

# Frauen in Führungs-Position

TEXT: Klaus Schobesberger

**BANKEN.** Auch wenn die Zahlen in den Vorstandsetagen noch bescheiden ausfallen: Gefühlt ist die Zeitenwende da. Viele Geldinstitute fördern den Kulturwandel bewusst und holen Frauen in die Leitungsgremien. CHEFINFO geht der Entwicklung auf den Grund und holt einige neue Top-Managerinnen vor den Vorhang.





Es ist inzwischen unübersehbar: In die Vorstandsetagen heimischer Banken kommt Bewegung. Das Sesselrücken ist nicht nur dem anstehenden Generationswechsel geschuldet, sondern auch einem Kulturwandel in den Geldinstituten selbst: Mehr und mehr Frauen übernehmen Vorstandsmandate von ihren männlichen Vorgängern. Der wohl beachtenswerteste Wechsel in der Führungsriege einer heimischen Bank ging im Mai dieses Jahres über die Bühne, als die erst 36-jährige Isabella Lehner dem Oberbank-Urgestein Josef Weißl nach seinem altersbedingten Ausscheiden in seiner Vorstandsfunktion folgte. Dass so etwas nicht auf Zuruf passiert, schon gar nicht in einer börsennotierten Bank, liegt auf der Hand. Vor fast fünf Jahren lancierte die Oberbank das „Gender Balance Project“ und hat sich damit selbst eine verpflichtende

Frauenquote auferlegt. Das Ziel: Im Jahr 2030 will das Geldhaus 40 Prozent weibliche Führungskräfte beschäftigen. Mit aktuell 27 Prozent liege man derzeit gut auf Kurs, um dieses Ziel zu erreichen. Kein Zufall ist auch, dass die Wahl des Aufsichtsrats auf Lehner fiel. Die Oberösterreicherin legte nach ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaften eine Blitzkarriere hin. In nur zwölf Jahren schaffte sie es von der Praktikantin in den Vorstand – ein doch ziemlich einmaliger Vorgang für österreichische Verhältnisse. Im Inter-

“  
Es ist skandalös, wie weit Österreich von einer ganz-tägigen Kinderbetreuung und einem modernen Schulsystem in anderen Ländern weg ist.

Sigrid Burkowski  
Vorstand Raiffeisenlandesbank OÖ

view mit CHEFINFO erklärt die Neovorständin, welche Eigenschaften ihr dabei geholfen haben: Eine ordentliche Portion Hartnäckigkeit und eine Fachexpertise, die sie sich über die Jahre vor allem im Digitalbereich angeeignet hat (siehe Seite 22).

#### Mutige, neue Wege gefragt

Eine gewisse Beharrlichkeit ist auch Silvia Richter auf ihrem Weg in lichte Höhen der Finanzbranche nicht abzusprechen. Die 53-jährige Bankerin rückte Mitte des Jahres als erste Frau in den Vorstand der Zürcher Kantonalbank Österreich auf – eine 100-prozentige Tochter der Zürcher Kantonalbank mit Sitz in Zürich. Die gebürtige Wienerin ist seit 2015 Teil des Bankhauses und baute das Private Banking in der Bundeshauptstadt erfolgreich auf. Ihre ungewöhnliche Karriere hat bereits mit 17 Jahren in der Hotellerie begonnen, erzählte sie der „Presse“. Dort habe sie den respektvollen Umgang mit Kunden von der Pike auf gelernt. Ihr →

FOTO: HELMUT FOHRINGER / APA / PICTUREDESK.COM

## „Gute Führung ist geschlechtsunabhängig“

**KARRIERE.** Sigrid Burkowski zog am 1. Juli in den Vorstand der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich ein. Die zweifache Mutter ist seit 27 Jahren in der Bank tätig und verantwortet die Bereiche Governance, Compliance, Recht und Nachhaltigkeit.



**CHEFINFO:** Immer mehr Frauen erobern Vorstandsebenen, Sie sind das beste Beispiel dafür. Wie nehmen Sie die Entwicklung wahr?

**Sigrid Burkowski:** Es hat sich in den letzten Jahren einiges getan und in vielen Branchen ist eindeutig ein Nachholeffekt zu bemerken – auch bei den Banken. Mittlerweile werden Frauen in Führungspositionen sichtbarer und immer mehr Unternehmen setzen sich dahingehend konkrete Ziele. Was mir wichtig ist: Ich habe weder meine Karriere dem Familienleben noch die Familie meiner Karriere geopfert, sondern immer versucht, beides in einem ausgewogenen Verhältnis zu halten. Als meine Kinder kleiner waren, habe ich Teilzeit gearbeitet, und ich war dann sehr froh, dass ich mich dann wieder Vollzeit in verantwortungsvollen Stellen weiterentwickeln konnte.

#### Wo hakt's heute noch?

**Burkowski:** Frauen sind oft zögerlicher, wenn es darum geht, sich etwas zuzutrauen. Plakativ gesprochen: Wenn zehn Kriterien für einen Job zu erfüllen sind und eine Frau kommt nur auf acht, dann denkt sie: Das kann ich nicht. Wenn ein Mann vier Kriterien erfüllt, sagt er: Vier kann ich gut und die anderen sechs lerne ich. Das ist in Wahrheit ein besserer Zugang. Frauen neigen stärker zum Perfektio-

nismus und zur Kontrolle, wenn sie meinen, zu Hause müsse immer alles perfekt in Ordnung sein. Oft geht es auch nur darum, sich als junge Mutter zu entscheiden, ein paar Stunden mehr zu arbeiten. Da hat uns Corona mit dem Homeoffice für die Arbeitswelt eines der wenigen guten Dinge beschert. Man ist heute ein bisschen

“  
Frauen sind oft zögerlicher, wenn es darum geht, sich etwas zuzutrauen.

Sigrid Burkowski  
Vorstand Raiffeisenlandesbank OÖ

flexibler und muss nicht täglich lange Anfahrtszeiten ins Unternehmen auf sich nehmen. Dennoch ist es skandalös, wie weit Österreich von einer ganztägigen Kinderbetreuung und einem modernen Schulsystem wie in anderen Ländern weg ist. Meine Schwiegertochter und mein Sohn stehen mit zwei kleinen Kindern zum Teil vor denselben Problemen wie mein Mann und ich vor drei Jahrzehnten. Gesellschaftspolitisch ist das sehr, sehr wenig passiert.

**Wie viel ist einem als Führungskraft mitgegeben und was kann man sich im Job aneignen?**

**Burkowski:** Ich hatte eine Großmutter, die Unternehmerin war, und eine Mutter, die ein Unternehmen geleitet hat. Es war zu Hause nie so, dass die Erwerbsarbeit den Männern vorbehalten war. Wenn eine Arbeit für mich Sinn macht, dann mache ich sie gerne. Genauso wie ich mich meinen Kindern mit Freude gewidmet habe, packe ich beim Job an. Eine gewisse positive Herangehensweise ist einem vielleicht angeboren, aber man kann sich schon gewisse Dinge aneignen. Etwa, nach einem Rückschlag nicht aufzugeben, sondern zu sagen: Jetzt will ich's erst recht wissen.

#### Führen Frauen anders als Männer?

**Burkowski:** Gute Führung ist in meiner Wahrnehmung geschlechtsunabhängig. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass man spürt, was Mitarbeiter brauchen, damit sie gut arbeiten können, und Rahmenbedingungen dafür schafft. Mitarbeiter brauchen klare Vorgaben und man muss sie fair behandeln. Was Mitarbeiter genauso wenig wie Kinder ertragen, ist Ungerechtigkeit. Frauen sind in der Führung vielleicht ein bisschen weniger eitel als Männer, wo bisweilen das eigene Ego und die Position im Vordergrund stehen. Aber ich glaube auch nicht daran, dass Frauen die besseren Menschen sind. An sich sinnvolle Diskussionen sind teils zu ideologisch geprägt.



50

Prozent

beträgt der Frauenanteil  
in den Vorständen der  
Banken in Norwegen.

Wunsch nach Selbstständigkeit, Ungebundenheit und neuen Herausforderungen führte sie mit 24 Jahren als Assistentin zur US-Investmentbank Merrill Lynch, wo sie sich ihre ersten Sporen in der Bankenwelt verdient hat. Die größte Hürde damals für sie: als Frau in dieser Männerwelt der Finanzdienstleister überhaupt ernst genommen zu werden. Abgebracht hat sie das von ihrem Weg nicht, im Gegenteil – es war ein Ansporn. Die nächsten Stationen waren die deutsche Privatbank Sal. Oppenheim und Bank Hottinger, wo sie mit 36 Jahren in den Vorstand eingezogen ist. Richter sieht sich als „Leitwölfin“, die das Tempo vorgibt – das gilt auch in ihrer neuen Funktion als oberste Private Bankerin der Zürcher Kantonalbank, wo der langfristige Vermögenszuwachs der Kunden im Vordergrund steht.

”

Sich für eine Top-Position zu entscheiden war immer schon eine Herausforderung, das gilt für Männer und Frauen.

Michaela Keplinger-Mitterlehner  
Gen.-Dir.-Stv. RLB 00

“

### Frauenkarrieren: Alles, was Recht ist

Aus Rückschlägen lernen und nicht aufgeben, ist auch das Motto von Sigrid Burkowski, die wie Silvia Richter Anfang Juli mit Vorstands-Agenden betraut wurde – und zwar in der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich. Burkowskis Metier ist nicht das Private Banking, sondern das Recht. Die ausgewiesene Experte in den Berei-

chen Compliance und Geldwäschebekämpfung ist ein gutes Beispiel dafür, wie Frauen mit Fachwissen und Beharrlichkeit in ihrer Karriere punkten können. In kaum einem anderen Bereich – mit Ausnahme der IT und Digitalisierung – hat es derart große Veränderungen im Bankgeschäft gegeben. Als Burkowski 1996 in der RLB OÖ startete, brachte der europäische Regulator gerade das erste Wertpapieraufsichtsgesetz heraus. Heute füllen die Regularien und Verordnungen ein ganzes Zimmer. Nach der Jahrtausendwende flatterten die ersten Geldwäscheregelungen ins Haus. Banken übernehmen staatliche Aufgaben, die mit ihrem Kerngeschäft nichts mehr zu tun haben. „Wir nehmen viele öffentliche Leistungen inzwischen umsonst wahr“, sagt Burkowski. Banken sitzen an den Konten, kennen die Zahlungsströme, screenen Kunden



nach auffälligen Geldbewegungen. Im Zuge des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine mussten Banken innerhalb kürzester Zeit elf Sanktionspakete der EU umsetzen. Ein neuer Themenbereich ist die Nachhaltigkeit. Getrieben durch den Green Deal der EU erhalten Banken als Intermediäre eine besondere Rolle in dieser Transformation. Etwa im Bereich der Finanzierungen vor dem Hintergrund der Klimakrise. „Wir müssen künftig bei unseren Krediten sehr viel stärker mögliche Naturkatastrophen berücksichtigen als bisher“, sagt Burkowski. Mit ihrem Aufstieg wurde der Frauenanteil im Vorstand der RLB OÖ verdoppelt. „Es hat sich in den letzten Jahren einiges getan und in vielen Branchen ist eindeutig ein Nachholeffekt zu bemerken – auch bei den Banken“, sagt Burkowski im Interview.

### „Keine berauschende Entwicklung“

Ein genauerer Blick auf die Zahlen zeigt, dass es in Österreich noch ein weiter Weg zu einer halbwegs ausgeglichenen Balance von Frauen und Männern in Top-Positionen der Finanzbranche ist. „Bei Bank-Vorstandspositionen geht es in Österreich nur langsam voran“, sagt VKB-Vorständin Maria Steiner. Obwohl insgesamt bei den Belegschaften zwischen den Geschlechtern Ausgewogenheit in den heimischen Bankinstituten herrscht, gibt es bei Führungsfunktionen Aufholbedarf. Laut einer internen Befragung des österreichischen Bankenverbands stieg die Zahl der weiblichen Vorstände von 6 Prozent im Jahr 2010 auf 14 Prozent im Jahr 2022. „Das ist keine berauschende Entwicklung. Andere Länder schneiden deutlich besser ab, allen voran Norwegen, wo die Hälfte →

FOTO: WERNER HARRER



## Skandinavien sind fortschrittlicher

**CHANCEN.** Maria Steiner ist seit 2021 Risikovorständin bei der VKB. Die erfahrene Bankerin sieht die Politik und Unternehmen in puncto Gender Diversity in Österreich gefordert.

**CHEFINFO:** Frau Steiner, Sie sind seit mehr als zwei Jahren im Vorstand der VKB und in Österreich immer noch eher die Ausnahme als die Regel. Warum ist das so?

**Maria Steiner:** Bei Bank-Vorstandspositionen geht es in Österreich nur langsam voran. Laut einer aktuellen Umfrage vom Bankenverband waren im Jahr 2010 6 Prozent der Vorstände von Aktienbanken weiblich, 2022 waren es 14 Prozent. Das ist keine berauschende Entwicklung. Andere Länder schneiden deutlich besser ab, allen voran Norwegen, wo die Hälfte aller Bankvorstände weiblich ist. Auch in den osteuropäischen Ländern ist das Verhältnis deutlich ausgeglichener. In den Niederlanden beträgt die Frauenquote an der Spitze 40 Prozent, in Großbritannien 36 Prozent, Irland 34 Prozent und Schweden 35 Prozent. Es geht auch anders, wie man sieht.

### Ist das ein gesamtösterreichisches Spezifikum?

**Steiner:** Die Finanzbranche ist auch nur ein Spiegelbild der Gesellschaft. Es ist daher nicht nur eine Frage der Unternehmenskultur – neben anderen Faktoren spielen auch Fragen des vorherrschenden Frauenbilds sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einem Land eine Rolle. Andere Länder sind hier deutlich fortschrittlicher.

FOTO: VKB / ERIC KRÜGL

Dass jene Länder, in denen Ganztageschulen und der rasche Wiedereinstieg ins Berufsleben selbstverständlich sind, auch höhere Frauenquoten in Spitzenpositionen aufweisen als Länder, wo das nicht der Fall ist, ist wenig überraschend. Österreich liegt bei der flächendeckenden Kinderbetreuung im europäischen Vergleich weit hinten. Für eine Mutter sind diese struk-

”

Bei Vorstandspositionen hinkt Österreich hinterher und dieser Rückstand verkleinert sich nur langsam.

Maria Steiner  
VKB-Vorstandsdirektorin

“

turellen Gegebenheiten wichtig, um möglichst schnell in den Job zurückzukehren.

### Sind Arbeitgeber im Banken- und Finanzbereich generell attraktiv für Frauen, die beruflich weiterkommen wollen?

**Steiner:** Bei allgemeinen Führungspositionen sieht es besser aus, auch weil proaktiv Initiativen gesetzt werden. Bei der VKB sind 325 Frauen und 223 Männer beschäftigt, im Privatkundenvertrieb verzeichnen wir auf Teamleiter-Ebene einen Führungskräfteanteil

bei Frauen von über 50 Prozent. Wir fördern solche Entwicklungen, beispielsweise durch gelebte und aktive Netzwerke sowie Programme und Initiativen. Wir haben eine Kooperation mit einer Krabbelstube in Linz, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der VKB ihre Kleinsten anmelden können. Die VKB bietet zahlreiche Arbeitszeitmodelle und eine großzügige Homeoffice-Regelung an. Daran soll es nicht scheitern, um Talente zu gewinnen und den Aufstieg zu fördern – wir tun, was wir können. Dennoch sehen wir, dass Kolleginnen oft interessante Jobangebote ablehnen und in Teilzeit bleiben wollen. Ein jahrelanger Karriereknick, der oft nur sehr schwer aufzuholen ist.

### Welche Rezepte oder Vorbilder für die Karriere können Sie nennen?

**Steiner:** Generalisierende Aussagen sind schwierig. Jeder muss selbst seinen eigenen Weg finden und gehen. Aber Vorbilder sind wichtig. Es gibt eine Reihe von Kolleginnen in Österreich, die ich nennen könnte. Außerhalb Österreichs finde ich die Biografie von Ana Botin, der Aufsichtsratsvorsitzenden der spanischen Banco Santander, beeindruckend. Sie kommt aus der Gründerfamilie, hat die Expansion der Bank vorangetrieben und zählt heute zu den einflussreichsten Managerinnen Europas.



Silvia Richter rückte im Juli in den Vorstand der Zürcher Kantonalbank Österreich auf.

„Der Vorstand der Zürcher Kantonalbank Österreich ist weiblich ist“, sagt Steiner. Ziel des Bankenverbands ist es, den Frauenanteil in den Bankvorständen auf zumindest 20 Prozent zu erhöhen. In Aufsichtsräten sitzen im Schnitt 30 Prozent Frauen, ein ähnlicher Wert wird für die Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene angegeben, die in Österreichs Banken in Frauenhand sind.

#### Und die Quote wirkt doch

Eine Stichproben-Untersuchung der Ratingagentur DBRS Morningstar bei 43 europäischen Banken zeigte, dass sich der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Jahr 2021 bei durchschnittlich 37 Prozent einpendelte. Auf Vorstandsebene liegt der Frauenanteil bei 26 Prozent. Das Länderranking führt wenig überraschend Norwegen mit einem Frauenanteil von 50 Prozent an. Auf den hinteren Rängen rangieren Spanien mit 14 Prozent und Deutschland mit 16 Prozent. Nur fünf der 43 Banken haben einen weiblichen CEO, darunter das norwegische Finanzdienstleistungsunternehmen DNB und die Bank of Ireland. Diese Zahlen decken sich in etwa mit einer Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2021, wonach der Frauenanteil in den Vorstandspositionen der 50 größten börsennotierten Banken in Europa bei 22 Prozent liegt. Interessantes Phänomen: Je mehr Frauen einen Vorstandsposten in europäischen börsennotierten Kon-

zernen bekleiden, desto geringer ist die Chance für andere Frauen, berufen zu werden. Zwei Frauen schaffen es maximal in die Chefetage, danach ist meist Schluss. Das ist das Ergebnis einer Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Die Autoren haben damit erstmals empirisch einen „Sättigungseffekt“ beim Thema Diversität in europäischen börsennotierten Konzernen nachgewiesen. Die Studie geht davon aus, dass es in Deutschland meist schon „nach einer Frau eine Art Sättigungseffekt gibt“. Das dürfte auch für Österreich zutreffen – zumindest gemessen an den aktuellen Zahlen: Von 188 Vorstandsposten in heimischen Börsenunternehmen sind nur 17 weiblich besetzt (9 Prozent). Bei Aufsichtsräten herrscht in Österreich wie in Frankreich oder Italien hingegen eine verpflichtende Quote. Hier liegt der Frauenanteil ähnlich hoch wie im Bankenbereich – nämlich bei 29 Prozent.

#### Vorbilder und Systemveränderer

Die heimische Finanzbranche glänzt dafür mit Frauen, die Klischees bre-

chen und das System verändert haben. Maria Schaumayer (1931–2013) bezeichnete sich selbst als „Eisbrecherin“ für Frauen. Die Ökonomin war von 1990 bis 1995 Präsidentin der Oesterreichischen Nationalbank – in dieser Funktion war sie die erste Frau weltweit. Auch in der EZB sitzt mit Christine Lagarde die erste Frau an der Spitze. Als Pionierin in Oberösterreich gilt Michaela Keplinger-Mitterlehner, die seit 2007 im Vorstand der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich sitzt. Davor war die studierte Historikerin und Philosophin Landesdirektorin der Bank Austria für Oberösterreich und Salzburg. „Es war anfangs ungewöhnlich, dass ich in vielen Sitzungen die einzige Frau war, aber man gewöhnte sich auch an diese Rolle und dieses System“, sagt Keplinger-Mitterlehner. Geändert hat sich, dass Frauen heute in vielen Bereichen aktiv gesucht und in Gremien sichtbar gemacht werden. „Sich für eine Top-Position zu entscheiden war immer schon eine Herausforderung, das gilt für Männer und Frauen gleichermaßen.“ Die Managerin ist auch Spartenobfrau der Sparte Bank und Versicherung der Wirtschaftskammer OÖ: „Es ist paradox, dass sich das Präsidium aus drei Frauen und einem Mann zusammensetzt.“ Was auch in Ordnung sei, weil Frauen bei Bildungsabschlüssen im Hochschulbereich inzwischen Männer zahlenmäßig überholt haben. →

FOTO: ZÜRCHER KANTONALBANK

# Starke Frauen in der Finanzwelt

**SESSELRÜCKEN.** Immer mehr Frauen geben nach und nach in der Banken- und Finanzbranche den Ton an. Eine Auswahl nationaler und internationaler Managerinnen, die mit Zahlen und Charme agieren.



Cathie Wood, Gründerin der US-Investmentfirma ARK Invest



Zwei Frauen im Vorstand der Partnerbank: Sarvenas Enayati und Elham Ettehadieh



Ana Botín, Aufsichtsratsvorsitzende der Banco Santander

Es gibt nicht viele Vorstände in der österreichischen Bank- und Finanzbranche mit einem Frauenanteil von 50 Prozent und mehr. Die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich mit Michaela Keplinger-Mitterlehner und Sigrid Burkowski ist ebenso eine Ausnahme wie die Linzer Partnerbank AG mit Sarvenas Enayati und Elham Ettehadieh. Die Privatbank feierte im Vorjahr ihr 30-jähriges Bestehen und bietet mit ihrer Two-Wings-Stiftung Workshops für Frauen an, um deren Finanzwissen zu erweitern. Einzige Vorstandsvorsitzende im Bankenbereich in Oberösterreich ist Stefanie Christina Huber, die Chef der Sparkasse Oberösterreich. Den heimischen Sparkassensektor kann man durchaus als Vorreiter in dieser Beziehung bezeichnen. Gerda Holzinger-Burgstaller steht seit dem 1. Jänner 2021 als CEO an der Spitze der Erste Bank. Auch zwei andere Finanzinstitute werden von Frauen geführt: die Klagenfurter BKS Bank (mit der Oberbank und der Bank für Tirol und Vorarlberg Teil der 3-Banken-Gruppe) von

Herta Stockbauer und die Wüstenrot Group von Susanne-Riess-Hahn.

#### Sie bewegen Milliarden

In der internationalen Finanzwelt geben einige Frauen den Ton an. Etwa Citibank-Chefin Jane Fraser, die an der Spitze einer der großen Wall-Street-Banken steht, oder Abigail Johnson. Sie führt seit 2014 die Fondsgesellschaft Fidelity, die knapp 4,2 Billionen US-Dollar verwaltet. In Deutschland machte Christiana Riley von sich reden: Die 45-Jährige war zum Zeitpunkt ihrer Berufung in den Vorstand der Deutschen Bank das jüngste Vorstandsmitglied seit Alfred Herrhausen, der 1970 mit 40 in den Vorstand des Frankfurter Bankhauses einzog. Laut der deutschen Financial Times ist Ana Botín nicht nur die einflussreichste Persönlichkeit der europäischen Finanzwirtschaft, sondern als Aufsichtsratsvorsitzende der Banco Santander auch die mächtigste Managerin Europas. Ihr Weg war von ihrer Familie fast vorgezeichnet: Sie ist die Tochter von Emilio Botín,

der frühere Präsident der in Santander beheimateten Bank. Ihre Mutter zählt zu den populärsten Pianistinnen Spaniens. Ana Botín ist Absolventin der Harvard Business School, arbeitete sieben Jahre bei JPMorgan als Managerin und gilt als entscheidungsstark und fleißig. Am Börsenparkett sind zwei Frauen erwähnenswert: zum einen Sharon Bowles. Die studierte Physikerin und Patentanwältin ist im Vorstand der London Stock Exchange (LSE), die zu den zehn größten Handelsplätzen der Welt zählt. Die wohl schillerndste Fondsmanagerin ist Cathie Wood. Die US-amerikanische Ökonomin hat sich mit ihrer 2014 gegründeten Investmentfirma ARK Invest auf Technologieunternehmen spezialisiert.

Stefanie Christina Huber, Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Oberösterreich



**14**  
Prozent  
der Vorstände in  
österreichischen Banken  
sind weiblich.