

Petra Nabinger

Frauen in Spitzenpositionen

Petra Nabinger

Frauen in Spitzenpositionen

Role Models der Finanzbranche

Für Christiane



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
Kontakt: buch@fazbuch.de

Umschlag: Nina Hegemann, Foto: © AdobeStock/Neeqolah
Satz: Frankfurter Allgemeine Buch
Druck: CPI Druckdienstleistungen GmbH, Ferdinand-Jühlke-Straße 7, 99095 Erfurt
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2025
ISBN 978-3-96251-232-3

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen
Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den
Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation
des CO₂-Ausstoßes.



Inhalt

Vorwort Karolin Schriever	7
Statement des Präsidenten Stefan G. Reuß	11
Zur Motivation der Autorin und Herausgeberin	15
Einleitung	21
Porträt Katharina Jessel	23
Porträt Vanessa Trennert	35
Gastbeitrag Daniela Schreiber	51
Porträt Nicole La Noutelle	57
Porträt Regina Holzapfel	69
Gastbeitrag Egon Zehnder International GmbH	79
Porträt Sophia Schwind	87
Gastbeitrag Ina Begale und Margareta Rieck	101
Porträt Kathrin Weber	107
Porträt Oleksandra Ambach	125
Gastbeitrag Susanne Deobald	137
Porträt Jacqueline Hoffmann	145
Fazit	157
Aus der Presse	165
Zum Nachdenken	167
Danksagung	169
Bedeutsame Aussagen der Role Models	171
Eigene Fundstücke zum Thema Female Empowerment	173
Biografien	176
Die Autorin	181
Literaturverzeichnis	182
Quellenverzeichnis	183

Vorwort Karolin Schriever

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied Deutscher Sparkassen- und Giroverband



Foto: DSGV

Liebe Leserinnen und Leser,

Karriere ist wie ein Marathon: ein langer Weg mit Höhen und Tiefen. Sie ist definitiv kein Sprint. Es geht nicht darum, wer am schnellsten startet, sondern darum, wer klug seine Kräfte einteilt. Manchmal muss man das Tempo drosseln, um später wieder mit Freude und Ambition beschleunigen zu können. Und manchmal ist eine Kurskorrektur nötig. Das erleben auch die hier porträtierten Frauen. Sie sprechen mit großer Offenheit über das, was sie antreibt, aber auch über die Umstände, die sie bremsen und manchmal auch vom Kurs abbringen.

„Frauen in Spitzenpositionen – Role Models der Finanzbranche“ ist bereits das achte Buch von Petra Nabinger, in dem sie sich mit den Karrierewegen von Frauen in der Finanzbranche beschäftigt. Entstanden ist ein Werk, das die Lebensgeschichten von Frauen beleuchtet und sie dadurch als Vorbilder hervorhebt.

Sichtbarkeit zu schaffen ist ein wesentlicher Faktor, um mehr Frauen für Führung zu begeistern. Denn noch fühlen sie sich allzu oft allein auf weiter Flur. Das gilt nicht nur für Frauen, sondern für alle Menschen, die im Vergleich zur vorherrschenden Norm um sie herum in irgendeiner Weise abweichen: egal, ob wegen des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, der Religion, Hautfarbe, sozialer Herkunft oder anderer Aspekte.

Diversität ist heute mehr als eine Option: Sie ist kein Kann-Thema mehr, sondern ein Muss-Thema – sie ist einer der entscheidenden Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmen, die zukunftsfähig sein wollen, brauchen zuallererst Akzeptanz. Aber akzeptieren können Kunden nur, wenn sie sich verstanden fühlen. Verständnis und Akzeptanz sind das A und O. Kunden fühlen sich von Firmen verstanden und angenommen, wenn diese ihre Vielfalt widerspiegeln. Wer als Unternehmen relevant sein will, der kommt an Vielfalt nicht vorbei.

Je diverser Vorbilder sind, desto größer ist die Palette an Erkenntnissen. Vorbilder helfen uns, persönliche Ziele zu formulieren und die eigenen Erfahrungen – Triumphe wie Misserfolge – mit denen anderer abzugleichen. Vorbilder zeigen uns die Chancen, die die Welt bereithält, aber auch die Möglichkeiten, die manchmal noch selbst geschaffen werden müssen.

„Frauen in Spitzenpositionen“ – das Buch macht Mut, die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen, es inspiriert Beschäftigte vor allem auch in immer noch männerdominierten Bereichen wie der Finanzbranche, Barrieren zu durchbrechen und das Selbstbewusstsein zu schärfen. Doch es enthält auch unbequeme Wahrheiten. Zum Beispiel, dass Frauen ihre Komfortzone verlassen müssen, um auf der Karriereleiter voranzukommen: Dass sie eben doch Druck verspüren, gegen stereotype Einstellungen angehen und um Fairness ringen müssen. Perfektionismus ist da nur „eine andere

Art, die Angst vor dem Scheitern zu betiteln“, wie es in einem der Gastbeiträge heißt.

Wer Petra Nabingers Buch liest, findet viele konkrete Hinweise für die eigene Karriereplanung. Darunter auch, wie sich Frauen für eine Rolle in der Geschäftsstellenleitung rüsten. Damit legt die Autorin den Finger in die Wunde, denn allzu oft scheitert es leider noch an dieser Qualifikation auf dem Weg von Frauen in den Vorstand eines Finanzinstituts. Wer dieses Ziel hat, sollte frühzeitig die Weichen stellen. Zeitige Karriereschritte sind entscheidend für den Weg ins Topmanagement.

Die hier versammelten Frauen warnen gleichzeitig davor, sich allzu sehr festzulegen. Dies ist auch meine persönliche Erfahrung. Ziele zu haben ist wichtig, sie dürfen aber nicht den Blick verstellen auf Möglichkeiten, die sich spontan auftun. Die Kombination aus Mut, Flexibilität und Weitsicht kann wie ein Booster wirken. Sorgen Sie sich also nicht, wenn Sie zwischendurch mehr Fragen als Antworten haben. Das Leben wird vorwärts gelebt und rückwärts verstanden. Deshalb: Bleiben Sie flexibel. Verharren Sie nicht in Ihrem eigenen Status quo.

Einstellungen lassen sich ändern – auch Umstände. Um es mit Marie Curie zu sagen: „Ich habe gelernt, dass der Weg des Fortschritts weder kurz noch unbeschwerlich ist.“ Auch die zweifache Nobelpreisträgerin hatte ihn also: ihren Marathon.

Dieses Buch ist eine Leseempfehlung. Nicht nur für Frauen, sondern für alle, die Inspiration und Motivation für diverse Wege suchen.

Mit den besten Wünschen für Ihre eigene erfolgreiche Karriere

Ihre Karolin Schriever



Statement des Präsidenten Stefan G. Reuß

Geschäftsführender Präsident des Sparkassen- und Giroverbandes Hessen-Thüringen



Fördern und fordern: wie die Sparkassenorganisation den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig erhöhen kann

„Männer sind vom Mars, Frauen von der Venus“ – so hieß vor 20 Jahren ein Buchbestseller, in dem über 1.000 Unterschiede zwischen den Geschlechtern festgestellt wurden. Nun lässt sich über den Wahrheitsgehalt von solch stereotypen Zuschreibungen trefflich streiten. Bei der Besetzung von Führungspositionen tun sich aber zwischen Männern und Frauen noch immer Welten auf.

Das gilt auch für die Sparkassenorganisation. Im Gebiet des Sparkassen- und Giroverbandes Hessen-Thüringen (SGVHT) sind fast zwei Drittel der Sparkassenbeschäftigten Frauen. Wenn es um Führungspositionen geht, wird diese breite Basis aber nicht annähernd abgebildet. Im Gegenteil: Je höher die Stelle angesiedelt ist, umso weniger weibliche Beschäftigte sind dort

anzutreffen. So lag der Frauenanteil bei Fach- und Führungskräften auf einem sogenannten Karrierepfad (TVöD-S-Entgeltgruppen¹ 12 bis 15Ü ohne AT) 2022 insgesamt nur bei 24 %. Besonders deutlich fällt der Trichtereffekt bei den Vorstandsbesetzungen aus. Dort waren Frauen in den letzten Jahren nur mit 5 bis 7 % vertreten. 2022 ist ihr Anteil mit 3,6 % sogar unter diese Schwelle gefallen.

Es gibt aber auch Anlass zur Hoffnung: So liegt im Gebiet des SGVHT der weibliche Anteil an Führungskräften in der Altersklasse unter 30 Jahren bereits bei über 40 %. Wie lässt sich dieser vergleichsweise hohe Wert nun so ins Ziel bringen, dass der Frauenanteil in Führungspositionen über alle Altersgruppen hinweg nachhaltig wächst und damit die Vorgaben des sogenannten ‚Leitbildes 2035‘ erfüllt werden können? Das sieht vor, dass bundesweit in der Sparkassen-Finanzgruppe bis 2035 mindestens 30 % der Positionen auf der obersten Managementebene mit Frauen besetzt sein sollen.

Für mich lässt sich dieses Ziel nach dem Motto „Fördern und Fordern“ durch ein Zusammenspiel auf drei Ebenen erreichen. Die erste ist die gesellschaftliche Ebene. Beim Familienmanagement übernehmen Frauen noch immer häufig mehr Aufgaben und Arbeiten als die Männer. Die Abkehr vom traditionellen hin zu einem partnerschaftlichen Rollenmodell muss in den Familien künftig noch stärker gelebt werden. Darüber hinaus bedarf es vor allem bei der Kinderbetreuung einer gut ausgebauten und funktionsfähigen Infrastruktur. Sie ist die Grundvoraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Für die Sparkassen als Arbeitgeber ist die zweite, die betrieblich-organisatorische Ebene von besonderer Bedeutung, bei der es vor allem um die Unternehmenskultur geht. Hier werden im Idealfall über alle Managementebenen die Strukturen gelegt, um Frauen verstärkt und dauerhaft in Führungsverantwortung zu bringen. Das

umfasst gezielte Fördermaßnahmen wie eine konsequente Personalentwicklung, Karriereplanung, Mentoring-Programme und Netzwerkangebote sowie standardisierte Auswahlprozesse und Leistungsbeurteilungen.

Dazu zählt aber auch die Offenheit gegenüber neuen Arbeits- und Führungsmodellen. Hier geht es zum einen um mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle inklusive einer familienfreundlicheren Meeting-Kultur, die Treffen möglichst nicht für den späten Nachmittag oder den Abend anberaumt. Zum anderen ist hier die verstärkte Bildung von gemischten Führungsteams zu nennen, die erwiesenermaßen kreativer und produktiver arbeiten. Aber auch der verstärkte Einsatz von Tandems fällt darunter, die einem sich verändernden Karriereverständnis Rechnung tragen. Denn viele junge Väter sind inzwischen offen für eine lange Elternzeit oder ein Teilzeitmodell. Gleichzeitig gibt es immer mehr Frauen, die zwar grundsätzlich an einer Führungsposition interessiert sind, aber eben nicht in Vollzeit. Hier können Tandems mit geteilten Führungsaufgaben eine gute Lösung sein. Sie zeigen, dass Karriere kein Nullsummenspiel sein muss, bei dem ein Mann automatisch etwas verliert, damit eine Frau etwas gewinnt.

Auf der dritten, der personellen Ebene sind vor allem die Frauen selbst gefragt. Sie müssen bereit sein, Führungsverantwortung zu übernehmen und einzufordern. In der Praxis gibt es häufig – Stichwort „Mars und Venus“ – noch immer zu viele stereotype Zuschreibungen und auch Verhaltensweisen. Während Männer den nächsten Karriereschritt häufig als reine Selbstverständlichkeit betrachten, sind Frauen oft noch zu selbstkritisch und trauen sich nicht genug zu. An dieser Einstellung muss aktiv gearbeitet werden. Frauen mit Karriereambitionen sollten mit Selbstbewusstsein auf sich aufmerksam machen, Entwicklungswünsche formulieren und sich Unterstützung und Netzwerke suchen.

Nur wenn sich auf all diesen drei Ebenen etwas ändert und fortentwickelt, wird der Führungsanteil von Frauen in der Sparkassenorganisation nachhaltig steigen. Die Voraussetzungen dafür sind gut. Denn angesichts wachsender gesellschaftlicher Erwartungen, regulatorischer Anforderungen und vor allem des demografischen Wandels sind Sparkassen als Arbeitgeber gut beraten, das häufig noch ungenutzte große Potenzial von Frauen auch für mehr Führungsverantwortung einzusetzen.

Stefan G. Reuß, Frankfurt am Main, im Februar 2024

Zur Motivation der Autorin und Herausgeberin

Im Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) von Elke Holst und Katharina Wrohlich von März 2019 ist ganz nüchtern nachzulesen, wie die Zahlen für die Finanz- und Versicherungsbranche per Ende 2018 aussehen:

- „100 größte Banken und 60 größte Versicherungen in Deutschland hatten Ende 2018 knapp neun beziehungsweise 10 % Frauen im Vorstand, kaum mehr als zuvor.
- Schwache Dynamik nun auch in Aufsichtsräten mit Frauenanteilen von jeweils rund 23 %.
- Bis Spitzengremien paritätisch besetzt sind, würde es bei linearer Fortschreibung der Entwicklung nun wieder länger, fast bis zum nächsten Jahrhundert, dauern.
- Frauen haben im Finanzsektor im Vergleich zu Männern besonders geringe Aufstiegschancen in hohe Führungspositionen.
- Unter anderem besonders unflexible Arbeitszeiten für Führungskräfte sorgen dafür, dass Frauen auch in zweiter Führungsebene kaum vertreten sind.“²

Als Angestellte im Finanzsektor ist es mir daher bereits seit vielen Jahren ein Herzensanliegen, zur Stärkung von Frauen im Allgemeinen und ganz besonders auch in meiner Branche beizutragen. Durch meine Mitgliedschaft im bundesweiten Sparkassennetzwerk S-FiF (**S**parkassen **F**rauen in **F**ührung) habe ich nun die Chance genutzt, Frauen der ersten und zweiten Führungsebene zu gewinnen, die sich als Role Model in diesem Buch vorstellen. Es ist ein facettenreicher Strauß an selbstbewussten und engagierten Frauen zusammengekommen, die aus dem Nähkästchen plaudern und erzählen, wie sie ihren Weg beschritten haben. Über Stolpersteine, Schlüsselmomente, Niederlagen und Learnings wird mit einer großen Offenheit berichtet. Es soll Frauen

dazu ermutigen, mehr einzufordern und selbst auf die Überholspur zu wechseln.

Dass dafür überdurchschnittliches Engagement, großes Durchhaltevermögen und sehr viel Resilienz durchaus nützlich sind, wird immer wieder deutlich. Aber auch das Quäntchen Glück, ein starkes Netzwerk sowie berufliche und private Unterstützung sind genauso bedeutsam für die Karriere. Lassen Sie sich von den porträtierten Frauen inspirieren und ermutigen. Es braucht Vorbilder, die zeigen, dass ‚alles möglich ist‘. Das sagt auch Michelle Obama, die für mich selbst ein großes Vorbild ist.

Wie bedeutsam die Unternehmenskultur für die weibliche Karriere ist, darauf ist in meinem Buch ‚Die Quotenfrau‘ aus dem Jahr 2021 die Psychologin Martina Lackner eingegangen. Junge, karriereorientierte Frauen suchen sich mit großer Wahrscheinlichkeit Arbeitgeber aus, deren Kultur von Wertschätzung, Respekt und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Insofern ist es zunehmend auch eine Frage der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen aller Branchen, sich darauf entsprechend einzustellen.

Claudia Breuer geht im Bankmagazin im Oktober 2023 auf die Ursachen des Ungleichgewichts im Management des Finanzsektors ein. Sie betitelt ihre Ausführungen ganz prägnant mit der Aussage „Stereotype blockieren Führungspositionen“³. Sie schreibt darin wie folgt: „Trotz vielfältiger personalwirtschaftlicher Maßnahmen zur Frauenförderung ist der Anteil weiblicher Vorstände noch sehr gering. Ursachen können in der Unternehmenskultur der Kreditinstitute und in den persönlichen Mindsets der weiblichen Nachwuchsführungskräfte liegen.“⁴

Die von politischer Seite auf den Weg gebrachten Gesetze FöPoG I⁵ aus dem Jahr 2015 und FöPoG II aus dem Jahr 2021 haben zwar in den Aufsichtsräten und Vorständen von DAX-Unternehmen zu einer Steigerung der Frauen in diesen Positionen

beigetragen. Diese Gesetze erreichen jedoch nicht den Genossenschafts- und Sparkassensektor.

Bedeutsam zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ist die positive Begleitung durch großartige Männer in Entscheidungspositionen, die erkannt haben, dass Perspektivenvielfalt im Management letztlich allen Mitarbeitenden im Unternehmen zugutekommt. Der Schaffung gleichberechtigter Rahmenbedingungen widmeten sich schließlich auch die regierenden Parteien der ersten Ampel-Bundesregierung (12/2021–4/2025), die dieses Ziel im Koalitionsvertrag verankert hatten.

„Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist und bleibt eine Aufgabe von zentraler gesellschaftlicher Bedeutung: Vor gut 100 Jahren durften Frauen das erste Mal wählen, seit fast 75 Jahren ist die Gleichberechtigung im Grundgesetz verankert. In diesem Jahrzehnt wollen wir endlich echte Gleichberechtigung in Deutschland erreichen.“

Dies erklärte der damalige Bundeskanzler Olaf Scholz bei einem Treffen im Februar 2024 mit den Vertreter:innen der Berliner Erklärung⁶ und ergänzte dazu:

„Bis dahin gibt es noch eine Menge zu tun: beim Thema Entgeltlücke, bei Frauen in Führungspositionen, bei der Kinderbetreuung und beim Kampf gegen Gewalt an Frauen.“⁷

An dieser Stelle möchte ich erwähnen, dass es, dank vielfältigen Engagements im Sparkassenbereich, in den letzten Jahren in der Finanzgruppe bereits einige Frauen bis an die Spitze geschafft haben. Allerdings hat sich das bisher prozentual noch nicht signifikant ausgewirkt. Damit haben die Sparkassen jedoch erste wichtige Schritte in die richtige Richtung unternommen.

Ziel sollte es sein, dass das nachfolgende Zitat von Elke Holst, der ehemaligen Forschungsdirektorin des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin, bald der Vergangenheit angehört:

„Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen, die meisten davon gut ausgebildet. Vor diesem Hintergrund sind die geringen Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten von Banken und Versicherungen besonders frappierend.“⁸

Und auch der bis Ende 2023 amtierende Sparkassen-Präsident Helmut Schleweis brachte die aktuell noch vorherrschende Situation treffend in Bezug auf die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen auf den Punkt und beschrieb diese ähnlich wie bereits von einem Mitautor in meinem ersten Buch zutreffend ausgeführt. Damals hatte es der Ressortleiter einer Sparkasse fast identisch formuliert. Das war im Jahr 2013 und es macht deutlich, dass in dieser Angelegenheit kein Erkenntnisdefizit, sondern ein Handlungsdefizit vorliegt, wie es Elke Ferner in meinem Buch ‚Die Quotenfrau‘ im Vorwort erläutert. Deshalb ist es besonders wichtig, dass Persönlichkeiten, wie der ehemalige Präsident der Sparkassenorganisation das klar aussprechen und damit zum Handeln auffordern:

„Alle Sparkassen bilden Frauen aus, aber viele nutzen noch nicht das Potenzial von Frauen im Management. Betriebswirtschaftlich betrachtet ist das reine Verschwendung.“

*Helmut Schleweis – ehemaliger Präsident des
Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (2018 bis 2023)*

Fundstelle: www.sieistsparkasse.de

Als Autorin und Herausgeberin dieser Porträtsammlung ist es mir ein großes Anliegen, Frauen mit Karriereambitionen zu unterstützen und ihnen diese Lektüre mit auf den Weg zu geben. Dann

sollte keine Aussage mehr kommen wie „Hätte ich das früher gewusst!“ oder „Was brauche ich eigentlich an Qualifikationen und beruflichen Stationen, um die beiden obersten Führungsebenen erreichen zu können?“

Und weil es viele Studien belegen, wie bedeutend Vorbilder gerade für Frauen sind, freue ich mich darüber, mit diesem Buch solche sichtbar zu machen. Susanne Deobald, Chief Marketing Officer und Personal Branding⁹ Expertin, die später auch noch in einem Gastbeitrag zu Wort kommt, fasst in einem LinkedIn-Post vom 02.01.2024 aktuelle Studien der McKinsey & Company und von [leaning.org](https://www.leaning.org) wie folgt zusammen:

- „36 % der Frauen in Führungspositionen geben an, dass Vorbilder ihnen das Selbstvertrauen geben, Entscheidungen zu treffen, die sie sonst nicht getroffen hätten.
- 72 % der Frauen stimmen zu, dass es einfacher ist, wie jemand zu sein, den man sehen kann.
- 43 % der Frauen glauben, dass sie erfolgreicher wären, wenn sie ein Vorbild am Arbeitsplatz hätten.
- 57 % sind der Meinung, dass es entscheidend ist, ein Vorbild zu haben, mit dem man sich identifizieren kann, um beruflich erfolgreich zu sein.“

Achten Sie gerne beim Lesen der Porträts einmal darauf, ob die einzelnen Frauen in diesem Buch selbst Vorbilder hatten. Das kann auch ein Familienmitglied wie die Mutter oder Großmutter gewesen sein. Jedenfalls sind die Frauen inzwischen aufgrund dessen, was sie bisher erreicht haben, selbst zum Vorbild geworden. Ich hoffe, dass Sie ein Role Model unter den porträtierten Frauen finden, das Sie inspiriert und motiviert und dem Sie künftig nacheifern möchten.

Nun wünsche ich Ihnen viel Erkenntnisgewinn, Freude und Inspiration bei der Lektüre!