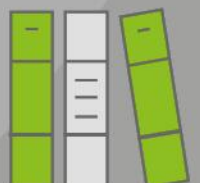


Key Messages aus dem 6. Symposium „Frauen im Sparkassenmanagement“

Dortmund, 20. und 21. April 2026

HFM-Symposien
Forschungsstelle Nachhaltigkeit
Matthias Brust (M.Sc.)
Stand: 24.04.2026



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

Dorian Vester (M.Sc.)
Tel.: +49 228 204 9828
E-Mail: dorian.vester@s-hochschule.de

www.s-hochschule.de
Bonn, 24.04.2026

Key Messages, Tag 1

Die 6. Auflage des Symposiums „Frauen im Sparkassenmanagement“, das am 20. und 21. April 2026 in der Sparkassenakademie NRW stattfand, stellte Sichtbarkeit und faire Chancen im Wettbewerb um Führungspositionen in den Mittelpunkt. Das Programm verband wissenschaftliche Reflexion, Praxisberichte und Workshops zu Führung, Künstlicher Intelligenz (KI), Regulierung, Recruiting und Karrieregestaltung. Frauenförderung wurde dabei nicht als isoliertes Diversitätsthema behandelt, sondern als strategische Frage der Zukunftsfähigkeit der Sparkassen-Finanzgruppe (SFG).

Bereits der erste Veranstaltungstag zeigte deutlich, wie eng individuelle Karrierewege, organisationale Rahmenbedingungen und externe Regulatorik miteinander verwoben sind. Nach der Begrüßung durch die Gastgeberinnen **Barbara Doerr-Lappe** und **Ellen Schmidt** (beide Sparkassenakademie NRW) sowie **Prof. Dr. Claudia Breuer** (Forschungsstelle Nachhaltigkeit der HFM) folgten eine Keynote zu Karrierechancen in Transformationszeiten, ein Vortrag zu strukturellen Erfolgsfaktoren für Frauen in Führung, ein Beitrag zu Future Skills im KI-Zeitalter, ein aufsichtlicher Blick auf Diversität in Leitungsorganen sowie ein Erfahrungsbericht zu geschlechterbezogenen Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern. Der gemeinsame Abend bot zudem Raum für informellen Austausch.

Chancen nutzen: Karriere in Zeiten des Wandels

In der Keynote von **Birgit Dietl-Benzin**, Risikovorständin der DekaBank, wurde bereits ein zentrales Motiv des Symposiums sichtbar: Demografischer Wandel, veränderte Arbeitsmärkte und neue Anforderungen an Führung erzeugen nicht nur Druck, sondern eröffnen zugleich neue Chancen. Die absehbaren personellen Verschiebungen werden auch die SFG in den kommenden Jahren deutlich prägen. Karriereentwicklung erscheint damit nicht als Ausnahme, sondern als Teil eines strukturellen Transformationsprozesses. Für den Weg in die Vorstandsverantwortung benannte Dietl-Benzin fünf besonders relevante Faktoren: eine ausgeprägte Freude an Führung und an der Arbeit mit Menschen, den Mut, neue Aufgaben auch unter Unsicherheit anzunehmen, den Aufbau strategischer Netzwerke innerhalb und außerhalb der SFG, Flexibilität und Lernbereitschaft sowie bewusste Sichtbarkeit durch die Übernahme vorstandsnaher Themen. Zugleich verwies sie am Beispiel der Deka-Bank auf konkrete Gleichstellungsinstrumente, etwa Zielquoten auf Bereichsleitererebene mit bonusrelevanter Wirkung. So wurde deutlich, dass individuelle Ambition und organisationale Verantwortung zusammenwirken müssen, damit Frauen Führungspositionen erreichen können.

Key Message: Transformation eröffnet Karrierechancen dort, wo Frauen Führungsverantwortung aktiv anstreben, sichtbar werden und Organisationen zugleich die passenden Rahmenbedingungen für Entwicklung und Aufstieg schaffen.

Frauen in Führung – What works

Prof. Dr. Anja Seng (FidAR e. V.) zeigte, dass Frauen in Führungs- und insbesondere in Vorstandspositionen weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind. Für die Sparkassen fiel dieser Befund besonders deutlich aus: 75 Frauen in Vorständen, eine Frauenquote von 8,9 %, nur 20,9 % der Institute mit mindestens einer Frau im Vorstand und lediglich 5,8 % mit einer Vorstandsvorsitzenden belegen, dass zwar Fortschritte erkennbar sind, diese aber weiterhin langsam und auf niedrigem Niveau verlaufen. Seng ordnete diese Entwicklung in den rechtlichen und regulatorischen Rahmen ein und verwies auf Grundgesetz, EU-Vorgaben, Führungspositionengesetze sowie landes- und aufsichtsrechtliche Regelungen. Ihre zentrale Botschaft war jedoch, dass formale Vorgaben allein nicht genügen. Nachhaltige Veränderung entsteht erst dann, wenn Sparkassen ihre eigenen Spielregeln überprüfen und anpassen: durch mehr Transparenz bei Zahlen und Zielen, fairere und faktenorientierte Personalprozesse, einen bewussten Einsatz von Sprache und Bildwelten (z. B. in Stellenanzeigen), die Förderung sichtbarer Vorbilder sowie den Auf- und Ausbau tragfähiger Netzwerke. Für Seng ist Gleichstellung nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch ein strategischer Faktor für Fachkräftesicherung, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsstärke.

Key Message: Nachhaltige Gleichstellung entsteht nicht allein durch Zielvorgaben, sondern durch transparente Daten, faire Auswahlprozesse, sichtbare Vorbilder und eine bewusste Veränderung organisationaler Spielregeln.

Future Skills: Führung und KI

Dr. Carolin Herbst, Geschäftsführerin der Sona Strategy GmbH und Beraterin Strategisches People Management, richtete den Blick auf die Kompetenzen, die Führung und Karriere im KI-Zeitalter künftig prägen werden. Sie zeigte, dass bis 2030 tiefgreifende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu erwarten sind: Der Bedarf an technischen Kompetenzen steigt, zugleich gewinnen soziale und emotionale Fähigkeiten weiter an Bedeutung, während ein erheblicher Teil heutiger Qualifikationen ohne gezielte Weiterbildung an Relevanz verliert. Zugleich machte sie deutlich, dass Frauen von KI-bedingten Veränderungen besonders betroffen sein können, in KI-nahen Tätigkeiten unterrepräsentiert sind und neue Technologien häufig zurückhaltender nutzen. Den sogenannten Confidence Gap beschrieb sie als zentrales Risiko: Wenn Frauen bei der Entwicklung und Nutzung von KI nicht ausreichend eingebunden sind, kann KI bestehende Ungleichheiten eher verstärken als abbauen. Als entscheidende Future Skills benannte sie digitale Kompetenz, Urteilsfähigkeit, Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit sowie Neugier und lebenslanges Lernen. Führungskräfte werden dadurch nicht überflüssig, sondern gerade im KI-Kontext noch wichtiger: als Orientierungsgeberinnen, Ermöglicherinnen und Vertrauenspersonen in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

Key Message: Im KI-Zeitalter werden digitale Kompetenz, Urteilsfähigkeit und Lernbereitschaft zu zentralen Karriere Faktoren; zugleich müssen Frauen aktiv in technologische Veränderungsprozesse eingebunden werden, damit KI bestehende Ungleichheiten nicht verstärkt.

Diversität in Leitungsorganen von Kreditinstituten

Mit Blick auf die europäische Bankenaufsicht wurde im Vortrag von **Dr. Karin Turner-Hrdlicka**, Director General der EZB für On-site Inspections and Internal Model Investigations, deutlich, dass vielfältig besetzte Leitungsorgane kein Nebenaspekt, sondern eine zentrale Voraussetzung solider Governance sind. Unterschiedliche Perspektiven stärken die Unabhängigkeit von Meinungen, fördern das kritische Hinterfragen von Managemententscheidungen und bilden die Interessen von Beschäftigten sowie der Kundschaft besser ab. Zugleich zeigte sie, dass Diversität im europäischen Aufsichtsrahmen inzwischen systematisch verankert ist: Der Einheitliche Bankenaufsichtsmechanismus berücksichtigt Geschlechterdiversität seit 2021 ausdrücklich in Fit-and-Proper-Bewertungen; hinzu kommen Vorgaben aus CRD, CRR, EBA-Leitlinien und der Women-on-Boards-Richtlinie. Dennoch bleiben die Fortschritte begrenzt: Für 2025 nannte Turner-Hrdlicka einen Frauenanteil von 21 % in Managementfunktionen und 37 % in Aufsichtsfunktionen von Banken und plädierte deshalb für glaubwürdigere und ambitioniertere Diversitätsziele. Mit dem Blick auf die EZB selbst unterstrich sie ferner, dass auch innerhalb der Institution weitere Fortschritte notwendig sind. Die zentrale Botschaft ihres Vortrags lautete, dass mehr Diversität nicht nur im Interesse der Institute, sondern auch der Allgemeinheit liegt, weil bessere Entscheidungen zu stabilerer Governance und damit zu widerstandsfähigeren Banken beitragen.

Key Message: Diversität in Leitungsorganen ist ein Governance-Faktor: Unterschiedliche Perspektiven verbessern Entscheidungen, stärken Kontrolle und tragen zur Stabilität und Zukunftsfähigkeit von Kreditinstituten bei.

Frauen zwischen Ver- und Beurteilung

Der Beitrag von **Christine Klein**, parteiunabhängige Bürgermeisterin der Stadt Bensheim, verschob den Fokus von Regulatorik und Organisationsdesign auf Wahrnehmung, Zuschreibung und Alltagserfahrung. Ausgehend von ihrer eigenen beruflichen Biografie als eine der ersten Frauen bei der Polizei zeigte sie, wie stark Karrierewege über lange Zeit von formalen Ausschlüssen und tradierten Geschlechterbildern geprägt wurden und in Teilen bis heute geprägt sind. Im Mittelpunkt

stand dabei die Beobachtung, dass identisches Verhalten von Männern und Frauen häufig unterschiedlich bewertet wird: Während emotionale Frauen schnell als zu weich gelten, werden emotionale Männer eher als einfühlsam wahrgenommen; zugleich erscheinen durchsetzungsstarke Männer häufig als entschlossen und führungsstark, während durchsetzungsstarke Frauen eher als dominant oder schwierig beurteilt werden. Der authentische Vortrag machte sehr deutlich, dass berufliche Beurteilung nicht allein an Leistung, sondern auch an kulturelle Erwartungen und implizite Zuschreibungen geknüpft bleibt, und ergänzte die struktur- und regelorientierten Beiträge des Tages um eine erfahrungsnahe Perspektive auf bestehende Biases.

Key Message: *Karrierechancen hängen nicht nur von Leistung ab, sondern auch davon, wie Verhalten wahrgenommen und bewertet wird; deshalb müssen implizite Zuschreibungen und geschlechterbezogene Bewertungsmuster bewusst reflektiert werden.*

Key Messages, Tag 2

Der zweite Veranstaltungstag verlagerte den Schwerpunkt von der Analyse auf Umsetzungsfragen. Bereits in der Einführung griff **Prof. Dr. Claudia Breuer** kurz Ergebnisse eines Forschungsprojekts auf, wonach Führungspositionen in der SFG im Vergleich zu Privatbanken weiterhin auffallend häufig in Vollzeit ausgeschrieben werden, was ein zusätzliches Hindernis für breitere Karrierechancen darstellen kann. Vor diesem Hintergrund konkretisierte der anschließende Erfahrungsbericht zu Top-Sharing in Führungspositionen die am Vortag aufgeworfenen Fragen, bevor drei parallel angebotene Workshops zu Vorstandsauswahl, Wettbewerbsstrategien und LinkedIn-Recruiting weitere praxisnahe Perspektiven eröffneten. Den Abschluss bildete ein biografisch geprägter Beitrag zu Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten im eigenen Haus.

One fits all – Nicht bei uns! Top-Sharing in Führungspositionen

Den Auftakt des zweiten Tages bildete ein gemeinsamer Erfahrungsbericht von **Sabine Haberland-Hoffmann**, selbstständige Trainerin und Dozentin, sowie **Stephanie Schmidt**, Referentin Arbeitsrecht und Personalgrundsatz und Syndikusrechtsanwältin der Stadtparkasse Düsseldorf, zu Top-Sharing in Führungspositionen. Ausgangspunkt war ein strukturelles Spannungsfeld: Da Frauen in der Sparkassenorganisation die Mehrheit der Beschäftigten stellen und vielfach in Teilzeit arbeiten, traditionelle Führungsmodelle aber weiterhin stark auf Vollzeit ausgerichtet sind, bleiben qualifizierte Kandidatinnen leicht außen vor. Top-Sharing wurde deshalb als konkrete Antwort vorgestellt, die geteilte Verantwortung, Wissensverteilung, Vertretungsfähigkeit und bessere Nachfolgeplanung ermöglicht. Am Beispiel der Stadtparkasse Düsseldorf zeigten die Referentinnen, dass ein solches Modell klare Abstimmung, Vertrauen, gemeinsame Werte und eine passgenaue Ausgestaltung der Funktion voraussetzt. Führung im Tandem erscheint dabei nicht als starres Standardmodell, sondern als individuell anpassbare Lösung, die Vereinbarkeit verbessert und Führung zugleich neu denkt – nicht als 50/50-Aufteilung, sondern als gemeinsame 100/100-Verantwortung.

Key Message: *Top-Sharing zeigt, dass Führung nicht zwingend an Vollzeitpräsenz gebunden sein muss, sondern durch geteilte Verantwortung, klare Abstimmung und Vertrauen flexibler und zukunftsfähiger gestaltet werden kann.*

Workshop 1 – Vorstandsauswahl durch Personalberatende

Im Workshop von **Sabine Lutzius**, Partnerin im Branchenteam Banken und Bausparkassen sowie geschäftsführende Gesellschafterin des ifp, wurde die Auswahl von Vorständinnen aus Sicht der Personalberatung entmystifiziert. Im Mittelpunkt stand das Modell „Executive Readiness“ mit den drei Bausteinen Klarheit, Sichtbarkeit und Wirkung. Ergänzt wurde dies durch ein transparentes Vier-Phasen-Modell der Auswahl: Briefing, systematische Suche und Auswahl, Eignungsdiagnostik sowie Entscheidungsfindung. Gerade der Hinweis „Black box? Open!“ machte deutlich, dass erfolg-

reiche Vorstandsauswahl weniger von Geheimwissen als von Passung, Vorbereitung und strategischer Positionierung abhängt. Für das Erstgespräch mit Personalberatenden hob Lutzius fachliche Breite und Persönlichkeit, konkrete Erfahrungsbeispiele, Kenntnis der jeweiligen Sparkasse sowie gesamtwirtschaftliches Verständnis hervor. Im Gespräch mit dem Verwaltungsrat verschieben sich die Akzente: Dort zählen Prägnanz, ein klares Zielbild, regionale und politische Einbettung sowie ein überzeugendes Bild der eigenen Persönlichkeit noch stärker. Der Workshop verdeutlichte, dass Karriereambitionen für Vorstandsrollen nicht nur fachliche Exzellenz, sondern auch adressatengerechte Kommunikation und strategische Selbstverortung voraussetzen.

Key Message: *Der Weg in Vorstandspositionen wird planbarer, wenn Kandidatinnen Klarheit über ihr Profil gewinnen, ihre Sichtbarkeit gezielt erhöhen und ihre Wirkung gegenüber Personalberatung und Verwaltungsrat strategisch ausrichten.*

Workshop 2 – Strategien für Frauen im Wettbewerb um Führungspositionen

Asuman Schön, Bereichsleiterin Beratungscenter der Sparkasse Nürnberg, stellte Ergebnisse ihrer Masterarbeit zu Erfolgsfaktoren für Führungspositionen in Sparkassen vor. Methodisch basierte der Beitrag auf einem Mixed-Methods-Ansatz mit quantitativer Online-Befragung von 465 Personen. Inhaltlich verdichtete die Präsentation die Frage „Wie werde ich Führungskraft in einer Sparkasse?“ zu mehreren zentralen Einflussgrößen. Dazu zählen Qualifikation als Basis – ausdrücklich genannt wird der Sparkassenbetriebswirt –, sichtbare Leistung im Kerngeschäft, bereichsübergreifende Netzwerke, Fürsprecherinnen und Fürsprecher sowie die glaubwürdige Verkörperung des öffentlichen Auftrags und der Gemeinwohlorientierung. Auffällig ist, dass Schön Führungserfolg nicht auf einen einzigen Hebel reduzierte. Neben formalen Qualifikationen werden kommunikative und soziale Faktoren ebenso benannt wie Identifikation mit der Sparkasse und Vertriebsleistung. Karriere erscheint hier als Zusammenspiel von Human Capital, Social Capital, organisationalem Kontext und persönlichen Faktoren.

Key Message: *Führungskarrieren in Sparkassen entstehen aus dem Zusammenspiel von Qualifikation, Leistung, Netzwerken, Fürsprache und glaubwürdiger Identifikation mit dem öffentlichen Auftrag der Sparkassenorganisation.*

Workshop 3 – Recruiting und LinkedIn: Karriere-Boost und HR-Mehrwert

Kai Heddergott, freiberuflicher Kommunikationsberater, zeigte in seinem Workshop, dass die Plattform LinkedIn längst zu einem strategisch relevanten Instrument im Recruiting geworden ist. Ausgehend von Kennzahlen zur Reichweite der Plattform und ihrer Bedeutung für Recruiterinnen und Recruiter rückte er vor allem die systematische Sichtbarkeit von Personen und Organisationen als Karriere- und Recruitingressource in den Mittelpunkt. Besonders prägnant war der Wandel vom reaktiven Recruiting zum Active Sourcing: Geeignete Kandidatinnen und Kandidaten werden immer seltener nur über klassische Bewerbungen gewonnen, sondern gezielt identifiziert und angesprochen. Dafür stellte Heddergott die Verbindung von Boolean Search und KI-gestützter Suche in natürlicher Sprache vor und ordnete diese Entwicklung zugleich in den Kontext regulatorischer Anforderungen an HR-KI ein. Darüber hinaus betonte er die Bedeutung von Employer Branding und persönlicher Präsenz auf LinkedIn: Führungskräfte sind dabei sichtbare Botschafterinnen und Botschafter ihrer Organisation und persönliche Profile ein wichtiges Instrument zur professionellen Positionierung.

Key Message: *Professionelle Sichtbarkeit auf LinkedIn ist heute sowohl Karriereinstrument als auch Recruitingressource; sie unterstützt persönliche Positionierung, Active Sourcing und ein zeitgemäßes Employer Branding.*

Von der Auszubildenden zur Vorständin – der Karriereweg im eigenen Haus

Zum Abschluss stellte **Bärbel Doberg**, Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Bottrop, ihren beruflichen Weg im eigenen Haus vor und setzte damit einen biografischen Schlusspunkt. Besonders eindrücklich war dabei der Blick auf die Verbindung von Karriere und Familie: Doberg machte deutlich, dass sie ihren Familienwunsch stets offen kommuniziert hatte und dass ihr Mann beruflich zurücktrat, indem er in der Sparkasse in Teilzeit ging und damit ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichte. Zugleich zeigte sie, unter welchen strukturell inflexiblen Bedingungen dieser Weg stattfand: Führung in Teilzeit war nicht vorgesehen, variable Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten waren damals keine Option, und sie kehrte sogar zwei Monate früher aus der Elternzeit zurück, um die Leitung ihrer Abteilung übernehmen zu können. Gerade dadurch wurde sichtbar, dass eine Vorstandskarriere mit Familie zwar möglich ist, aber noch immer mit hohen persönlichen Anpassungsleistungen verbunden bleibt. Der Vortrag machte damit auch deutlich, dass nicht nur Frauen an strukturelle Grenzen stoßen, sondern auch Männer, die familiär Verantwortung übernehmen und beruflich kürzertreten, weiterhin mit Rollenerwartungen und Stigmatisierungen konfrontiert sind.

Key Message: *Der Erfahrungsbericht zeigt, dass Vorstandskarrieren mit Familie möglich sind, zugleich aber noch immer hohe persönliche Anpassungsleistungen erfordern, solange Führungsmodelle und Rollenerwartungen nicht flexibler werden.*

Das Symposium zeigte, dass mehr Frauen in Führung kein Randthema, sondern eine strategische Aufgabe für die SFG ist. Wo Sichtbarkeit, Qualifizierung, flexible Strukturen und verlässliche Unterstützung zusammenkommen, entstehen bessere Karrierewege und zugleich stärkere Organisationen. Es blieb jedoch nicht nur bei fachlichen Impulsen von der Bühne. Der intensive Austausch sowie die Diskussionen machten ebenso deutlich, wie groß das Interesse an konkreten Lösungen ist und wie viel Gestaltungswille die Teilnehmenden bereits mitbringen. Das Symposium war damit nicht nur ein fachlicher Impulsgeber, sondern bot auch Raum für eine gemeinsame Verständigung zu chancengerechterer Führung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

Save the Date

Das 7. Symposium „Frauen im Sparkassenmanagement“ findet am 17./18. März 2027 in Bonn statt.

Hochschule für Finanzwirtschaft & Management
Simrockstraße 4
53113 Bonn

