

BI im Gespräch

„Sich dem Thema aktiv stellen“

Seit September 2018 ist Ulrike Brouzi Vorständin der DZ Bank, die erste Frau im Führungsgremium der genossenschaftlichen Zentralbank. Aus Sicht der BI eine passende Gesprächspartnerin, um zu diskutieren, wie es in der genossenschaftlichen Finanzgruppe gelingen kann, mehr Frauen in Führungsverantwortung zu bringen.

BI// Sie sind die einzige Frau im achtköpfigen Vorstand der DZ Bank. Wie läuft da die Zusammenarbeit mit all den Männern? Wünschen Sie sich manchmal zumindest eine zweite Mitstreiterin an Ihrer Seite?

Brouzi// Ja, manchmal ist dieser Wunsch nach mehr weiblichem Einfluss durchaus vorhanden (lacht). Aber das wird ja bald der Fall sein, wenn im September Souad Benkredda als neue Kollegin zu uns in den Vorstand stößt. Insgesamt haben wir bei der DZ Bank auch heute schon ein sehr diverses Führungsteam – nicht nur hinsichtlich des Geschlechts. Im Vorstand kommen verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen fachlichen und individuellen Hintergründen zusammen. Das ist gut so. Ich fühle mich hier gut verstanden und wertgeschätzt. Ich bin hier als Frau keine Exotin oder etwas Besonderes. Mir ist wichtig, dass ich aufgrund meiner speziellen Fähigkeiten und in meiner Art, Dinge anzugehen und Probleme zu lösen, wahrgenommen werde.

BI// Diversität wird ja inzwischen in vielen Unternehmen großgeschrieben. Aus gutem Grund, denn diverse Teams scheinen erfolgreicher zu sein. Woran liegt dies aus Ihrer Sicht? Handeln Frauen und Männer – gerade in verantwortlichen Positionen – unterschiedlich?

Brouzi// Das ist eine sehr spannende Frage. Ich würde an die Beantwortung über die Art des Führungsstils herangehen. Gerade früher waren Führungsstrukturen eher hierarchisch geprägt, was aus meiner Sicht eher Männern zugutegekommen ist. Eine moderne Führungskultur ist teamorientiert – und das mag Frauen vielleicht mehr entgegenkommen. Aber ich würde hier gar nicht so sehr ein Gegeneinander postulieren. Denn auch viele Männer finden diese neue Kultur leistungsfähiger und sagen selbst, dass man hier die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder viel besser und optimaler einsetzen kann. In diesen Strukturen reagieren Männer und Frauen meiner Meinung nach nicht unterschiedlich. Das sind einfach alles Profis, die sachlich und lö-

sungsorientiert agieren. Unterschiede ergeben sich eher durch die persönlichen Erfahrungen jedes Einzelnen in seiner Karriere.

BI// Sie würden also sagen, dass heute teamorientierter geführt wird in Unternehmen?

Brouzi// Auf jeden Fall. Hierarchische Diskussionen hatte ich in den ersten Jahren meiner Berufslaufbahn sehr viel häufiger. Doch je älter ich werde oder je jünger meine Kolleginnen und Kollegen werden, desto mehr mischt sich das Ganze hin zu einem ausgeglicheneren Führungsstil. Natürlich hat jeder im Team definierte Rollen. Die fallen nicht weg und sind weiterhin auch notwendig. Der oder die Vorstandsvorsitzende muss am Ende entscheiden und trägt die Verantwortung. Das hat sich nicht verändert. Aber der Weg hin zur Entscheidung – dieser Prozess hat sich stark verändert in den vergangenen Jahren.

BI// Frauen und Karriere –immer noch ein Gegenstand von Diskus-

sionen. **Wie war dies konkret bei Ihnen? Wann haben Sie sich entschieden, Karriere zu machen? Oder war dies am Ende gar keine bewusste Entscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt?**

Brouzi// Geplant im klassischen Sinn habe ich das nicht. Was aber bereits früh für mich feststand: Ich wollte die Fähigkeit entwickeln, ein Unternehmen leiten zu können. Mich hat die Arbeit als Vorstand fasziniert: Wie es ist, eine Bank in all ihren Facetten kennenzulernen und was man wohl können muss, um ein Unternehmen gut zu führen. Das habe ich auch schon früh gegenüber Freunden artikuliert. Die haben das damals natürlich erstmal belächelt. Aber es ist sicherlich hilfreich, ein bestimmtes – ein großes – Ziel vor Augen zu haben. Das hat mir geholfen, die unterschiedlichen Führungspositionen dann auch wahrzunehmen. Dabei war mir immer wichtig, dass Karriere nicht nur das Erreichen einer bestimmten Position ist. Es geht vor allem darum, wie man diese Position dann selbst gut ausfüllt.

BI// Was benötigt eine Frau, um Karriere zu machen? Gibt es hier Ihrer Meinung nach besondere Eigenschaften oder Umstände, die dies erleichtern? Oder ist das am Ende auch sehr individuell?

Brouzi// Das ist zweifellos sehr individuell. Wir Menschen sind verschieden und haben unterschiedliche Bedürfnisse. Dazu kommt das spezielle Umfeld. Ich habe beispielsweise den Mann gehabt, der da mitmacht. Denn es braucht gelebte Partnerschaft. Wer bleibt zum Beispiel zu Hause, wenn das Kind krank ist? Das wurde bei uns immer gleichberechtigt entschieden. Dazu kamen Chefs, die mir das Nebeneinander von Familie, Kindern und Karriere zugetraut haben. Natürlich bin ich in meiner beruflichen Laufbahn auch anderen Meinungen begegnet. Wichtig war aber immer, dass in den Unternehmen der Mut vorhanden war, neue Wege zu gehen, um mir beides – Karriere und Kinder – zu ermöglichen. Das ist auch eine gesellschaftliche Frage. Wenn Frauen als ‚Rabenmütter‘ bezeichnet werden, wenn sie ihre Kinder nicht jeden Tag vom Kin-

dergarten abholen, dann ist das problematisch.

BI// Aber da tut sich ja hoffentlich etwas ...

Brouzi// Ja, das ist richtig. Das Gesamtpaket muss eben stimmen. Und natürlich muss es auch für die Kinder passen. Ich war gegenüber meinen Kindern immer offen. Sie wussten auch, dass ihre Mutter im Job manchmal sehr stark eingebunden ist. Trotzdem war ich immer ansprechbar und erreichbar für sie. Es geht um ein gegenseitiges Respektieren der jeweiligen Lebensumstände. Uns ist dieser Balanceakt gut gelungen, weil wir in der Familie sehr offen damit umgegangen sind. Und natürlich haben wir uns auch gemeinsam immer wieder mal in die Augen geschaut, ob der eingeschlagene Weg für uns alle der richtige ist.

BI// Wie können Frauen ihre Karriere in Banken zielgerichteter steuern? Haben Sie vielleicht Tipps – auch und gerade aus Ihrer eigenen persönlichen Erfahrung?



Ulrike Brouzi: „Auch ohne gesetzlich vorgegebene Quote muss eine Genossenschaftsbank sich um dieses Thema intensiv kümmern, sonst wird man keine sinnvollen und tragfähigen Lösungen finden können.“

Brouzi// Frauen fragen sich zu oft, ob sie den Job eigentlich heute schon können, wenn sie sich auf eine Position bewerben. Da sind Männer anders. Sie sagen gleich „Ja“, wenn man sie danach fragt, ob sie den Job machen können. Dieses Verhalten habe ich auch an mir selbst schon beobachtet. Frauen sollten da generell selbstbewusster auftreten und auch das Vertrauen in sich selbst haben, dass sie die künftigen beruflichen Herausforderungen bewältigen werden. Es ist ein Stück weit auch ein Aus-

probieren, was wie funktioniert. Hier sind wir – gerade durch die Erfahrungen aus der Coronapandemie – ein gutes Stück vorangekommen. Man kann heute als Führungskraft sehr viel flexibler agieren und seinen Arbeitstag und seine privaten Verpflichtungen viel besser unter einen Hut bringen. Das wird auch uns Frauen zugutekommen.

BI// Sie sind in der Sparkassen-Gruppe langsam und stetig in Führungsverantwortung hineinge-

wachsen. Welche Erfahrungen haben Sie damals gemacht? Hatten Sie es als Frau aus Ihrer Sicht schwerer? Woran lag das? Gab es besondere Hindernisse oder auch spezielle Förderung?

Brouzi// Viele wollen ganz typische Karrierewege haben. Wichtig ist aus meiner Sicht jedoch, dass man akzeptiert, dass der Karriereweg nicht immer geradlinig verläuft. Ich habe auch Projekte angepackt, bei denen nicht von vornherein klar war, dass diese so wie gewünscht funktionieren werden. Es ist elementar, sich auf neue Herangehensweisen einzulassen und sich auch neue Dinge zu trauen. Daraus lernt man dann sehr viel. Dabei war für meine Karriere immer förderlich, dass es jemanden gab, der mir dies auch zugetraut hat. Durch diese neuen Erfahrungen hatte ich dann die Möglichkeit weiterzukommen.

BI// Und wie lösen wir dieses Problem? Die Frauenquote in den Vorständen von Genossenschaftsbanken spricht hier ja leider eine deutliche Sprache.

Brouzi// Das ist ein langwieriger Prozess, glaube ich. Es ist durchaus normal, dass man selbst erst einmal das favorisiert, was man schon aus ähnlichen Situationen kennt. So mag es dann sein, dass einem eher Männer einfallen, wenn es darum geht, Führungspositionen neu zu besetzen. Und schon kommen weniger Frauen zum Zuge. Diese Hindernisse müssen wir ohne Frage noch stärker abbauen. Bei der DZ Bank haben wir dies auch intensiv diskutiert. Wir sind überzeugt, dass wir diesen Weg auch ohne feste Quote gehen können. Und das fängt beim Vorstand an. Am Ende ist es

Zur Person

Ulrike Brouzi wurde in Weissenburg in Bayern geboren. Nach dem Studium der Wirtschaftsmathematik an der Universität Augsburg startete sie im Jahr 1990 ihre berufliche Karriere in der BayernLB. Dort arbeitete sie unter anderem im Kapitalmarktbereich und beschäftigte sich mit Bilanzierungsfragen. 2008 wechselte Brouzi zur Norddeutschen Landesbank und wurde Konzernbereichsleiterin Risikocontrolling. Ab 2012 war sie dort Mitglied des Vorstandes, als Chief Financial Officer (CFO) und Chief Operating Officer (COO) verantwortlich für Finanzen und Steuern, Organisation, IT, Compliance und Konzernsicherheit sowie Transaction Banking. Seit September 2018 ist die 56-jährige Vorstandin der DZ Bank und zeichnet dort für die Finanzen des Konzerns und der Bank sowie den Konzern-Finanz-Services und für Compliance verantwortlich.

natürlich eine Aufgabe für die gesamte Bank, denn durch einfache Verordnung von „oben“ lässt sich das nicht implementieren. Es geht darum, Frauen immer als selbstverständliche Option bei Neubesetzungen zu verstehen. Wir müssen wegkommen von dieser Frage nach Frau oder Mann und stattdessen in den Fokus rücken, welche Art von fachlicher und menschlicher Persönlichkeit für diese Position benötigt wird. Hilfreich könnte es beispielsweise auch sein, stärker in Projekten zu arbeiten, um den Kandidatinnen und Kandidaten aufzuzeigen, wie sich Führung anfühlt und welche Herausforderungen dabei auf sie warten – und um sie so an die entsprechenden Positionen Schritt für Schritt heranzuführen.

BI// Vor allem auf der Ebene der Primärbanken ist die Frauenquote unterirdisch. Wie kriegen wir hier mehr weibliche Vorstände?

Brouzi// Man muss sich diesem Thema aktiv stellen – von der Rekrutierung der Auszubildenden bis hin zur Besetzung von Vorstandspositionen. Dabei halte ich es nicht für sinnvoll, ausschließlich Frauen einzustellen. Das passt nicht zur genossenschaftlichen Organisation, die ja immer ausgewogen handelt – auch nach innen. Auch ohne gesetzlich vorgegebene Quote muss eine Genossenschaftsbank sich um dieses Thema intensiv kümmern, sonst wird man keine sinnvollen und tragfähigen Lösungen finden können. Es ist doch viel besser, wenn wir es aus unserer genos-

senschaftlichen DNA heraus selbst schaffen, diese Aufgabe zu lösen. Im Endeffekt muss man sich fragen: Was gewinnt man als Genossenschaftsbank durch Diversität, was bringt dies dem Unternehmen? Wir dürfen nicht vergessen, dass wir es täglich auch mit ganz unterschiedlichen Kunden zu tun haben. Da hilft es, wenn man auf die jeweiligen Kundinnen und Kunden seitens der Bank mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und individuellen Hintergründen zugeht. Das bereichert die gemeinsame Geschäftsbeziehung. Und das ist am Ende das, was Genossenschaftsbanken ausmacht.

BI// Frau Brouzi, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. BI



**Die Experten für Liquiditätsmanagement
aus Nürnberg.
Und aus Überzeugung.**

Weitere Informationen finden Sie unter www.teambank.de

Die Macher von: **e@sy Credit** **ratenkauf**
by easyCredit

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

