



© Parknot Architect/stock.adobe.com

# Mehr Frauenpower für den Vorstand

Banken und Sparkassen wollen und sollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen. Geschlechtergerechtigkeit ist eines der Sustainable Development Goals, und im Rahmen sich ausweitender Berichterstattungspflichten wird zunehmend auf diese Quote geachtet.

**Sabine Lutzius**

Der Drang in Geldhäusern, mehr Frauen in den Vorstand zu bringen, entsteht aus der längst wissenschaftlich belegten Erkenntnis, dass zwischen diversen Teams und wachsendem betriebswirtschaftlichen Erfolg ein Zusammenhang besteht. Gleichzeitig sind Banken ein gutes Beispiel dafür, wie schwierig das für eine Branche sein kann. Um die gesteckten Ziele für mehr Teilhabe zu erreichen, bedarf es einer strategischen Planung sowohl hinsichtlich der fachlichen Vorerfahrungen und persönlichen Eignung von Kandidatinnen als auch mit Blick auf die Zeitschiene. Und es braucht Frauen, die eine solche Position einnehmen wollen.

In Sparkassen und Genossenschaftsbanken stellen Frauen zwei Drittel der Belegschaft. Dieser Anteil sinkt immer stärker, je höher man auf der Hierarchie-Leiter nach oben

geht: Weibliche Vorstände sind immer noch die Ausnahme. Bei den 100 größten Volks- und Raiffeisenbanken liegt die Frauenquote laut einer Untersuchung der Plattform [biallo.de](https://www.biallo.de) vom Januar 2023 bei unter sieben Prozent. Bei den 100 größten Sparkassen sind es mit 7,1 Prozent nur geringfügig mehr. Wie aber verändern Institute diese Situation? Zwei Faktoren müssen zusammenkommen:

- Es werden mehr Frauen benötigt, die sich eine Führungsposition zutrauen, und
- sie brauchen eine Möglichkeit, die notwendige Qualifikation erlangen zu können.

In der Unterstützung von Banken und Bausparkassen bei der Besetzung herausgehobener Führungspositionen erleben die Beraterinnen und Berater des Instituts für Personal- und

Unternehmensberatung (IFP) regelmäßig, dass grundsätzlich qualifizierte Kandidatinnen diesen Schritt nicht immer gehen wollen, etwa weil er nicht in ihre Lebensplanung zu passen scheint. Denn die Karrierephase, in der es bestimmte Weichen zu stellen gilt, fällt oft mit der Lebensphase der Familienplanung zusammen. Deshalb sind Geldhäuser vonnöten, die eine Entwicklung weiblicher Führungskräfte zum Vorstand strategisch angehen. Denn diese braucht Zeit, das richtige Timing und noch mehr als bei männlichen Kollegen gegebenenfalls die Flexibilität, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Die langfristige Planung ist schon deshalb wichtig, weil die Berufung zum Vorstand der Zulassung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) bedarf. Die Berufung ist dabei immer eine Einzelfallentscheidung, die anhand des Lebenslaufs der Kandidatin oder des Kandidaten getroffen wird. Die relevanten Kriterien sind kein Geheimnis, aber auch nicht ohne Weiteres konkret zu fassen. Als wesentliche Voraussetzungen gelten beispielsweise eine aktuelle Aufgabe in direkter Vorstandsunterstellung, eine gewisse Führungsverantwortung sowie fachliche Erfahrungen. Zu Letzteren zählen nachgewiesene Votierungen im risikorelevanten Kreditgeschäft sowie Know-how in der Gesamtbanksteuerung, etwa in den Bereichen Risikomanagement und Treasury. Schlussendlich ist auch das Größenverhältnis gemessen an der Bilanzsumme des aktuellen und künftigen Arbeitgebers relevant.

Die Herausforderung ist: Für die Kriterien wird in der Regel auf die vorangegangenen drei Jahre im Lebenslauf geschaut. Erfahrungen, die weiter zurückliegen, werden nicht immer berücksichtigt. Auch wenn es mittlerweile erfreulicherweise das eine oder andere Gegenbeispiel gibt: Eine Elternzeit kann je nach Länge dazu führen, dass bestimmte Erfahrungen aufgefrischt werden müssen, um die Zulassung zu erhalten. Das kostet zusätzlich Zeit auf einem Karriereweg, der ohnehin schon einen langen Atem und gute Planung erfordert. Denn um für ein zwei- bis dreijähriges Qualifizierungsprogramm berücksichtigt zu werden, muss die Kandidatin bereits bis in die zweite Führungsebene gelangt sein.

### Bei der Vorstandsarbeit sind verschiedene Fähigkeiten gefordert

Was können Banken und Sparkassen tun, um Kandidatinnen für Vorstandspositionen gezielt zu entwickeln? Zunächst gilt es, Bedarfe möglichst frühzeitig zu erkennen. Das ist beispielsweise bei altersbedingten Vakanzen im Vorstand gut zu planen. In diesem Fall ist es vergleichsweise einfach festzustellen, welche Erfahrungen und Hintergründe im künftigen Gremium benötigt werden. Befindet sich ein Geldins-

### Kompakt

- Geldhäuser sollten ihren Bedarf frühzeitig klären, denn wer bei der Auswahl unter Zeitdruck sucht, trägt ein höheres Risiko.
- Potenzialträgerinnen müssen kontinuierlich identifiziert und gefördert werden, unabhängig von konkreten Vakanzen.
- Frauen sollten sich für diesen Karriereweg bewusst entscheiden und ihn aktiv vorantreiben.

titut in ruhigem Fahrwasser, sind meist andere Kenntnisse und Geschicke vonnöten als in einer wirtschaftlich herausfordernden Situation oder bei der Zusammenführung zweier Unternehmenskulturen nach einer Fusion.

Auch die Chemie zwischen den einzelnen Vorstandsmitgliedern stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, so dass vor allem die Persönlichkeit der jeweiligen Funktionsträger entscheidend ist. Je höher die Mitarbeitenden in der Hierarchie aufsteigen, desto weniger scheidet es erfahrungsgemäß an fehlender Fachlichkeit. Vielmehr rücken die überfachlichen Anforderungen an Top-Führungskräfte in den Fokus. Dazu gehören zum Beispiel unternehmerisches sowie strategisches Denken und Handeln, um zu erkennen, wie sich Entwicklungen und Entscheidungen nicht nur auf einen Bereich, sondern auf die Gesamtbank auswirken. Auch die Fähigkeit, sich vom operativen Tagesgeschäft zu lösen und Dinge aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten, wird erwartet. In diesem Zusammenhang ist empfehlenswert, Kandidatinnen auch dann in Betracht zu ziehen, wenn der fachliche Background keine vollständige Passung aufweist. Gleiches gilt natürlich auch für männliche Kandidaten. Noch immer ist die Tendenz sehr hoch, eine Stelle mit einer Person zu besetzen, deren Profil möglichst nah an der Vakanz liegt. Das schränkt die Auswahl zusätzlich ein, wenn vorausgesetzt wird, dass Potenzialträgerinnen tatsächlich die Anlage mitbringen, zusätzliche Fähigkeiten in kurzer Zeit aufzubauen.

Auch unabhängig von konkreten Bedarfen eines Geldhauses gilt es, geeignete Kandidatinnen zu identifizieren und zu fördern. Dabei sollten individuelle Karrierepfade entwickelt werden, um die persönliche Lebensplanung mit den Anforderungen an Personalentwicklung und die Erfüllung der Zulassungskriterien bestmöglich zu vereinen. IFP rät Banken, gezielt in den langfristigen Aufbau von Kandidatinnen für Führungspositionen zu investieren. Gerade Sparkassen und Genossenschaftsbanken könnten dabei geleitet von ihrem Gruppengedanken von einer institutsübergreifenden Zu-

sammenarbeit beispielsweise auf Ebene der Regionalverbände profitieren.

### Frauen sollten ihre Karriereplanung aktiv angehen

Wie können Frauen aktiv darauf hinarbeiten, Vorstandsverantwortung zu übernehmen? Sie sollten sich möglichst früh darüber klar werden, was das für sie, ihre Lebens- und gegebenenfalls auch Familienplanung bedeutet. Im Idealfall bringen sie Bereitschaft zur Mobilität mit. Denn die Chance, einen Sprung auf eine solche Position zu vollziehen, vergrößert sich immens, wenn man einen Wechsel in ein anderes Institut nicht ausschließt. Ist die persönliche Entscheidung gefallen, sollten Kandidatinnen offen und aktiv an die Karriereplanung herangehen, beispielsweise indem sie an Mentoring-Programmen teilnehmen, ihr Netzwerk ausbauen und auch mit Personalberatern arbeiten, die die Besetzung entsprechender Positionen begleiten.

Damit die strategische Planung und alle damit verbundenen Investitionen durch nachhaltig erfolgreiche Besetzungen belohnt werden, sollte eine offene Vorstandsposition aber keinesfalls um jeden Preis weiblich besetzt werden. Denn bei jeder Vakanz zählt, die beste Lösung für alle Beteiligten zu finden – und diese ist zunächst einmal unabhängig vom Geschlecht.

Das Beschriebene gilt grundsätzlich nicht nur für Banken und Sparkassen. Mehr Frauen in Vorstände zu bringen ist vielmehr ein gesellschaftspolitisches Thema, für das an vielen Stellen Rahmenbedingungen geändert werden müssen, auf die eine Branche allein keinen Einfluss nehmen kann. ■



#### Autorin

Sabine Lutzius

ist Partnerin beim IFP – Institut für Personal- und Unternehmensberatung in Köln.

#### Weibliche Führungskräfte



Katharina Schleeberger, Katharina Klinge:  
Die Zukunft des Talentmanagements –  
Wie Frauen über Netzwerke Karriere machen, in:  
Inka Knappertsbusch, Gerlind Wisskirchen (Hrsg.):  
Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden 2023  
<https://sn.pub/JJqBdF>

Brigitte Biehl: Rollenbilder und Geschlechter-  
stereotype, in: Gender und Leadership,  
Wiesbaden 2023  
<https://sn.pub/ddkum5>

Ulrich H. Knobel: Grundwissen für Führungskräfte,  
in: Führen mit Kompetenz, Wiesbaden 2023  
<https://sn.pub/luQsck>

Claudia Breuer: Frauen in Vorständen fördern den  
Erfolg, in Bankmagazin 10/2022  
<https://sn.pub/cKSdLT>

### Weitere Digitaltipps

#### Links

- Zweites Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II): <https://sn.pub/rN6QSf>

#### Studie

- „Einsam an der Spitze: Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine“, Bericht der Allbright-Stiftung: <https://sn.pub/qigW7t>