg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 13–34.
- Breisig, T., König, S., Rehling, M., Ebeling, M. 2010: „Sie müssen es nicht verstehen, sie müssen es nur verkaufen!“. *Vertriebssteuerung in Banken*. Berlin: edition sigma.
- Detje, R., Sauer, D. 2012: Vom Kopf auf die Füße stellen. Für eine arbeitspolitische Fundierung wirtschaftsdemokratischer Perspektiven. In W. Fricke, H. Wagner (Hg.), *Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie*. Hamburg: VSA, 55–85.
- Deutschmann, C. 2002: *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim: Juventa.
- Dörre, K., Brinkmann, U. 2005: Finanzmarkt-Kapitalismus. Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells?. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 45. Jg., 58–84.
- 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: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Hark, S., Villa, P. (Hg.) 2015: *Anti-Genderismus. Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Holst, E., Kirsch, A. 2016: Finanzsektor. Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an. *Managerinnen-Barometer. DIW Wochenbericht*, 2/2016, 46–57.
- Holst, E., Busch-Heizmann, A., Wieber, A. 2015: *Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001-2013*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

- Honegger, C., Neckel, S., Magnin, C. 2010: Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin: Suhrkamp.
- Jürgens, K. 2012: Arbeit und Reproduktion. In K. Dörre, D. Sauer, V. Wittke (Hg.), Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, 273–288
- Kotthoff, H., Wagner, A. 2008: Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin: edition sigma.
- Krüger, S. 2016: Wirtschaftspolitik und Sozialismus. Vom politökonomischen Minimalkonsens zur Überwindung des Kapitalismus. Hamburg: VSA.
- Kurz-Scherf, I. 2009: Monopoly-Kapitalismus – Reservat der Männlichkeit. Blätter für deutsche und internationale Politik. 54. Jg., Heft 5, 36–40.
- Lill, M. 2015: Trügerische Ruhe im bedrohten Paradies? Zur Entwicklung von Ressentiments und rechtsextremen Einstellungen im Alltagsbewusstsein der Deutschen. Empirische Befunde und Erklärungsansätze. Online-Publikation der Rosa-Luxemburg-Stiftung.
<https://www.rosalux.de/publication/41038/truegerische-ruhe-im-bedrohten-paradies.html> (letzter Aufruf 02. Oktober 2016).
- Matuschek, I., Arnold, K., Voß, G. G. 2006: Subjektivierete Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit. München: Rainer Hampp Verlag.
- Menz, W., Nies, S. 2016: Gerechtigkeit und Rationalität. Motive interessenpolitischer Aktivierung. In WSI-Mitteilungen, 68. Jg., Heft 7, 530–539.
- Meuser, M. 2009: Vaterschaft und Männlichkeit. (Neue) Väterlichkeit in geschlechtersoziologischer Perspektive. In K. Jurczyk, A. Lange (Hg.), Vaterwerden und Vatersein heute. Neue Wege – neue Chancen!. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 79–93.
- 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. Auszüge publiziert in A. Fahrenholz, H. Meißner 2003: Welche Macht wollen Frauen? Reflexive Karriereorientierung von weiblichen Führungskräften. In R. M. Dackweiler, U. Hornung (Hg.), Frauen – Macht – Geld. Münster: Westfälisches Dampfboot, 207–226.
- Nickel, H. M., Heilmann, A., Hüning, H., Lill, M. 2015: Geschlechterpolitik in Krisenzeiten. Eine Fallstudie im Bankensektor. Berlin: edition sigma.
- Nickel, H. M. & Hüning, H. 2008: Frauen an der Spitze? Zur Repolitisierung der Arbeits- und Geschlechterdebatte. In R. Eickelpasch, C. Rademacher, P. Ramos Lobato (Hg.), Metamorphosen des Kapitalismus – und seiner Kritik. Wiesbaden: VS Verlag, 216–238.
- Soiland, T. 2009: Gender als Selbstmanagement. Zur Reprivatisierung des Geschlechts in der gegenwärtigen Gleichstellungspolitik. In S. Andresen, M. Koreuber, D. Lüdke (Hg.), Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 35–52.
- Trost, A., Ötsch R. 2015: Bankenabwicklung: Zwischen Fata Morgana und Wirklichkeit. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Wichterich, C. 2010: Geschlechteranalysen und -diskurse in der Krise,
<http://www.linksnet.de/de/artikel/25843> (letzter Aufruf 02. Oktober 2015).