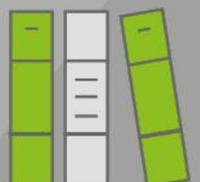


Key Messages aus dem 5. Symposium „Frauen im Sparkassenmanagement“

Bonn, 03. und 04. April 2025

HFM-Symposien
Forschungsstelle Nachhaltigkeit
Matthias Brust (M.Sc.)
Stand: 09.04.2025



Impressum

Forschungsstelle Nachhaltigkeit
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management
Matthias Brust (M.Sc.)

Simrockstraße 4
53113 Bonn
Tel.: +49 228 204 9805
E-Mail: matthias.brust@s-hochschule.de

Redaktion

Prof. Dr. Claudia Breuer
Tel.: +49 228 204 9922
E-Mail: claudia.breuer@s-hochschule.de

Julia Wilhelm
Tel.: +49 228 204 9813
E-Mail: julia.wilhelm@s-hochschule.de

www.s-hochschule.de
Bonn, 09.04.2025

Key Messages, erster Tag

Das 5. Symposium „Frauen im Sparkassenmanagement“ in Bonn, veranstaltet von der Forschungsstelle Nachhaltigkeit der HFM in Kooperation mit der Sparkassenakademie Nordrhein-Westfalen, stellte den beruflichen Aufstieg und die Sichtbarkeit von Managerinnen in der Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) in den Mittelpunkt. Die Veranstaltung bot Gelegenheit zum Austausch über aktuelle Forschungsergebnisse, strategische Ansätze und praxisnahe Initiativen zur Stärkung weiblicher Führung. Ein weiterer Fokus lag auf dem geschäftspolitisch bedeutsamen Thema „Female Finance“. Hier besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen sozialen Nachhaltigkeitszielen und dem öffentlichen Auftrag von Sparkassen.

Bereits am ersten Veranstaltungstag wurde ein breites Themenspektrum abgedeckt. Nach der Begrüßung durch *Prof. Dr. Claudia Breuer* (Forschungsstelle Nachhaltigkeit der HFM) und *Barbara Dörr-Lappe* (Sparkassenakademie NRW) standen zunächst strategische, regulatorische und praktische Perspektiven auf Gender-Diversity in Vorständen im Mittelpunkt. In aufeinander aufbauenden Fachbeiträgen wurden strukturelle Herausforderungen, aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen sowie institutionelle und individuelle Einflussfaktoren auf Karrierewege in den Führungsetagen der Sparkassen beleuchtet. Ein zentrales Element war die Podiumsdiskussion, in welcher Anforderungen der Bankenaufsicht, deren Umsetzung in der Praxis und alternative Karriereschritte offen erörtert wurden. Eine Videobotschaft aus Verbandssicht sowie ein impulsstarker Beitrag zur Bedeutung vielfältiger Führung rundeten das Tagesprogramm ab und leiteten in den informellen Austausch während der Abendveranstaltung über.

Gender-Diversity in der SFG: Herausforderungen, Strategien und Maßnahmen

Zum Auftakt thematisierte *Jens Bratherig*, Vorsitzender des Fachausschusses Personal (DSGV) und Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Diepholz, die strukturellen Defizite und strategischen Hebel zur Förderung von Gender-Diversity in der SFG. Zwar hat sich der Anteil weiblicher Führungskräfte insgesamt leicht erhöht, doch insbesondere auf Vorstandsebene bleibt die Entwicklung verhalten. Eine tiefgreifende Veränderung erfordert aus seiner Sicht nicht nur zentrale Initiativen wie das sogenannte Konsolidierte Kennzahlensystem „KKS“ und das Projekt zum nachhaltigen Personalmanagement, sondern vor allem konkrete Maßnahmen in den einzelnen Sparkassen. Als Beispiel stellte er den „niedersächsischen Weg“ vor, der Sparkassen zur aktiven Gleichstellungsarbeit verpflichtet. Deutlich formulierte er vier wichtige Forderungen, die vor dem Hintergrund des hohen Bedarfs an Nachfolgeregelungen in den nächsten Jahren wichtige Hebel sein können: eine diversere Gremienbesetzung, stärkere Nutzenargumentationen, regional verankerte Selbstverpflichtungen sowie die systematische Vernetzung zwischen Frauen und männlichen Entscheidungsträgern in den einzelnen Häusern. Abschließend plädierte er – als persönliche Forderung – für eine gesetzliche Quote zur Beschleunigung des Fortschritts.

Anforderungen der Bankenaufsicht an Vorstände – Hemmnis oder Impuls für mehr Diversität

Im zweiten Vortrag gingen *Prof. Dr. Claudia Breuer* und *Prof. Dr. Anja Schulz* (beide Forschungsstelle Nachhaltigkeit der HFM) der Frage nach, inwieweit regulatorische Anforderungen der Bankenaufsicht Diversität in Leitungsgremien begünstigen oder behindern. Ausgangspunkt war die Feststellung, dass Vorgaben auf europäischer und nationaler Ebene (z. B. BaFin-Anforderungen) Diversitätsziele explizit einfordern, dies allerdings in der Bankenbranche insbesondere in Deutschland wenig Wirkung zeigt. Das Engagement der Aufsicht wird begründet durch Governance-Vorteile gemischter Teams: Diversität in Führungsteams kann Gruppendenken reduzieren und damit positive Effekte auf die Entscheidungsqualität und Risikokultur haben. Strukturelle Barrieren entstehen vor allem durch Anforderungen an praktische Erfahrungen in leitenden Funktionen, die klassische männlich geprägte Karrieremuster begünstigen. *Breuer* und *Schulz* betonten, dass das Konzept der

kollektiven Eignung Potenzial bietet, um unterschiedliche berufliche Profile in Vorständen zu berücksichtigen. Sie forderten, Frauen systematisch auf Führungsfunktionen vorzubereiten, Beruf und Familie besser zu vereinbaren sowie Teilzeit- und Tandemlösungen aktiv zu nutzen. Hierfür ist mitunter auch eine geschlechtersensible Auslegung der Eignungsvorgaben erforderlich.

Podiumsdiskussion: Wege in den Vorstand – Anforderungen der Aufsicht, die praktische Umsetzung der Anforderungen und alternative Karriereschritte?

In der Podiumsdiskussion wurden verschiedene Perspektiven auf die Anforderungen, Chancen und Hindernisse für den Weg in den Vorstand innerhalb der SFG beleuchtet. Unter der Moderation von *Bärbel Kaatz* (ehem. Stiftung für die Wissenschaft) diskutierten *Nadine Rademacher* (BaFin), *Simone Goletzko* (Sparkassenverband Westfalen-Lippe), *Jens Bratherig* (Kreissparkasse Diepholz) und *Dr. Frank Lorenz* (HFM) über konkrete Wege in Führungspositionen sowie über die Rolle von Aufsicht, Verband, Qualifizierung und Vorstand in diesem Prozess. Die Diskussion zeigte, dass klassische Karriereverläufe zunehmend durch flexiblere Qualifizierungswege ergänzt werden können. Teilzeitmodelle, Mentoring-Programme, frühzeitige Zielklarheit sowie die Möglichkeit, Vorstandskompetenz durch Hospitationen oder die Teilnahme an Sitzungen aufzubauen, wurden als wirksame Instrumente hervorgehoben. Dabei wurde auch betont, dass es keine einheitliche Definition fachlicher Eignung gibt. Vielmehr kommt es auf die Kombination aus Erfahrung, Verantwortungs- und Lernbereitschaft an. Besondere Aufmerksamkeit galt der Frage, wie Karrieren auch außerhalb der klassischen Linienverläufe sichtbar gemacht werden können. Die Teilnehmenden hoben hervor, dass Sparkassen Talente gezielt ermutigen, über den Tellerrand des eigenen Hauses hinauszublicken, sich aktiv zu vernetzen und ihren Führungsanspruch klar zum Ausdruck zu bringen. Der Vorstand ist ein herausforderndes, aber gestaltbares Ziel, das nicht an Alter oder starre Biografien gebunden ist, sondern an Haltung, Engagement und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen.

Videobotschaft: Mut zur Verantwortung – Frauen in Führungsrollen der Sparkassen

Per Videobotschaft richtete sich *Karolin Schriever* (Deutscher Sparkassen- und Giroverband) an die Teilnehmenden des Symposiums und unterstrich die Relevanz von Vielfalt als Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg. Sie stellte klar, dass vielfältig zusammengesetzte Teams langfristig erfolgreicher agieren, weil sie unterschiedliche Denkweisen, Erfahrungen und Perspektiven zusammenbringen. Vielfalt bezog sie ausdrücklich nicht nur auf das Geschlecht, sondern auch auf Bildungswege, soziale Herkunft, kulturelle Hintergründe, Altersgruppen und regionale Besonderheiten. Für die SFG benannte sie erste Fortschritte, etwa bei der Förderung von Diversität und beim wachsenden Anteil weiblicher Führungskräfte. Gleichzeitig wies sie auf bestehende Hindernisse hin: strukturelle Hürden, unbewusste Vorurteile, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie aufsichtsrechtliche Anforderungen an Vorstandsmitglieder. *Schriever* hob hervor, dass erfolgreiche Führung auf allen Ebenen neue Denkweisen und flexible Lösungen erfordert, insbesondere mit Blick auf Digitalisierung, nachhaltige Transformation und geopolitische Herausforderungen. Sie rief die Teilnehmenden dazu auf, Verantwortung zu übernehmen, mutige Entscheidungen zu treffen und den eigenen Karriereweg aktiv zu gestalten. Vielfalt bezeichnete sie dabei als strategischen Erfolgsfaktor für die Sparkassenorganisation und als elementaren Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft.

Wie Vielfalt den Erfolg treibt – Einblicke, Tipps und Inspiration für Ihren Weg

Saskia Lagemann, Geschäftsführerin des Rheinischen Sparkassen- und Giroverbands, gab persönliche Einblicke in ihre beruflichen Erfahrungen in der Sparkassenwelt und schilderte, wie vielfältig besetzte Führungsteams zur erfolgreichen Organisationsentwicklung beitragen. Sie verglich unterschiedliche Führungsstile von Männern und Frauen und zeigte, dass sich zielorientiertes Handeln und empathische Kommunikation wechselseitig verstärken können. Teams mit verschiedenen Perspektiven führen ihrer Ansicht nach zu besseren Entscheidungen, höherer Zufriedenheit und mehr Innovationsfähigkeit. Anhand ihrer eigenen Rolle in der Verbandsleitung illustrierte sie anekdotisch, wie sich generationen- und geschlechterübergreifende Zusammenarbeit produktiv gestalten

lässt. Entscheidend sind dabei gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und Führung auf Augenhöhe. Lagemann ermutigte Frauen, ihren eigenen Stil zu finden, Rückschläge selbstbewusst zu meistern und sich durch stereotype Zuschreibungen nicht bremsen zu lassen.

Key Messages, zweiter Tag

Der zweite Veranstaltungstag begann mit interaktiven Workshops, in der zentrale Ansätze zur Förderung weiblicher Karrieren in der SFG im Mittelpunkt standen. In drei parallel stattfindenden Formaten diskutierten die Teilnehmenden praxisnahe Themen wie den Aufbau und die Wirkung von Karrierenetzwerken, den Nutzen von Mentoring-Programmen und organisationale Rahmenbedingungen für den Aufstieg in Führungspositionen. Die Workshops boten Raum für einen offenen und vertiefenden Erfahrungsaustausch und ermöglichten einen konkreten Blick auf strategische und strukturelle Handlungsfelder. Im weiteren Verlauf des Tages rückten aktuelle Erkenntnisse aus Forschung und Praxis im Themenfeld Female Finance in den Mittelpunkt. Im Fokus standen unter anderem geschlechterspezifische Unterschiede in Risikowahrnehmung, Finanzbildung und Anlageverhalten. Ergänzend wurden innovative Kommunikationsansätze und Kampagnenformate vorgestellt, die sich konkret an Frauen in unterschiedlichen Lebensphasen richten. Durch die Kombination aus Analyse, Austausch und Anwendungsbezug wurde der Blick für strukturelle wie kommunikative Hebel zur Stärkung finanzieller Selbstbestimmung geschärft.

Workshop 1: Karrierenetzwerke: Bedeutung und Funktionsweise am Beispiel vom Frauennetzwerk S-FiF

Im ersten Workshop stellten *Sabine Schölzel* (Stadtsparkasse München) und *Iris Kommritz* (Sparkasse Südpfalz) das Frauennetzwerk S-FiF als wirkungsvolles Instrument zur Förderung weiblicher Karrieren in der SFG vor. Das Netzwerk umfasst aktuell 137 Frauen in Führungspositionen und fördert durch fachlichen Austausch, Mentoring und gezielte Öffentlichkeitsarbeit die Sichtbarkeit und Entwicklung weiblicher Führungskräfte. Ergänzt wird es durch das Nachwuchsnetzwerk „Rückenwind mit FiF“. Die Referentinnen verdeutlichten, dass Netzwerke strategisch zur Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen, Gremien sowie auf Podien beitragen können. Sie benannten strukturelle Ursachen für bestehende Ungleichgewichte – wie stereotype Rollenzuschreibungen, mangelnde Vereinbarkeit und ungleiche Karrierechancen – und forderten konkrete Gegenmaßnahmen. Dazu zählen flexible Arbeitsmodelle, Diversity-Trainings, Empowerment-Angebote und transparente Karrierewege. Netzwerke wie S-FiF leisten einen aktiven Beitrag zur Chancengleichheit und stärken die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Workshop 2: Cross Mentoring-Programme als Karrierebooster

Ina Begale und *Margareta Rieck* (beide Rheinischer Sparkassen- und Giroverband) stellten das Programm „#sieistcrossmentoring“ vor, ein Modul der Initiative „#sieistsparkasse“ zur Förderung weiblicher Führungskräfte. Ziel des Programms ist es, weibliche Talente sichtbar zu machen, Netzwerke auszubauen und durch Austausch mit Mentorinnen und Mentoren aus anderen Instituten neue Impulse für die eigene Karriere zu gewinnen. Das Format umfasst Tandembeziehungen, Coachings, zentrale Veranstaltungen und ein aktives Alumni-Netzwerk. Die Referentinnen betonten, dass die erfolgreiche Umsetzung ein strukturiertes Vorgehen erfordert: von der Nominierung über gezieltes Matching bis zur engen Begleitung im Mentoring-Jahr. Ergänzt wird das Programm durch Kommunikation, Evaluation und strategische Anbindung auf Verbandsebene. Cross Mentoring leistet einen konkreten Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und stärkt die Entwicklung individueller Karrierewege innerhalb der Sparkassenorganisation.

Workshop 3: Mein Weg in die Top-Führung: Persönliche Tipps und Erfahrungsberichte

In diesem Workshop berichteten *Cathrin Dauven* und *Helen Pohl* (beide Sparkasse KölnBonn) über ihre beruflichen Wege in leitende Funktionen und gaben persönliche Einblicke in Meilensteine und Herausforderungen. Beide verdeutlichten die Bedeutung individueller Entwicklung, gezielter Förderung und wirksamer Netzwerke für den Aufstieg in Top-Positionen. Unterstützende Formate wie Mentoring, Job- und Top-Sharing sowie flexible Arbeitszeitmodelle stärken nach ihrer Erfahrung die Vereinbarkeit von Führung und Privatleben. Anhand konkreter Maßnahmen in der Sparkasse KölnBonn – darunter ein internes Frauennetzwerk, flexible Führungsmodelle und externe Unterstützungsangebote – zeigten die Referentinnen, wie strategische Personalentwicklung und strukturelle Rahmenbedingungen den Anteil weiblicher Führungskräfte erhöhen. Persönliche Reflexion, Austausch und konsequente Sichtbarkeit bilden zentrale Elemente ihrer Führungslaufbahn.

Aktueller Stand der Forschung zu Female Finance

In ihrem zweiten Vortrag präsentierte *Prof. Dr. Claudia Breuer* (Forschungsstelle Nachhaltigkeit der HFM) zentrale Erkenntnisse aus der aktuellen Female Finance-Forschung. Ein Schwerpunkt lag auf dem sogenannten Gender Investment Gap: Frauen beteiligen sich seltener am Kapitalmarkt, investieren risikoscheuer und treffen häufiger weniger rentable Finanzentscheidungen. Die Ursachen sind vielschichtig, liegen aber häufig in einer geringeren finanziellen Bildung, tradierten Rollenvorstellungen und geschlechtsspezifischer Sozialisation. *Breuer* erläuterte, dass Frauen seltener frühzeitig mit finanziellen Themen in Berührung kommen – sei es im Elternhaus, im Freundeskreis oder im Bildungssystem. Diese strukturellen Defizite wirken sich über den gesamten Lebensverlauf auf Einkommen, Vermögensaufbau und Altersvorsorge aus. Hinzu kommt, dass Frauen in der Anlageberatung häufiger standardisierte Produkte mit höheren Kosten angeboten bekommen und seltener Vorschläge ablehnen. Ein weiterer Aspekt war die Risikopräferenz: Frauen zeigen in zahlreichen Studien eine deutlich ausgeprägtere Risikoaversion als Männer. Diese Tendenz steht in engem Zusammenhang mit unsichereren Einkommensverhältnissen, einer geringeren Vermögensbasis und stärkerer Betroffenheit von Care-Arbeit. Laut *Breuer* beeinflusst dies nicht nur Anlageentscheidungen, sondern auch die langfristige finanzielle Sicherheit von Frauen. Zum Abschluss formulierte sie konkrete Handlungsempfehlungen: Finanzbildungsangebote sollen gezielt auf Mädchen und Frauen zugeschnitten und Beratungspersonal muss für stereotype Denkmuster sensibilisiert werden. Zudem empfiehlt sie, Risikopräferenzen differenzierter zu erfassen und genderspezifische Lebensrealitäten in der Kommunikation über Finanzprodukte stärker zu berücksichtigen.

Female Finance – „Money and her mind“

Nicole Stapf stellte die gemeinsam mit *Alexandra Cals* (beide DekaBank) entwickelte Präsentation zu Female Finance in der DekaBank vor. Im Zentrum des Vortrags stand die Frage, wie Frauen in der Finanzberatung, Produktentwicklung und Kommunikation besser adressiert und aktiviert werden können. Hintergrund ist die Beobachtung, dass sich Finanzmarketing traditionell stärker an Männer richtet, obwohl Frauen zunehmend selbst finanzielle Entscheidungen treffen. Die Referentin strukturierte die Initiative in drei Säulen: Wissensvermittlung, Produktangebot und Marketing. Mit der Podcast-Reihe „Money on her Mind“ schafft die DekaBank ein niederschwelliges, unterhaltsames Format zur Vermittlung von Finanzwissen für eine junge, weibliche Zielgruppe. Dabei stehen Themen wie Altersvorsorge, Budgetplanung und Female Empowerment im Fokus. In Bezug auf das Produktangebot stellte *Stapf* klar, dass Frauen keine eigenen Produkte benötigen, sondern eine bedarfsorientierte Ansprache und passende Kommunikationsformate. Die vorhandene Produktpalette, insbesondere im Bereich der Altersvorsorge, deckt die Anforderungen ab. Im Bereich Marketing und Vertrieb wurden zielgruppengerechte Materialien, Social-Media-Pakete und neue Kampagnenformate entwickelt, um Kundinnen besser zu erreichen und Hemmschwellen abzubauen.

Female Finance – FEMtention, please!

Stefanie Schulze (Sparkasse KölnBonn) präsentierte die Female Finance-Kampagne „FEMtention, please!“ der Sparkasse KölnBonn, die Frauen gezielt in Finanzfragen anspricht und Sichtbarkeit für weibliche Lebensrealitäten im Finanzkontext schafft. Ausgehend von der Erkenntnis, dass klassische Finanzkommunikation überwiegend an Männer adressiert ist, entwickelte das Institut ein breites Maßnahmenpaket, das Information, Beratung und Sichtbarkeit verbindet. Die Kampagne umfasst verschiedene Kanäle und Formate – von Plakatmotiven über Podcast-Inhalte bis hin zu Veranstaltungsreihen. Zentrales Element ist das Lebensphasenmodell, das Themen wie Selbstständigkeit, Karriere, Immobilien, Geldanlage oder Altersvorsorge bedarfsgerecht adressiert. Ergänzend nutzt die Sparkasse klassische und digitale Vertriebswege sowie Kooperationen, um Frauen in unterschiedlichen Lebenslagen zu erreichen. Ein weiteres wichtiges Element ist das hausinterne Women’s Network, das die Sichtbarkeit weiblicher Vorbilder stärkt, Austausch fördert und Impulse für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung setzt. Mit der Kampagne positioniert sich die Sparkasse KölnBonn als moderne Finanzpartnerin für Frauen in allen Lebensphasen.

Das 5. Symposium „Frauen im Sparkassenmanagement“ zeigte eindrücklich, dass Diversität in Führung und Management nicht allein eine Frage individueller Befähigung, sondern vor allem struktureller Rahmenbedingungen und organisationaler Kultur ist. Die Beiträge verdeutlichten, dass gezielte Personalentwicklungsstrategien, transparente Karrierepfade sowie eine adressatengerechte Ansprache entscheidend dazu beitragen, Chancengleichheit herzustellen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass finanzielle Teilhabe und Selbstbestimmung untrennbar mit Geschlechtergerechtigkeit verknüpft sind – sowohl innerhalb der SFG als auch in ihrer Rolle als Partnerin für Kundinnen. Die Kombination aus strategischen Impulsen, wissenschaftlicher Fundierung und praktischen Erfahrungswerten zeigte, dass der Weg zu mehr Gleichstellung nicht nur möglich und dringend notwendig, sondern – und das ist die positive Message – auch gestaltbar ist.

Save the Date

Das 6. Symposium „Frauen im Sparkassenmanagement“ findet am 20. und 21. April 2026 in Dortmund statt.

Hochschule für Finanzwirtschaft & Management
Simrockstraße 4
53113 Bonn

