



BANK SUCHT FRAU

Weibliche
Spitzenkräfte in
der Finanzwirtschaft

— www.die-bank.de

NR.4 ■ APRIL 2015

die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

SUPPLY CHAIN FINANCE

Der Markt wächst

COMPLIANCE

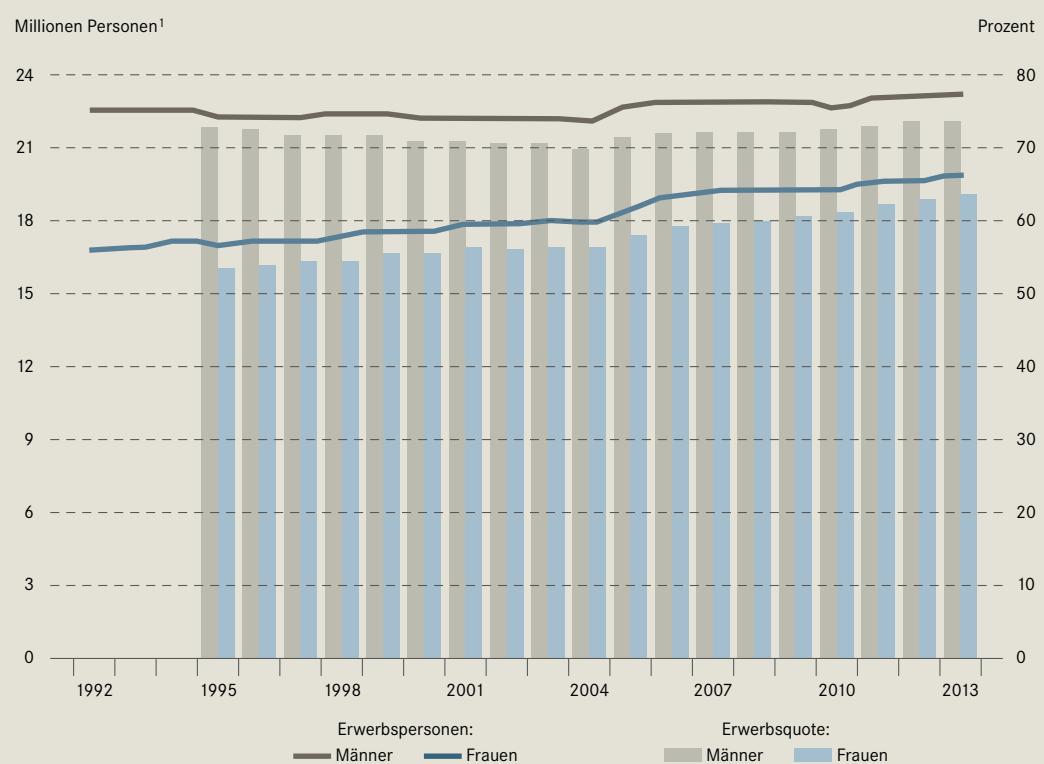
Rechtskonformes Hinweisgebersystem

DIGITALISIERUNG

Mehr Fokus auf den Kunden



ERWERBSPERSONEN UND ERWERBSQUOTEN NACH GESCHLECHT ▶ 1



¹ im Alter von 15 bis 74 Jahren

Quelle: Eurostat; Berechnung des DIW Berlin.

Bank sucht Frau

FINANZWELT Frauen in Spitzenpositionen sind nach wie vor die Ausnahme: Ihr Anteil lag Ende des Jahres 2014 in den Vorständen der 200 größten Unternehmen bei gut fünf Prozent. Das entspricht 47 von insgesamt 877 Vorstandssitzen. Betrachtet man nur die 100 größten Unternehmen, ist der Frauenanteil in der Chefetage nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) sogar von knapp fünf auf gut vier Prozent gesunken. In keiner Branche haben Frauen eine so geringe Chance, aus dem mittleren Management in die Führungsetage aufzusteigen, wie in der Finanzwirtschaft. *Eli Hamacher*



Keywords: : Karriere, Top-Management, Finanzwirtschaft

Sonja Kardorf ist oben angekommen. Von ihrem Büro im elften Stock der Investitionsbank Berlin (IBB) genießt sie einen phantastischen Blick über die Hauptstadt. Hier übernimmt die Ex-Leistungssportlerin Mitte 2014 einen Posten, den sie schon mit Anfang 20 ganz ambitioniert angestrebt hat. „Mit 40 sitze ich im Vorstand einer Bank.“ Fast wäre es eine Punktlandung geworden. Mit 42 steigt die damalige Postbank-Bereichsleiterin in das obere Führungsgremium der Förderbank des Landes Berlin auf.

In der von Männern dominierten Finanzbranche hat die Bankerin unabirrt ihren Weg gemacht und sich dabei eine sehr gelassene und sympathische Art bewahrt. „Der Leistungssport hat mich gelehrt, in schwierigen Situationen zu kämpfen. Die haben mich angespornt und nicht abgeschreckt“, sagt die Ex-Hockey-Bundesligaspielerin. Dass sich die zielstrebig Beamtentochter nach ihrer Ausbildung bei der Commerzbank schon frühzeitig stärker für Kreditrisiken als für frauentytische Ressorts wie Personal und Marketing interessierte, hat sie nicht zuletzt ihrer Mutter zu verdanken. Die arbeitete als Finanzbuchhalterin und kümmerte sich nicht nur im Job, sondern auch zu Hause ums Geld.

Erster Schritt in Richtung gesetzlich verordneter Beförderung

Als Kardorf schließlich der Anruf des Headhunters erreicht, ist sie nach Stationen bei ABN Amro, HypoVereinsbank, WestLB und Postbank für den Vorstandsposten bestens qualifiziert. „Die BaFin hat binnen 24 Stunden den Zuschlag für den Posten erteilt“, unterstreicht sie selbstbewusst. Mit ihrer Spezialisierung auf das Kreditrisikocontrolling gehört die Managerin zu den gefragten Führungskräften in der deutschen Finanzwirtschaft. Und noch hat Kardorf wenig Konkurrenz.

„In keiner Branche haben Frauen eine so geringe Chance, aus dem mittleren Management in die Führungsetage aufzusteigen, wie in der Finanzwirtschaft.“ Zu diesem Schluss kommt eine Anfang Dezember 2014 veröffentlichte Studie der Managementberatung Oliver Wyman. Doch das könnte sich bald ändern. Ende 2014 machte der Bund mit der Quote einen ersten Schritt in Richtung gesetzlich verordneter Beförderung. Gleichzeitig haben die Finanzspezialistinnen erkannt, dass auch sie sich gezielter qualifizieren und effizienter vernetzen müssen. Last but not least zeigen zahlreiche Aufstiege gerade im abgelaufenen Jahr: Und es bewegt sich doch etwas! Klaus-Peter Gushurst, Sprecher der Geschäftsführung der Strategieberatung PwC Strategy& (Germany) GmbH, glaubt gar, dass im Jahr 2040 bereits mehr als ein Drittel aller neu zu besetzenden CEO-Posten an Frauen gehen.

Zunächst einmal klingen die Fakten ernüchternd. In den Vorständen der 100 größten Banken und Sparkassen lag der Frauenanteil laut dem jährlich veröffentlichten Managerinnen-Barometer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) Ende 2014 bei durchschnittlich knapp sieben Prozent und blieb damit fast unverändert gegenüber 2013. Selbst in den Aufsichtsräten ging es kaum voran: Mit 18 Prozent waren Frauen nur geringfügig häufiger in den Kontrollgremien vertreten als im Vorjahr. Die öffentlich-rechtlichen Geldhäuser, also vor allem Sparkassen und Landesbanken, gingen nur bedingt mit gutem Beispiel voran: Zwar konnten sie laut DIW den Frauenanteil in ihren Vorständen um etwa zwei Prozentpunkte auf knapp sieben Prozent erhöhen, haben damit aber nur zu den privaten Banken aufgeschlossen. Fast gleichauf liegen die beiden Gruppen mit knapp 19 Prozent (öffentliche-rechtliche Banken) und gut 18 Prozent (private Banken) auch bei den Aufsichtsräten.

Die schlechten Ergebnisse überraschen vor allem deshalb, weil rund 60 Prozent der Beschäftigten in Privatbanken, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen weiblich sind. Doch die

stellen bei ihrer Karriereplanung anders als die männlichen Kollegen oftmals nicht die richtigen Weichen. Recht, Compliance, Audit, Marketing und Personal sind eben nicht die Bereiche mit unmittelbarem Bezug zur Unternehmensbilanz. Aber genau diese führen gemäß der Wyman-Studie an die Spitze.

Frauen planen ihre Karriere anders als Männer

Ähnlich sieht es Tiemo Kracht, Geschäftsführer bei der Personalberatung Kienbaum und langjähriger Beobachter der Branche. Er warnt davor, die magere Frauenpräsenz allein „mit geschlossenen Männerclubs zu erklären, die ihre weiblichen Kollegen aus Angst vor Konkurrenz bewusst kleinhalten“. Verantwortlich für den Frauenmangel an höchster Stelle seien vielmehr brancheninterne Gesetze, da auch die Finanzaufsicht ein Mitspracherecht bei der Berufung von Vorständen habe. „Aufgrund der Treuhandfunktion von Kreditinstituten und deren naturgemäß risikobehaftetem Geschäftsmodell müssen Vorstände gewisse Kompetenzen mitbringen, bei denen ausgerechnet Frauen oft leider schlechter abschneiden als ihre männlichen Konkurrenten“, unterstreicht der Kienbaum-Geschäftsführer, der als Beispiele die fundierte Kreditausbildung, Kreditexpertise, Steuerung von Kreditportfolien, Erfahrungen in der Gesamtbanksteuerung, Compliance, Regulatorik ebenso wie substantielle Führungsverantwortung inklusive Führung von Führungskräften nennt.

Leichter wird es nicht. Infolge der zunehmenden Regulierung durch die Aufsichtsbehörden dürften die Anforderungen auch an die Führungsspitzen weiter steigen. Umso wichtiger sei es, unterstreicht IBB-Vorstand Kardorf, dass bei der Förderung von Talenten schon frühzeitig darauf geachtet werde, in der beruflichen Entwicklung nach und nach die richtigen Stationen zu durchlaufen, um die notwendigen Qualifizierungen und Kompetenzen zu erlangen. Mit innovativen Modellen bemühen sich die Banken, für mehr Chancengleichheit zu sorgen, indem sie etwa auch Teilzeit-Jobs aufwerten. So hat die Commerzbank ein „Vertretermodell für Führungskräfte in Teilzeit“ eingeführt. Ein klar definierter Stellvertreter entlastet die Führungskraft, indem er bestimmte Aufgaben übernimmt und profitiert dadurch auch selbst von neuen Erfahrungen. Gleichzeitig hat die Führungskraft einen Anreiz, die Karriere fortzusetzen.

Hohe Konfliktbereitschaft und eiserner Willen

An Vorbildern, die schon geschafft haben, was sich manch junge Bankerin erträumt, mangelt es allerdings nicht. In keinem Jahr hat es so viel Bewegung in der Branche gegeben wie 2014. Mit hoher Konfliktbereitschaft und eisernem Willen haben Frauen zwischen Januar und Dezember die Karriereleiter erklimmen. Darunter finden sich die „üblichen Verdächtigen“, aber auch noch unbekannte Namen.

Den Auftakt machte Sabine Lautenschläger, die im Dreijahres-Rhythmus bewies, dass sie noch mehr kann: Chef-Bankenaufseherin der BaFin, Vizepräsidentin der Deutschen Bundesbank und schließlich 2014 Direktorin der EZB, bei der sie über die Finanzinstitute wacht. Als einflussreichste Bankenkontrolleurin mit deutschem Pass arbeitet die 50-Jährige Seite an Seite mit der französischen Chefin der EZB-Aufsichtsbehörde SSM, Danièle Nouy. Erster gemeinsamer Akt des Duos: der Stresstest für die 130 wichtigsten Banken der Eurozone.

Nouys Posten hätte auch gern Elke König gehabt, bis Ende Februar BaFin-Chefin. Die Deutsche unterlag zwar ihrer Konkurrentin, empfahl sich aber schon kurz darauf für den nächsten europäischen Top-Job. Die 61-jährige Betriebswirtin, die zunächst in der Versicherungswirtschaft Karriere machte, leitet die neue EU-Behörde für Bankenabwicklung. Unterdessen folgte nach heftigem Gerangel im Mai die Wissenschaftlerin Claudia Buch Sabine Lautenschläger als Bundesbank-Vizepräsidentin. Kurz zuvor war Ingrid Hengster von der Spalte der Royal Bank of Scotland in den sechsköpfigen Vorstand der Staatsbank KfW gewechselt, als zweite Frau neben Edeltraud Leibrock.

Die Privatbank HSBC Trinkaus stellt künftig eine Frau an die Spitze: Carola Gräfin von Schmettow agiert künftig als Sprecherin des Vorstands, wenn der langjährige Bankchef Andreas Schmitz im Juni Aufsichtsratschef wird. Von Schmettow ist dann die einflussreichste Bankerin in Deutschland. Nur EZB-Direktormitglied Sabine Lautenschläger (50) hat in der Finanzindustrie noch mehr Einfluss - allerdings als Regulatorin.

Weibliche Spitzenkräfte holen auf

Aber auch neue Namen machten Schlagzeilen. Die Deutsche Bank holte 2014 binnen weniger Wochen mit Sylvie Matherat und Nadine Faruque sogar gleich zwei Frauen von außen in das Executive Committee, das zweithöchste Führungsgremium des Branchenprimus. Damit erfüllte Co-Chef Jürgen Fitschen sein Versprechen, vor seinem Ausscheiden zumindest eine Frau in Vorstand oder Committee zu berufen.

Die Commerzbank warb 2014 McKinsey-Beraterin Bettina Orlopp ab, die als Bereichsvorstand seitdem die Strategieentwicklung des Geldhauses verantwortet und jetzt zu den drei ranghöchsten Frauen des Geldhauses zählt. Doch nicht nur Brancheninsider dürften sich wundern, warum die beiden Großbanken nicht im Talentspool des eigenen Hauses gefischt haben. Zudem auch die oberste Diversity-Verantwortliche der Deutschen Bank, Gülabatin Sun, unterstreicht: „Wir meinen es sehr ernst mit der Förderung von Frauen und fühlen uns freiwillig verpflichtet.“ (siehe Interview) Bei der Sparkasse Hannover scheint eine Inhouse-Karriere leichter möglich zu sein. 2014 rückten mit Marina Barth und Kerstin Berghoff-Ising gleich zwei Banke-

rinnen in das oberste Gremium. Die Berliner Sparkasse hingegen warb für ihren Vorstand bei der Berliner Volksbank Tanja Müller-Ziegler ab.

Dass Kind und Karriere auch in der Finanzwirtschaft einander keinesfalls ausschließen, machen viele der Top-Führungs kräfte gleichfalls vor. Maria Topaler (Targobank), Ingrid Hengster (KfW), Sonja Kardorf (IBB) Carola Gräfin von Schmettow (HSBC), Sabine Lautenschläger, Elke König, Bettina Orlopp, sie alle haben als Mutter den Spagat bewältigt oder tun es noch. Bafin-Chefin König etwa bekam ihre Kinder während des Studiums und Wirtschaftsprüfer-Examens. „Damit habe ich die Männer sehr nervös gemacht. Denn ich habe immer noch berufliche Termine wahrgenommen. Ich war ja nicht krank“, erzählte sie einmal der FAZ und betonte, dass sie den kaum aus der Welt zu schaffenden Vorwurf der Neider, eine Rabenmutter zu sein, immer schon überhört habe. „Er trifft einen nur so sehr, wie man es selbst zulässt.“

Unerlässlich sei jedoch, findet Monika Schulz-Strelow, dass Frauen nicht nur eine Vorbildfunktion übernehmen, sondern auch Frauen fördern würden, sobald sie selbst Karriere gemacht haben. Genau das passiere aber oftmals nicht, merkt die Präsidentin des 2006 gegründeten Vereins Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) an, der erfolgreich für eine stärkere weibliche Beteiligung in den Kontrollgremien kämpft und mit seinem jährlich veröffentlichten Women-on-Board-Index (WoB) aufzeigt, wie sich der Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen in den 160 börsennotierten Firmen entwickelt hat. Und so immer wieder den Finger in die Wunde legt.

Kind und Karriere – beides ist möglich

Dass angeblich nicht genügend Kandidatinnen für die Top-Jobs vorhanden seien, will Renate Braun gar nicht gelten lassen. Seit 18 Jahren steht sie bereits an der Spitze der Sparkasse Passau und war eine der ersten weiblichen Vorstandsvorsitzenden in Deutschland überhaupt. „Der Pool an Kandidatinnen ist größer geworden“, so Braun, die ihre Laufbahn 1969 als Lehrling bei der Stadtsparkasse Köln startete und sich in Kürze in den Ruhestand verabschiedet. Nun müsse man auch bereit sein, diese Frauen mit Führungsaufgaben zu betrauen. Auch die Münchner Personalberaterin Stephanie C. Schorp ist überzeugt: „Es gibt für jeden Job eine qualifizierte Frau.“

Um eine erfolgreiche Suche müssen sich die Unternehmen künftig deutlich mehr als heute bemühen. Der Bundestag beschloss eine gesetzliche Quote, die jedoch prompt die Kritiker auf den Plan rief. Die 30-Prozent-Schwelle beziehe sich nur auf Aufsichtsräte und gelte gerade mal für 108 Unternehmen. Außerdem müsse sie erst ab 2016 und dann auch nur bei der Neubesetzung von Aufsichtsratsposten berücksichtigt werden.

Und von den derzeit 1.850 Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie privaten Banken sei die überwiegende Mehrzahl der Institute ohnehin nicht börsennotiert. Viele sind wegen der Anzahl ihrer Beschäftigten oder auch der einschlägigen Regelungen in den Sparkassengesetzen der Länder zudem nicht mitbestimmungspflichtig, sodass die Quote hier nicht gilt. Die DAX-Mitglieder Deutsche Bank und Commerzbank können der Regelung gleichfalls gelassen entgegen blicken. Sie erfüllen die 30 Prozent bereits. Also, alles nur gut gemeint, aber nicht gut gemacht?

Keinesfalls, denn schon 2010 haben sich die DAX-Banken freiwillige Quoten für erste und zweite Führungsebene auferlegt, die sie sukzessive bis 2018 erreichen wollen. So steigt der Druck auch auf Institute, die von der gesetzlichen Regelung gar nicht betroffen sind. Gut ausgebildete Frauen der Sparkassen-Finanzgruppe könnten künftig verstärkt abgeworben werden, fürchtet Sparkassen-Chefin Braun und stellt mit Blick auf Großbanken fest, dass diese als Konzerne stringenter und konsequenter vorgehen würden. Dies gelte auch bei der Frauenförderung, die in Zielvereinbarungen in die Job-Beschreibung der Top-Führungskräfte einfließe. Die Verbünde hätten hier Nachholbedarf. So könnte die Quote am Ende doch mehr bewegen als zunächst erhofft und damit auch ein paar Fans gewinnen.

Marija Korsch etwa kann mit der schier endlosen Diskussion über das Thema nicht mehr viel anfangen und befindet sich mit ihrer Argumentation bei vielen Finanzfrauen in bester Gesellschaft. „Qualifizierte Frauen können sich auch ohne Quotenregelung durchsetzen. Mit Quote dagegen käme schnell der Verdacht auf, man sei nur deshalb befördert worden.“ Korsch findet aber auch, dass sich viel zu wenig bewege, und sie muss es wissen. Die gebürtige Kroatin mit amerikanischem Pass hat geschafft, was noch keiner Frau in Deutschland vor ihr gelang. Sie ist oberste Aufseherin der Aareal Bank und damit die einzige Aufsichtsratschefin eines börsennotierten Kreditinstituts.

Was sie für den Posten qualifiziert hat, wird im Gespräch schnell klar. „Ich habe immer wieder direkt oder indirekt gezeigt: Ich möchte mehr erreichen“, erzählt die temperamentvolle 66-Jährige, während sie nahtlos vom Deutschen ins Englische springt und zurück. Und dazu müsse man eben auch die Komfortzone verlassen. Nach Studium in den USA und in Italien, begann ihre Karriere bei Banken in den USA und in Deutschland, bevor sie zuletzt als Partnerin das Corporate Finance beim Bankhaus Metzler in Frankfurt leitete. Dass Korsch schnell Verantwortung in gewinnrelevanten Bereichen übernahm, hat ihre Karriere gleichermaßen beflogelt. Last but not least vertraute die Aareal-Kontrolleurin auf ihre Mentoren, die ihr Vorbild und Ratgeber zugleich waren. „To hear from the horse's mouth“, bringt sie es in Englisch auf den Punkt. Aus erster Hand zu erfahren, was ihre Mentoren über wichtige Themen denken, da-

von habe sie vor allem in der frühen Phase ihrer Karriere immens profitiert.

Vernetzung unter weiblichen Führungskräften

Dass sich der weibliche Teil der Kreditwirtschaft viel effizienter vernetzen muss, haben die Bankerinnen mittlerweile erkannt. Mit den „Fondsfrauen“ und dem „Vorstandsnetwork“ vom Frauen Finanz Forum gingen 2014 gleich zwei Bündnisse an den Start, die den fachlichen Austausch auf ihre Agenda setzen und sich deshalb auch nicht anderen Branchen öffnen. Sie habe die Erfahrung gemacht, sagt Fondsfrauen-Gründerin Anne Connolly, dass breit aufgestellte Netzwerke wenig wirkungsvoll seien, „da die Anwesenden oftmals wenig gemein haben, außer dass sie Frauen sind“. Eine Ansicht, die Katrin Rohmann teilt. „Neben dem fachlichen Austausch wollen wir die Vernetzung unter weiblichen Führungskräften fördern und nach außen zeigen, dass es in der Finanzwelt viele qualifizierte Kandidatinnen bereits gibt“, sagt die Partnerin beim Wirtschaftsprüfer Deloitte, die mit Adelheid Sailer-Schuster, Präsidentin a.D. der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank in Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein, das Vorstandsnetwork initiiert hat.

Zur Gründungsveranstaltung kam auch Ulrike Badura, die schon seit 15 Jahren im Vorstand der Dortmunder Bank für Kirche und Diakonie sitzt und sich dort anfangs manchmal „wie eine Kröte“ fühlte, weil sie als Uni-Absolventin ohne klassische Bankausbildung so gar nicht in das Profil passte. Als Assistentin der Geschäftsführung war sie 1984 gestartet und erinnert sich noch gut, als ihr während einer Aufsichtsratssitzung mitgeteilt wurde, dass sie künftig nicht mehr dabei sein solle, da sie die Männer zu sehr ablenke.

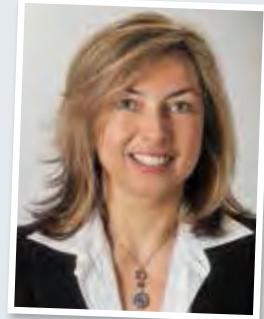
Für Badura steht heute fest: „Nur Männer in einem Führungskräftekreis zu haben, ist genauso risikoreich und unerträglich wie reine Frauengruppen.“ Was gemischte Teams bringen, erfährt die 60-Jährige täglich in einem Vorstand, der mit einer Frauenquote von 50 Prozent glänzt. „Gemischte Teams inspirieren sich gegenseitig und disziplinieren sich auch. Oft müssen Chancen und Risiken gut abgewogen werden – und da hilft es, wenn Menschen mit verschiedenen Mentalitäten und Emotionen dabei sind.“

Wie Sonja Kardorfs Aufstieg später einmal das Frauenbild ihrer Kinder prägen wird, kann sie bei ihren beiden Töchtern (11 und 2) mitverfolgen. Die erfahren schon heute, dass steile Karrieren auch viele Ortswechsel mit sich bringen. Für die Ältere steht nach Düsseldorf, New York, Düsseldorf und jetzt Berlin bereits der dritte Umzug an. Ohne starken familiären Rückhalt hätte sie das niemals geschafft, räumt Kardorf ein. Zuhause zieht ihr Mann, ein Physiotherapeut, die Fäden. „Wäre ich mit einem Banker verheiratet, hätte ich vielleicht keine Kinder.“ ■

Wer sich zuletzt bewegt hat

Aufgestiegen: Nadine Faruque

Seit seinem Amtsantritt in 2012 hatte Jürgen Fitschen, Co-Chef der Deutschen Bank, bereits mehrfach beteuert: „Bis zu meinem Ruhestand werden wir eine Frau im Vorstand oder Group Executive Committee der Deutschen Bank sehen.“ Nach der Französin Sylvie Matherat rückte mit der Schweizerin Nadine Faruque binnen weniger Wochen bereits die zweite Frau in das zweithöchste Führungs-gremium des Branchenprimus. Sie wird oberste Beauftragte für gute Unternehmensführung. Als Global Head of Compliance trägt sie in dem mit nunmehr 21 Mitgliedern besetzten Gremium (darunter die sieben Vorstände der Deutschen Bank) nicht nur viel Verantwortung, sondern wird auch angesichts stetig steigender Compliance-Anforderungen gut zu tun haben. Mit Matherat teilt sich Faruque das Aufgabengebiet, beide berichten an Stephan Leithner, der im Vorstand für Recht und Personal zuständig ist. Erfahrung für ihre neue Position hat die Rechtswissenschaftlerin seit 2008 bei der italienischen UniCredit gesammelt, wo sie ähnliche Aufgaben wahrgenommen hatte.



Zuvor hatte die heute 53-Jährige zehn Jahre lang in verschiedenen Leitungsfunktionen in der Rechtsabteilung beim Finanzdienstleister Merrill Lynch in London gearbeitet. Sie ist als Anwältin in der Schweiz und in den USA zugelassen. Faruque wuchs in Asien und Europa auf. Kommunikationsprobleme dürfte die neue Deutsch-Bankerin nicht haben: Sie spricht Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch und sogar die pakistanische Nationalsprache Urdu.

Umgestiegen: Claudia Buch

Mit der Position als einzige Frau in von Männern besetzten Gremien kennt sich Claudia Buch aus. Im Mai 2014 löste die 49-jährige Diplom-Volkswirtin Vizepräsidentin Sabine Lautenschläger bei der Deutschen Bundesbank ab. Wie bei ihrer vorherigen



Position als Wirtschaftsweise bleibt es auch bei einem Bundesbank-Shooting beim Gruppenbild mit Dame. Im Sachverständigenrat war die Wissenschaftlerin 2012 Beatrice Weder di Mauro gefolgt, die zur Schweizer Großbank UBS wechselte. Bei der Bundesbank verantwortet Buch die Bereiche Finanzstabilität, Statistik und Revision. Einer ihrer Förderer war der frühere Bundesbank-Präsident Axel Weber. Buch wäre „eine absolute Bereicherung“, hieß es aus Notenbankkreisen. Glatt verlief der Umstieg aus der Wissenschaft an die Bundesbankspitze trotzdem nicht. Das Vorschlagsrecht für den Vizeposten hat die Bundesregierung. Und die SPD drängte auf eine Beförderung von Bundesbankvorstand Joachim Nagel. Vorbehalte gegen Buch gab es, weil die Professorin vor einem gesetzlichen Mindestlohn gewarnt hatte. Letztlich setzte sich die Westfälin aber durch, wobei sie vor allem mit ihrem exzellenten wissenschaftlichen Ruf punktete. Ihre Karriere startete sie beim Institut für Weltwirtschaft, wo sie sich mit Finanzmarktfragen beschäftigte, lehrte an den Unis in Tübingen und Magdeburg, leitete das Institut für Wirtschaftsforschung in Halle und war acht Jahre Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des Bundeswirtschaftsministeriums, den sie als erste Frau leitete. (Lesen Sie dazu auch Seite 76 ff.)

Ausgestiegen: Manuela Better

„Neue Besen kehren gut, alte Besen wissen, wo der Dreck liegt.“ Mit diesem Satz präsentierte Aufsichtsratschef Bernd Thiemann im März 2010 Manuela Better als neue Vorstandsvorsitzende der Hypo Real Estate (HRE) und damit als Nachfolgerin des damals völlig überraschend zurückgetretenen Axel Wieandt. Das klang nicht eben charmant. Manuela Better hat es trotzdem nicht übel genommen. Sie wusste, dass es nicht negativ gemeint war. Ihre Berufung markierte eine Zäsur. Die bis dahin in der Öffentlichkeit kaum bekannte Münchnerin rückte als erste Frau an die Spitze einer deutschen Großbank. Voller Elan machte sich die damals 49-Jährige an die Herkulesaufgabe.

Der Immobilienfinanzierer war im Zuge der Finanzkrise fast zusammengebrochen, mit 100 Mrd. € Garantien vorübergehend gestützt worden, seitdem im Staatsbesitz und stand massiv im Fokus der Öffentlichkeit. Vier Jahre lang versuchte



die Bankkauffrau das marode Institut zu sanieren. So überraschend wie sie an die Spitze berufen worden war, so unerwartet kündigte sie im Juni 2014 ihren Rücktritt an. Mit dem Bund hatte sich die HRE-Chefin in der Frage überworfen, ob der ebenfalls zur HRE gehörende Staatsfinanzierer Depfa verkauft oder abgewickelt werden solle.

Better hatte eindringlich für einen Verkauf geworben, die Bundesregierung entschied sich letztlich aber dafür, die Depfa über die nächsten Jahrzehnte in der „Bad Bank“ der HRE auslaufen zu lassen. Im Sommer 2015 wird Better Risikovorstand bei der DekaBank. (Siehe auch Seite 78.)

Abgestiegen: Edeltraud Leibrock

Das Projekt hatte es in sich. Edeltraud Leibrock sollte die veraltete IT der Staatsbank KfW modernisieren. Für vier Großprojekte hatte das Frankfurter Institut 400 Mio. € eingeplant. Ursprünglich. Doch die Kosten explodierten. Als sich diese um knapp ein Fünftel erhöht hatten, zog die Förderbank die Reißleine. Deren Vorstandsmitglied Leibrock entzog sie die Verantwortung für das Mammutprojekt. Leibrock erklärte daraufhin, dass sie die KfW nach Ablauf ihres Vertrags am 30. September 2015 verlassen werde, da sie ihren beruflichen Schwerpunkt weiterhin auf Technologie und Innovation setzen wolle. Bis dahin bleibt sie für den Bereich Organisation zuständig. IT-Fragen verantwortet seitdem Risiko- und Finanzvorstand Bernd Löwen, IT-Großprojekte kontrolliert Vorstandschef Ulrich Schröder.

Die heute 50-Jährige war im Oktober 2011 als Vorstand zur KfW gekommen und zunächst die einzige Frau in dem Gremium. Anfangs hatte bei der promovierten Naturwissenschaftlerin nichts auf eine Bankkarriere hingedeutet. Nach Doppel-Diplom in Biologie und Physik sowie Promotion arbeitete Leibrock knapp vier Jahre in der Umweltforschung sowie als Gastwissenschaftlerin in Boulder, USA, bevor sie bei der Boston Consulting Group knapp zehn Jahre als Beraterin für den Bereich Banking unterwegs war und erstmals mit der Finanzwelt in Berührung kam.

Vor ihrem Wechsel zur KfW hatte Edeltraud Leibrock drei Jahre lang als Chief Information Officer bei der BayernLB die IT verantwortet.





- INTERVIEW

Keine Quotenfrau sein

INTERVIEW Mit Männerdomänen kennt sich Gulabatin Sun bestens aus. An der Ruhr-Universität Bochum studierte die gebürtige Duisburgerin Maschinenbau und schloss als Diplom-Ingenieurin ab. Die heute 45-Jährige startete ihre Karriere bei der Citibank, wo sie binnen sieben Jahren zur Geschäftsführerin der Citicorp Dienstleistungs GmbH und Mitglied des Executive Committee aufstieg. Nach einer Station bei der UniCredit kam Sun 2008 zur Deutschen Bank. Seit 2013 ist sie Global Head of Diversity & Inclusion und berichtet an Stephan Leithner, Mitglied des Vorstands mit Verantwortung unter anderem für den Bereich Human Resources.

diebank: Frau Sun, die Frauenquote für Aufsichtsräte ist beschlossen. Was halten Sie davon, den Aufstieg gesetzlich zu verordnen?

Sun: Ich persönlich bin keine Befürworterin der Quote. Bei der Vergabe eines Jobs muss es darum gehen, das beste Talent zu finden, egal ob Mann oder Frau. Ich selbst möchte auch keine Quotenfrau sein. Im Aufsichtsrat erfüllen wir die Quote von 30 Prozent schon länger. Letztlich belegt das auch, dass wir es sehr ernst mit der Förderung von Frauen meinen.

diebank: In einer freiwilligen Selbstverpflichtung hat sich die Deutsche Bank 2010 auch mit den anderen DAX-Konzernen auferlegt, dass bis zum Jahr 2018 im Senior Management, also der ersten und zweiten Führungsebene, 35 Prozent Frauen sitzen sollen. Wie nahe sind Sie dem Ziel schon gekommen?

Sun: Ende 2013 lag der Anteil bei 18,7 Prozent, und wir sind auf einem guten Weg, unser Ziel zu erreichen. Bei Führungskräften im außertariflichen Bereich lag der Frauenanteil Ende 2013 schon bei 31,1 Prozent und soll Ende 2018 dann weltweit 35 Prozent erreichen.

diebank: Es gibt vielfältige Maßnahmen, wie die Deutsche Bank Frauen fördert. Was sind aus Ihrer Sicht die effizientesten?

Sun: Wir brauchen Programme für viele verschiedene Anforderungen, also einen bunten Blumenstrauß. Wir wollen nicht nach dem Gießkannenprinzip fördern, sondern maßgeschneiderte Angebote machen. Und zwar nachhaltig. Sonst bewegt sich nichts. Wir brauchen nicht ständig zehn neue Programme und Initiativen, sondern müssen das, was wir tun, intensiv verfolgen. Das reicht von Frauenförderprogrammen über flexible Arbeitszeitmodelle, Jobsharing selbst in der Filialleitung bis hin zur Kinderbetreuung.

diebank: Wenn eine Frau nachmittags nach Hause geht, um das Kind in der Kita abzuholen, wird ihr aber immer noch gern ein schöner, freier Tag gewünscht.

Sun: Das ist ein Teil der Kulturveränderung, an der wir arbeiten müssen. Wir müssen Vorurteile abbauen. Um hier erfolgreich anzusetzen, bieten wir eine Weiterbildung, die unsere Führungskräfte hinsichtlich des Umgangs mit unbewussten Denkmustern sensibilisiert. Zudem haben wir eine Initiative ins Leben gerufen, die sich „JustiFive“ nennt. Bei diesem Programm geben wir Führungskräften fünf Tipps an die Hand, um ihre besten weiblichen Talente im Team zu fördern und sie bei der Weiterentwicklung zu unterstützen. Dabei geht es vor allem um

eine stärkere Sichtbarkeit, die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben und um das Thema Mitarbeiterführung. Und wenn wir konkret von Frauen sprechen: Zu den besten Führungskräften, mit denen ich in der Vergangenheit zusammen gearbeitet habe, zählten Mütter in Teilzeit. Sie waren hoch motiviert und leistungsstark.

diebank: Zum Abschluss noch eine persönliche Frage: Was hat Ihnen persönlich am meisten bei Ihrem Aufstieg geholfen?

Sun: Am Wichtigsten sind die eigene Leistung und die Fähigkeit, Herausforderungen gut zu bewältigen, und hierdurch in einem Unternehmen sichtbar zu werden. Ich hatte gute Sponsoren, die mir Chancen gegeben haben. Man muss seine Komfortzone verlassen und Risiken eingehen, zum Beispiel durch die Übernahme größerer Verantwortungsbereiche oder neuer Aufgaben. Last but not least ist private Unterstützung unerlässlich. Als Führungskraft muss ich flexibel und mobil sein. Wenn der Partner und die Familie dafür kein Verständnis aufbringen, wird es schwierig.

diebank: Frau Sun, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Eli Hamacher.