



2021

FEMALE ALLSTAR BOARD

Ein Blick auf Frauen in
Führungspositionen & ihre Karrierewege

Initiativpartner

BAIN
& COMPANY



Handelsblatt

INHALT

*VORWORT
ANDREA WASMUTH &
DR. CHRISTIAN SELLMANN*

**CEO UND CSO,
HANDELSBLATT MEDIA GROUP**

04

*VORWORT
WALTER SINN*

**MANAGING PARTNER
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.**

06

KAPITEL EINS

FEMALE ALLSTAR BOARD

08

KAPITEL ZWEI

**FRAUEN IN
FÜHRUNGSPPOSITIONEN:
DER STATUS QUO**

28

KAPITEL DREI

**KARRIEREWEGE –
VERSCHIEDENE MUSTER,
ABER ÄHNLICHE KOMPONENTEN**

50

VORWORT



**ANDREA
WASMUTH**

CEO,
HANDELSBLATT MEDIA GROUP



**DR. CHRISTIAN
SELLMANN**

CSO,
HANDELSBLATT MEDIA GROUP

Unser Senior Editor Hans-Jürgen Jakobs bezeichnet es als eine „Provokation“. Die Preisträgerin Claudia Nemat, Vorständin Technology & Innovation bei der Deutschen Telekom, spricht von „Diversity – einmal andersherum auf den Kopf gestellt“. Wir wollen schlicht ein kleines Zeichen setzen und küren gemeinsam mit Bain & Company einen rein weiblichen Vorstand: das Female Allstar Board 2021 (kurz „FAB“).

Denn: Einen solchen Vorstand hat Deutschland dringend nötig – Frauen sind nämlich an der Spitze der deutschen Unternehmen nach wie vor dramatisch unterrepräsentiert: Das durchschnittliche Vorstandsmitglied ist zu 77 Prozent deutsch, in 90 Prozent der Fälle männlich, zu 52 Prozent Wirtschaftswissenschaftler und dazu noch in 67 Prozent der Fälle in Westdeutschland ausgebildet. Oder mit anderen Worten: Vielfalt sieht nun wirklich anders aus. Und: In Deutschland sind die Frauen in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen deutlich weniger vertreten als im übrigen Europa. Wir erreichen noch nicht einmal EU-Mittelklasse.

Und das, obwohl die Befundlage eindeutig ist und viele Studien belegen: Diversifizierte Unternehmen sind erfolgreicher. Aber die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema überlassen wir lieber späteren Kapiteln. Stattdessen werfen wir hier das Scheinwerferlicht auf die Mitgliederinnen unseres Boards. Ein

Quintett, das wohl jeden real existierenden Vorstand in den Schatten stellen würde:

Da wäre als CEO des Jahres die spanische Höhenfliegerin des DAX, die erste Frau allein an der Spitze eines DAX-Konzerns, Belén Garijo, von Hause aus Medizinerin. Ihr Motto: Sich und das Unternehmen permanent aus der Komfortzone holen. Die Preisträgerin für das Finanzressort ist die Astrophysikerin Helene von Roeder von Vonovia, die gerade mit Bravour die Übernahme des Wettbewerbers „Deutsche Wohnen“ orchestriert hat. Ebenso eine Physikerin ist die CTO-Preisträgerin Claudia Nemat, im „wahren“ Leben Vorstandsmitglied Technologie und Innovation bei der Deutschen Telekom, die als junger Mensch zum Mars fliegen wollte und immer das gemacht hat, was ihr Spaß macht. Die CSO des Jahres ist in den Augen der Jury Britta Seeger, Vertriebsvorständin der Daimler AG, die eine „can do“-Mentalität fördert und eine „speak up“-Kultur prägt. Und schließlich ist Ilka Horstmeier die Personalvorständin unseres FAB-Jahrgangs, mithin eine der Schlüsselfiguren bei der Transformation bei BMW.

Wir rufen also voller Stolz unseren 1. FAB-Jahrgang 2021 aus – und wenn wir einen Wunsch frei hätten: Wir wären gerne bei der ersten Board-Sitzung dieses Traumvorstands dabei. Wir arbeiten daran ...



VORWORT

WALTER SINN

**MANAGING PARTNER
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.**

SEHR GEEHRTE LESERINNEN UND LESER,

die Coronakrise hat uns zweifellos vor Augen geführt, dass die moderne, global vernetzte Welt neben den vielen positiven Errungenschaften auch von unvorhersehbaren Veränderungen, Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet ist. Zusätzlich zu den unmittelbaren Folgen der Pandemie stellen auch der Klimawandel und die Digitalisierung die Unternehmen weltweit vor neue, nie dagewesene Herausforderungen. Mutige Entscheidungen und kraftvolle Ideen haben Hochkonjunktur. Zugleich braucht es heute mehr denn je eine Führungskultur, die konsequent auf Diversität setzt. Denn gerade die Vielfalt an Fähigkeiten und Perspektiven ist mitentscheidend für den Unternehmenserfolg. Vor diesem Hintergrund kommt es insbesondere auch auf mehr Frauen in Entscheidungsfunktionen an.

Vor sechs Jahren ist in Deutschland das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft getreten. Im August 2021 hat die Politik mit dem Zweiten Führungspositionen-Gesetz den Druck auf die Wirtschaft noch einmal signifikant erhöht, mehr Frauen in Führungspositionen zu berufen. Dieser nachdrücklich festgezurrite politische Rahmen kann die Grundlage dafür schaffen, mittelfristig das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit in den Vorstands- und Aufsichtsratsgremien

zu erreichen. So wird die Mindestquote von 30 Prozent Frauen in Aufsichtsräten inzwischen vielfach übertroffen. Doch eine nachhaltige Gleichberechtigung der Geschlechter ist nicht allein von Quoten abhängig, sie setzt ein grundlegendes Umdenken voraus. Alle Beteiligten in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind aufgefordert, sich zu engagieren und entsprechende Veränderungen mit Nachdruck voranzutreiben.

Im Zuge der Initiative „Female Allstar Board“ ehren wir daher gemeinsam mit dem Handelsblatt und einer hochkarätigen Jury sehr erfolgreiche und etablierte Entscheiderinnen in Deutschland, die eine Vorbildfunktion haben und Leuchttürme für die Wirtschaft sein können. Bei dieser Auszeichnung eines idealtypischen, rein weiblich besetzten Vorstandsgremiums geht es darum, stellvertretend fünf der unzähligen hoch qualifizierten und erfolgreich arbeitenden Frauen hervorzuheben und sie für ein breites Publikum sichtbar zu machen. Mögen sie mit ihren persönlichen Erfolgsgeschichten inspirieren und ungeahnte Karrierewege aufzeigen. Und möge ihr Wirken auf viele weitere Führungsetagen und Unternehmensbereiche ausstrahlen. Herzlichen Glückwunsch unseren ersten Preisträgerinnen – den „First Fab Five“!



KAPITEL EINS

FEMALE ALLSTAR BOARD

IDEE

In zahlreichen Studien wird immer wieder aufgezeigt, dass Deutschland bei den Themen Diversität und Frauen in Führungspositionen im internationalen Vergleich nicht zur Spitzengruppe gehört. Die Führungsetagen in der Wirtschaft sowie vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen sind immer noch dominiert von Männern.

Mit der Initiative „Female Allstar Board“ möchte die Handelsblatt Media Group gemeinsam mit Bain & Company einen besonderen Akzent setzen und sich für mehr Vielfalt an der Spitze deutscher Unternehmen einsetzen. Dazu werden weibliche Role Models, von denen es einige in deutschen Führungsetagen gibt, in das Scheinwerferlicht gerückt.

Genau dies bildet das Female Allstar Board ab: Herausragende Managerinnen in Deutschland, die einen idealtypischen Vorstand eines Unternehmens bilden. Das Female Allstar Board setzt sich aus vier typischen C-Level-Kategorien zusammen. Neben einer CEO gibt es ebenfalls Board-Mitglieder für die Bereiche Finanzen (CFO) und Personal (CHRO). Darüber hinaus komplettiert aus der „Universal-kategorie“ CxO eine vierte Managerin das Allstar Board.

Das erste Female Allstar Board ist zugleich auch der Beginn für ein Netzwerk herausragender Managerinnen von heute und morgen. Jedes Board-Mitglied benennt fünf Mentees, die ins das „Female Allstar Board“-Netzwerk aufgenommen und unterjährig zu Netzwerkveranstaltungen eingeladen werden. Über die Zeit entsteht damit ein immer größer werdendes Netzwerk weiblicher Wirtschaftsentscheider, durch das das Thema Frauen in Führungspositionen gestärkt wird.

JURY

Das Female Allstar Board wird von einer sechsköpfigen Jury ausgewählt. Folgende hochkarätige Persönlichkeiten gehören zu diesem Gremium:

DR. PAUL ACHLEITNER...

... ist Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutschen Bank. Außerdem sitzt er im Aufsichtsrat von Bayer und ist Mitglied im Gesellschafterausschuss von Henkel.

DR. CHRISTINE BORTENLÄNGER...

... ist Geschäftsführende Vorständin des Deutschen Aktieninstituts. Außerdem ist sie Aufsichtsratsmitglied bei Covestro, MTU Aero Engines, Siemens Energy und TÜV Süd sowie Mitglied des Börsenrates der Frankfurter Wertpapierbörse.

PROF. DR. GESCHE JOOST...

... ist Professorin für Designforschung an der Universität der Künste Berlin, arbeitet an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Politik und Digitalunternehmen. Am Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz gestaltet sie dazu neue Formen der Mensch-Technik-Interaktion. Sie ist Mitglied in den Aufsichtsräten von SAP, ING Deutschland und Ottobock und hat 2016 das gemeinnützige Startup Calliope gGmbH mitgegründet, das Kindern ab der Grundschule digitale Bildung eröffnet.

KIRSTEN LUDOWIG...

... ist stellvertretende Chefredakteurin des Handelsblatts.

SIMONE MENNE...

... ist Präsidentin der American Chamber of Commerce in Germany. Außerdem ist sie Aufsichtsrätin bei Henkel, Deutsche Post DHL, JCI und Russell Reynolds Associates. Darüber hinaus leitet sie eine Kunstgalerie in Kiel.

WALTER SINN...

... verantwortet als Managing Partner die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland und ist Mitglied im Global Board of Directors.

FEMALE ALLSTAR BOARD 2021

In der Jurysitzung am 10. September war die Jury von der Leistung zweier Managerinnen in der Kategorie CxO so überzeugt, dass sie entschied, beide in das Female Allstar Board aufzunehmen. Damit umfasst das Board im Jahr 2021 fünf Mitglieder.

KATEGORIE CEO

Belén Garijo,
Vorsitzende der Geschäftsleitung
der Merck KGaA

Belén Garijo ist die erste Frau allein an der Spitze eines Dax-Konzerns – und zwar nicht an der eines hippen Internetunternehmens, sondern an der Spitze der traditionsbewussten und lange Zeit von Männern dominierten Merck KGaA. Dass die spanische Ärztin Garijo überhaupt zur Pharmaindustrie kam, ist dem schlechten Zustand des spanischen Arbeitsmarkts der 1980er-Jahre zu verdanken. Eigentlich wäre sie als junge Medizinerin viel lieber Ärztin in einem Madrider Krankenhaus geblieben, erinnert sich Garijo. Doch es gab dort keinen Arbeitsplatz für sie. Und so wechselte sie notgedrungen in die Pharmaindustrie.

Es folgten Stationen bei internationalen Konzernen wie Abbott, Rhône-Poulenc, Aventis und Sanofi, ehe sie 2011 zu Merck kam, jenem Pharmaunternehmen, dessen Wurzeln bis in das 17. Jahrhundert zurückreichen – bis zur legendären Engel-Apotheke von Friedrich Jacob Merck, die noch heute in Darmstadt existiert. Damals nutzen die Apotheker zur Herstellung von Arzneimitteln Pflanzen, Tiere und Minera-

lien. Seit Mitte des 18. Jahrhunderts wandelt sich die Pharmazie vom Handwerk zu einer naturwissenschaftlichen Disziplin.

In Darmstadt leitete die gebürtige Spanierin Garijo zunächst das Biopharma-Geschäft, bevor sie 2015 Chefin der Pharmasparte wurde. Für viele Beobachter war es zuletzt nur noch eine Frage der Zeit, bis Garijo den Vorsitz der Geschäftsleitung übernehmen würde. Am 1. Mai dieses Jahres war es dann soweit: Garijo stand an der Spitze des Olymps und prangte auf den Titelseiten der Wirtschaftsmedien.

Als sie 17 Jahre alt war, landete ihr Foto schon einmal auf dem Titel einer spanischen Zeitung. Das Bild zeigte den damaligen Gesundheitsminister umringt von protestierenden Studierenden – eine von ihnen war Garijo. Die Regierung hatte damals über Nacht den Zugang zum Medizinstudium verschärft, Garijos Noten reichten plötzlich nicht mehr aus. Nach wochenlangen Protesten wurden die Zugangsbeschränkungen wieder gelockert – und Garijo konnte Medizin studieren.

Bei Merck will die zweifache Mutter den Kulturwandel vorantreiben. „Alle müssen verstehen, dass wir uns trotz guter Zahlen verändern müssen“, sagte die heute 61-Jährige nach ihrem Amtsantritt im Handelsblatt-Interview. „Es ist daher

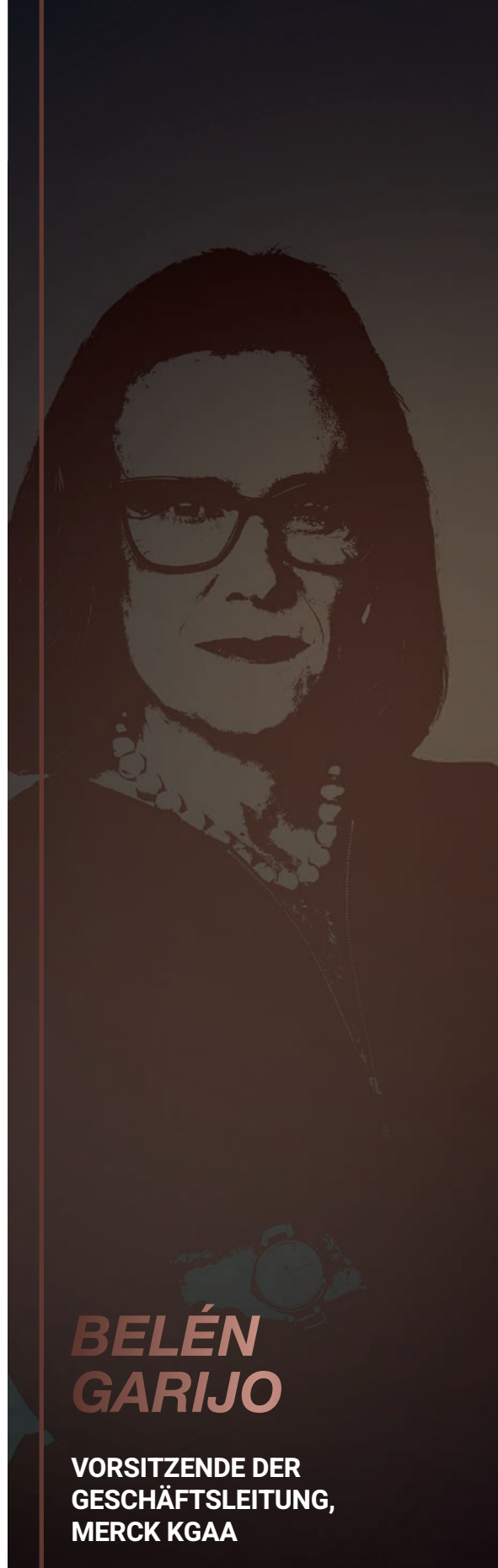
auch meine Aufgabe, das Unternehmen, die Mitarbeiter und mich selbst permanent aus der Komfortzone zu holen.“ Merck dürfe auf keinen Fall selbstgefällig werden. „Unsere Ambition ist, das weltweit führende Wissenschafts- und Technologieunternehmen des 21. Jahrhunderts zu werden.“

Von Europas Politik wünscht sich die Merck-Chefin einen Perspektivwechsel: Innovation müsse nicht als Prozess, sondern als Wachstumsmotor begriffen werden. Regierungen, Universitäten und Industrie müssten sich noch viel stärker international vernetzen. Dazu gehörten auch „eine höhere Fehlertoleranz, die Bereitschaft zum Experimentieren und ein klares Bekenntnis zur Digitalisierung mit Daten im Mittelpunkt“.

Eine Frauenquote für Unternehmen lehnt Garijo ab. Sie sei gegen jede Form der Diskriminierung; „auch gegen positive Diskriminierung“. Eine Quote bringe nicht viel, wenn die Organisation selbst nicht inklusiv sei. „Wir wollen Vielfalt und Inklusion ins Zentrum unserer Führungsagenda stellen.“ Ihr Ziel sei es, Barrieren, die es ihr selbst schwergemacht haben, beiseitezuräumen – selbstironisch erzählt sie, sie habe beide Kinder an einem Sonntag bekommen, damit sie am Montag wieder im Büro sein konnte.

Natürlich sei es sehr belastend für ihre Familie mit zwei Kindern gewesen, so oft umziehen zu müssen. Heute, in Zeiten des mobilen Arbeitens, überlege sie daher genau, ob sie Führungskräfte für eine neue Stelle umsiedeln müsse.

Für junge Frauen hat sie folgende Karriere-Tipps parat: hart arbeiten, Netzwerke bilden, nicht zu schnell voranstürmen und einen Sinn finden, in dem was man tut. Zu glauben, dass man von allein entdeckt werde, weil man einen guten Job mache, sei ein Irrtum. Sie selbst habe ihre Karriere bewusst geplant und stets einen Plan B gehabt. „Es gibt keinen guten Plan ohne einen Alternativplan.“



Helene von Roeder, Mitglied des Vorstands als CFO der Vonovia SE

Helene von Roeder versteht viel von Zahlen, sehr viel, um genau zu sein. Nach ihrem Studium der Astrophysik begann sie ihre Karriere im Risikomanagement für Derivate der Deutschen Bank. Monte-Carlo-Simulationen, gehobene Stochastik und Statistik, damit beschäftigte sich von Roeder schon in ihrer Abschlussarbeit zur Entwicklung von Doppelsternen – und übertrug ihr Wissen über Galaxien auf das Finanzuniversum.

„Sie verstand immer schon Dinge und Berechnungen, bei denen der Durchschnittsbanker längst ausgestiegen ist“, zitierte das Handelsblatt einen langjährigen Wegbegleiter. Nach Stationen bei der UBS, Merrill Lynch und Morgan Stanley leitete sie ab 2014 das Geschäft der Credit Suisse in Deutschland, Zentral- und Osteuropa – was sich schließlich für sie als Sackgasse erwies. Alle wichtigen Entscheidungen wurden in der Schweiz getroffen.

Sie suchte mehr Gestaltungsspielraum, eine Branche, die noch wächst und nicht nachhaltig negativ von der Digitalisierung betroffen ist. Der Wohnungskonzern Vonovia habe weit oben auf der Liste gestanden, erinnerte sie sich in einem Interview. „Dann kam der Anruf des Headhunters und ich dachte nur – ka-chong, Jackpot.“

Von Roeder entstammt einer Unternehmerfamilie: Sie ist die Tochter des früheren BASF-Finanzvorstands Max Dietrich Kley. Ihr Onkel ist der Ex-Merck-Chef Karl-Ludwig Kley. Nach dem Abitur studierte sie von 1989 bis 1993 theoretische Physik in München. Anschließend wechselte sie an das renommierte Trinity College der University of Cambridge, wo sie 1994 ihr Studium der theoretischen Astrophysik mit einem Master of Philosophy erfolgreich beendete.

Der Vorstandsposten bei Vonovia ist für von Roeder die erste Stelle außerhalb der Bankenwelt. Auf den ersten Blick scheint es angesichts von Immobilienboom und Wohnungsmangel kaum eine schönere Aufgabe zu geben als die im Vorstand beim größten deutschen Vermieter – doch nur auf den ersten Blick! „Wenn wir Investoren zum ersten Mal treffen, fragen die immer: Was ist denn euer Problem? Hebt doch einfach nur die Preise an!“, erzählt von Roeder. Sie erkläre dann immer die Mietpreisbremse und die anderen Schutzregeln. In Berlin hat sich eine Mehrheit jüngst in einem – nicht bindenden – Volksentscheid sogar für Enteignungen von Wohnungskonzernen ausgesprochen. Die Investoren aus Asien oder den USA haben davon oft noch nicht gehört.

Diese Gemengelage führt dazu, dass von Roeder den Jahrhundertboom nicht als Segen, sondern eher als ein großes Missverständnis sieht. „Ja, wir haben so gut wie keinen Leerstand. Ja, theoretisch könnten wir höhere Mieten verlangen. So erklärt sich aber auch der Fokus von Politik und Wirtschaft auf unser Geschäft.“ Es gilt, die schwierige Balance zwischen den Interessen von Mietern und Politik und den Renditeansprüchen der Investoren zu halten.

In diesem Sommer gelang ihr schließlich nach einigem Ruckeln ihr Meisterwerk – die lang ersehnte Übernahme des Wettbewerbers „Deutsche Wohnen“. Die dafür erforderlichen rund 20 Milliarden Euro besorgte von Roeder recht geräuschlos auf dem Kapitalmarkt. „Trotz aller Technik – man darf nie außer Acht lassen, dass eine solche Transaktion immer auch mit Menschen zu tun hat. Das erfordert viel Fingerspitzengefühl“, sagt die Managerin.

Ironie der Geschichte: Dieses Meisterwerk kostet sie ihren Job. Ihren Posten bekommt ihr Pendant der „Deutsche Wohnen“. Für die 51 Jahre alte Mutter dreier Kinder wird dann aber ein neues Vorstandsressort geschaffen: Innovation und Digitalisierung.



HELENE VON ROEDER

**MITGLIED DES VORSTANDS
ALS CFO,
VONOVIA SE**

Im Frühjahr 2023, wenn der Vertrag von Vonovia-Vorstandschef Rolf Buch ausläuft, könnte von Roeder dann jene Aufgabe übernehmen, für die sie eigentlich geholt wurde, spekulierte jüngst das Manager Magazin – als Chefin von Europas größtem Wohnungskonzern. Gut möglich, dass die Journalisten damit recht behalten. In einem Interview sagte von Roeder, man müsse dagegen angehen, dass sich die meisten Menschen beim Gedanken an einen Dax-Vorstand einen Typen mit weißem Hemd vorstellen. „Wieso kann in dem Bild nicht auch eine Frau mit rosa Jackett sein?“

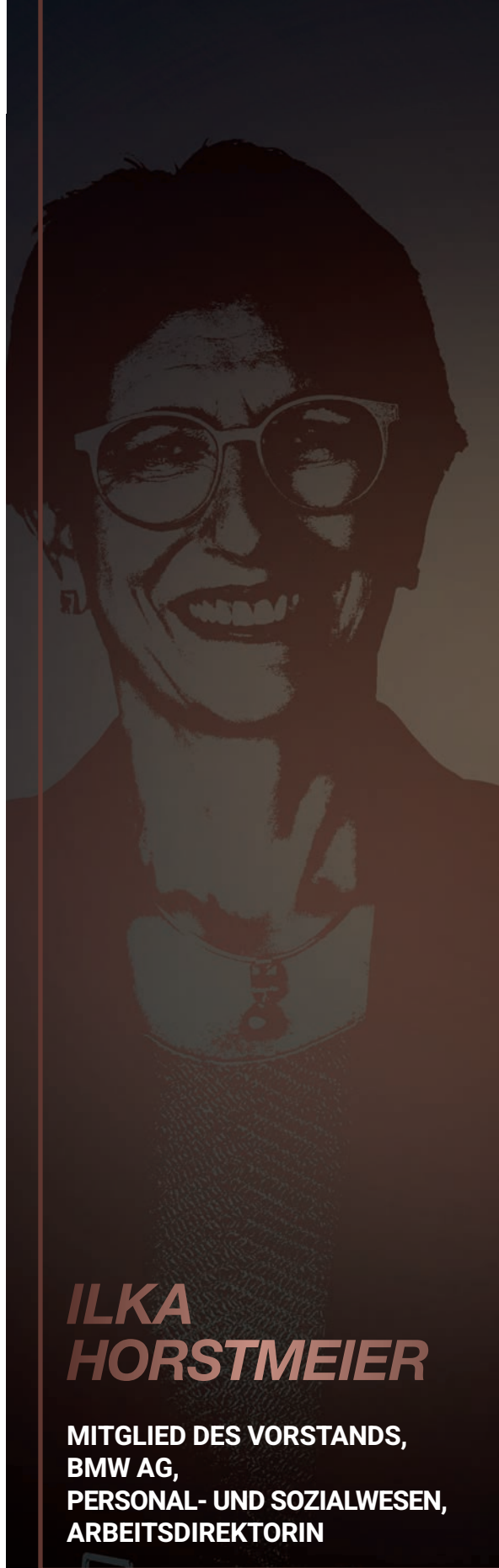
Ilka Horstmeier,

Mitglied des Vorstands der BMW AG,
Personal- und Sozialwesen,
Arbeitsdirektorin

„Frau am Steuer...“ – wer nun an aus der Zeit gefallene Folgen des „7. Sinn“ oder gar an einen deutschen Spielfilm von 1939 denkt, der kennt Ilka Horstmeier noch nicht. Die 52-jährige Diplom-Kauffrau ist seit Ende 2019 Personalchefin bei BMW und gilt als eine Schlüsselfigur bei der Transformation des Dax-Konzerns, in dem traditionell Ingenieure das letzte Wort haben. Schließlich ist sie für die 130.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern verantwortlich, ohne die eine solche Transformation nicht gelingen kann.

Zuvor leitete Horstmeier das wichtigste deutsche BMW-Werk in Dingolfing und war – obwohl sie BWL studiert hat – für die Motorenentwicklung zuständig. Wichtig war „erstmal lernfähig zu sein und interessiert“, erinnert sie sich in einem Interview. „Und dann muss man sich im zweiten Schritt aber auch davon freimachen, dass andere Leute etwas können, was man selber nicht kann.“ Wer für die Motorenproduktion verantwortlich ist, müsse nicht unbedingt die beste Fachperson für Motoren sein, sondern ihre strategischen Fähigkeiten mit denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kombinieren.

Wenige Wochen nach Horstmeiers Einzug in die Vorstandsetage in München begann für die deutsche Wirtschaft eine Achterbahnfahrt, wie sie vor allem die erfolgsverwöhnte Autoindustrie noch nicht erlebt hatte. Die Coronapandemie führte zum wochenlangen Stillstand der Produktion; die Wirtschaftsleistung brach im Frühjahr 2020 um bis dahin für undenkbar gehaltene zehn Prozent ein. Im ersten Halbjahr 2020 baute BMW rund 300.000 Autos weniger als geplant. Und einbrechender Ab- und Umsatz führen stets zu Kostendruck. Tausende von sicher geglaubten



ILKA HORSTMEIER

**MITGLIED DES VORSTANDS,
BMW AG,
PERSONAL- UND SOZIALWESEN,
ARBEITSDIREKTORIN**

Arbeitsplätzen standen plötzlich auf dem Spiel. Schließlich zog die Nachfrage nach Autos wieder kräftig an. Doch nun fehlten wichtige Computerchips, um die bestellten Autos auch produzieren zu können. Es kam erneut zu Kurzarbeit – bei gleichzeitigem Auftragsboom.

Vorstandschef Oliver Zipse sieht in ungelösten Beschäftigungsproblemen den „Sargnagel der Autoindustrie“. Nur wenn Produkt, Produktion und Beschäftigung genau aufeinander abgestimmt seien, könne der Übergang zur Elektromobilität gelingen. Zipse und Horstmeier erarbeiteten in den vergangenen Jahren das Konzept der flexiblen Produktion. So wie Horstmeier das Werk Dingolfing transformierte, sollen ab dem kommenden Jahr alle BMW-Werke arbeiten. Die Beschäftigten sollen so flexibel sein, dass konventionelle Antriebe und Elektroautos an einem Band gebaut werden können. Schwach rentable Produktionen wie beispielsweise die Sitzherstellung werden ausgelagert, höherwertige Tätigkeiten wie der Bau von Elektrokompponenten ins Haus geholt.

BMW brauche ein neues Denken jenseits des „typical german only approaches“, betont Horstmeier. Softwareingenieur:innen, KI-Spezialist:innen, Datenmanager:innen sucht die Personalchefin, gerne international und divers, sagt die gebürtige Duisburgerin. Was sie nicht sagt ist, dass sie künftig wohl eher weniger Beschäftigte in der klassischen Autoproduktion benötigen wird. Jüngst kam ein Beratergremium der Bundesregierung zu dem Schluss, dass durch die Umstellung auf die Elektromobilität in Deutschland bis zum Jahr 2030 rund 410.000 Arbeitsplätze gefährdet seien. Allein in der Produktion des Antriebsstrangs, also bei Motoren und Getrieben, könnten bis zu 88.000 Stellen wegfallen, heißt es in dem Bericht der „Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität“. Die Autoindustrie steht also vor dem größten Transformationsprozess ihrer Geschichte.

Mit Transformation kennt sich Horstmeier aus. Zum Zeitpunkt ihres Abiturs fand in vor ihrer Haustür in Duisburg-Rheinhausen der erste große Transformationsprozess in der Stahlindustrie statt. „Das hat sicherlich geprägt“, sagt Horstmeier. „Im Grunde begleiten mich Transformationen seitdem permanent – auch bei BMW.“

Claudia Nemat, Vorstandsmitglied Technologie und Innovation der Deutschen Telekom AG

Im Jahr 2018 traute das Handelsblatt Claudia Nemat zu, womöglich erste Vorstandsvorsitzende eines Dax-Konzerns zu werden. Dieser Sprung ganz an die Spitze gelang ihr nicht – bislang zumindest. Seit 2017 führt Nemat das Vorstandsressort Technik und Innovation der Deutschen Telekom. An dieser Schaltstelle der deutschen Wirtschaft entscheidet sich maßgeblich, wie gut oder schlecht Deutschland die Digitalisierung gelingt.

Glaubt man dem Volksmund, so steht es ziemlich schlecht um die Digitalisierung hierzulande. In einigen Kreisen gehört es fast schon zum guten Ton, über angeblich langsame und instabile Mobilfunk- und Internetverbindungen zu schimpfen. Und fast jeder kennt teils bizarre Anekdoten darüber, wo und wie die Technik einmal streikte.

Nemat räumt ein: „Jedes Funkloch ist eins zu viel“ – und gelobt Besserung. „Daran arbeiten wir mit Hochdruck.“ Bis 2025 soll in weiten Teilen Deutschlands der Echtzeitmobilfunk 5G verfügbar sein. Dazu plant der Konzern Rekordinvestitionen. „Unsere Technologie und unsere Netzwerke sind die Basis für alles. Wir verbinden Menschen für ihre gegenwärtigen und zukünftigen Möglichkeiten“, sagt sie.

Die 52-jährige Nemat kam 2011 als Europa-Chefin zur Telekom. „Früher wollte ich Technik verstehen, heute will ich Menschen bewegen“, sagt die Physikerin über sich selbst. Die Physik ist ihre Basis. Dem Fach begegnet sie früh, genaugenommen mit ihrer Geburt – ihr Vater ist Atomphysiker. Sie selbst zeigte zunächst kein besonderes Faible für Naturwissenschaften, in der zehnten Klasse wählte sie dazugehörige Fächer gar ab. Nach dem Einser-Abitur begann sie, in Köln Mathematik zu studieren, mit Physik und Informatik als Nebenfächern – nahezu allein unter vie-

len Männern. Nach dem Grundstudium machte sie Physik zum Hauptfach. „Ich wollte einfach verstehen, was die Welt zusammenhält“, erzählt sie.

Im Jahr 1994 kam Nemat zur Unternehmensberatung McKinsey und blieb dort 17 Jahre. Zuletzt war sie für den Hightech-Sektor in Europa, Afrika und dem Nahen Osten zuständig. Für Furore sorgte eine Studie, in der sie sowie ihre Kolleginnen und Kollegen zeigten, dass Unternehmen mit vielen Frauen an der Spitze besser abschneiden als von Männern dominierte Unternehmen.

Heute macht sich die Managerin dafür stark, dass junge Menschen einen Zugang zu Technik und Naturwissenschaften finden; Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gäbe es genug. Schließlich hätten alle neuen Trends etwas mit Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik zu tun. Technische Fächer wirkten oft abschreckend, da die Inhalte auf den ersten Blick komplex und schwierig erschienen. Gerade für junge Frauen sei es „natürlich auch nicht attraktiv“, einen Studiengang zu wählen, in denen mehr als 90 Prozent der Studierenden Männer sind. Dabei stünden einer Frau mit MINT-Abschluss alle Türen offen, weiß Nemat aus eigener Erfahrung.

In ihrem Ressort setzt Nemat auf flache Hierarchien und Diversität. Beim Zuschnitt schaffte sie Hierarchien ab und verschlankte die Strukturen. Flexible Teams aus abruf- und einsatzbereiten Programmierer:innen, Software-Entwickler:innen und Produktmanager:innen sollen Ideen schnell zu marktfähigen Produkten machen. Sie ist überzeugt: Um erfolgreich zu sein, brauchen wir in Unternehmen gemischte Teams mit verschiedenen Kulturen, Hintergründen und Geschlechtern.

Wichtig sei es, eine Kultur zu etablieren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermutige und befähige, Innovationen hervorzubringen. Dabei dürfe auch Scheitern nicht bestraft werden. Vielmehr sei schnelles Scheitern Teil von Erfolg durch Innovation.

INTERVIEW MIT CLAUDIA NEMAT, IM TELEKOM-VORSTAND ZUSTÄNDIG FÜR TECHNOLOGIE UND INNOVATION, ÜBER IHREN BERUFSWEG UND VIELFÄLTIGE FÜHRUNGSTEAMS

„ICH HABE *IMMER DAS GEMACHT, WAS ICH SPANNEND* FAND“

Die Telekom-Vorständin begeistert sich für Technologien und schätzt an ihren Vorstandsthemen die Gestaltungsmöglichkeiten. Ein diverser Vorstand ist nach ihrer Erfahrung kreativer und flexibler. Aber die Vielfalt müsse auch ausgehalten und geführt werden.

Frau Nemat, was macht für Sie den Reiz an der Verantwortung für die Themen Technologie und Innovation aus?

Die Zukunft gestalten zu können. Digitale Technologien, insbesondere die Kombination aus 5G, Künstlicher Intelligenz und Big Data oder auch Quantencomputing verändern unser Leben, unsere Art zu arbeiten und zu lernen. Zu diesen Themen arbeite ich mit großartigen Menschen aus der ganzen Welt zusammen – bei der Telekom, unseren Kunden und unseren vielen großen und kleinen Technologiepartnern.

Als Physikerin habe ich eine große Begeisterung für Technologien. Allerdings darf Technologie kein Selbstzweck sein, sondern sollte das Leben von uns Menschen verbessern. Dafür arbeite ich jeden Tag.

Haben Sie sich schon zu Beginn Ihres Berufsweges vorstellen können, einmal im Vorstand eines großen Unternehmens zu sitzen?

Vorgestellt habe ich mir als junger Mensch vieles: Zum Mars zu fliegen, politisch aktiv zu sein, zu unterrichten. Oder auch in der Wirtschaft eine führende Rolle einzunehmen. Eine lineare Karrierevorstellung hatte ich allerdings nicht. Stattdessen habe ich immer das gemacht, was ich spannend fand.



**CLAUDIA
NEMAT**

**VORSTANDSMITGLIED
TECHNOLOGIE UND
INNOVATION,
DEUTSCHE TELEKOM AG**

Welche persönlichen Einstellungen haben Ihren Karriereweg besonders geprägt?

„Es gibt nichts zu fürchten, nur zu verstehen“ sagte einst Marie Curie. Dieser Sichtweise stimme ich zu und würde als Business Leader hinzufügen: „und zu gestalten“.

Wer oder was hat Sie in Ihrer eigenen Karriere am meisten gefördert? Haben Mentoren dabei eine Rolle gespielt?

Mein Vater – Physiker, Freigeist und Anhänger origineller Gedanken – und ich hatten viele spannende Gespräche, als ich ein Teenager war: Was hält die Welt zusammen? Warum ist es eine Frage der Geschwindigkeit, wie schnell die Zeit vergeht? Welche Rolle spielt der Zufall? Als Kind hatte ich nicht nur Puppen, sondern auch Zugang zu Elektronikbaukästen. Das hat mich geprägt.

Immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile von diversen Führungsstrukturen. Auch zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams bessere Ergebnisse bringen, innovativer, resilienter wirtschaften. Aber noch immer dominieren in den deutschen Vorständen die Männer stark. Woran liegt das Ihrer Einschätzung nach?

Das Bild wandelt sich. Vielleicht nicht überall so schnell wie bei der Telekom, wobei auch wir noch Potenzial haben. Aber es tut sich etwas. Warum geht es nicht schneller? Aus meiner Sicht, weil wir alle – Frauen und Männer – unbewusste Vorurteile haben und uns gerne mit Menschen umgeben, die uns ähnlich sind.

Was macht nach Ihrer Erfahrung die Zusammenarbeit in diversen Führungsteams aus?

Vorab, divers heißt für mich mehr als Männer und Frauen. Unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche fachliche Schwerpunkte, unterschiedliche internationale Herkunft oder kultureller Hintergrund sowie Altersgruppen machen Vielfalt ebenso aus. Ich war zum Beispiel jahrelang im Vorstand der Telekom für das Europageschäft verantwortlich. Die verschiedenen kulturellen Hintergründe sind wichtig. Diverse Teams sind kreativer, folgen weniger schnell einer Leitmeinung. Aber diese Vielfalt müssen Sie auch aushalten und führen können. Gelebte Diversität erfordert mehr Zeitaufwand.

Wie hat sich bei der Deutschen Telekom die Führungskultur und Einstellung zu Diversität in den vergangenen Jahren gewandelt?

Von außen wird Diversität bei der Telekom gerne auf drei Frauen im Vorstand reduziert. Doch es ist viel mehr. In vielen Teams gibt es Menschen aus zahlreichen Nationen. Das Alter ist unterschiedlich, die Erfahrung, die Ausbildung, aber auch das Temperament. Wir sind viel flexibler geworden, wechseln öfter die Teamzusammensetzung und fördern Jobrotation.

Haben dabei Vorbilder wie Sie oder andere Anreize etwas bewirkt?

Die besten Ergebnisse erzielt eine Vielfalt von Ansätzen: Vorbilder, Silos aufbrechen, Jobrotation forcieren, im bereits genannten Sinne diverse Führungsteams aufbauen, Investitionen in moderne Arbeitsweisen und zukunftssichere Fähigkeiten, Ziele und gutes Nachfolgemanagement.

Welche Spuren würden Sie am liebsten bei den von Ihnen geführten Unternehmen hinterlassen?

Erinnerungskultur ist nicht so mein Ding. Wenn ich nachfolgenden Generationen eine gewisse Haltung mitgeben kann, ist das schon etwas: den Dingen faktenbasiert auf den Grund gehen, gestalten wollen, einfach machen, Althergebrachtes hinterfragen, authentisch bleiben.

Was würden Sie jungen Kolleginnen als wichtigsten Karrieretipp mit auf den Weg geben?

Genau diese Haltung – und dabei nie den Humor verlieren.

Britta Seeger,
Mitglied des Vorstands der Daimler AG
und der Mercedes-Benz AG,
verantwortlich für Vertrieb

Als Britta Seeger nach ihrem Abitur 1989 beim Premium-Autobauer Daimler ihre Karriere als Studierende begann, schien die Welt noch überschaubar. Der Eiserne Vorhang teilte die Welt faktisch in zwei Teile, einen wirtschaftlich relevanten und einen irrelevanten. China als künftige ökonomische Großmacht und wichtigster Absatzmarkt für deutsche Autos hatten wohl die Allerwenigsten auf dem Schirm – ebenso wenig wie die Tatsache, dass große, von leistungsstarken Verbrennungsmotoren angetriebene Pkw in Deutschland einmal zu einem Sinnbild einer globalen Klimakrise werden würden.

Nach einem langen Marsch durch die Instanzen kam Seeger Anfang 2017 schließlich in der Führungsetage in Stuttgart an. Als Vertriebsvorständin wird sie seitdem vor allem daran gemessen, wie viele Fahrzeuge Daimler weltweit verkauft – und dabei die Kundenwünsche nach Eleganz und Fahrerlebnis mit dem Schutz der Umwelt durch emissionsarme Antriebe vereinen kann. Bereits ab 2025 will das Unternehmen allen Kundinnen und Kunden zu jedem Modell eine vollelektrische Alternative anbieten können. Gleichzeitig gilt es, neue digitale und effiziente Vertriebskonzepte zu entwickeln, mit denen die „Generation Amazon“ angesprochen wird, ohne die traditionelle Kundschaft, die Wert auf Beratung vor Ort setzt, zu verprellen.

Nach Seegers Plänen soll bis 2025 jedes vierte Auto online gekauft werden. Zudem entwickelt Mercedes verschiedene Abo- und Service-Modelle. Beim neuen Elektro-Flaggschiff EQS kann etwa die Hinterachslenkung gegen eine Jahresgebühr per App freigeschaltet werden. Zudem bieten die von modernen Fahrzeugen gesammelten Daten verschiedene Möglichkeiten, den Kundinnen und Kunden zusätzliche Services anbieten zu können. Dadurch ergeben sich für Seeger und ihr

Team dann noch zusätzliche Vertriebskonzepte. Aber auch den klassischen Autokauf will Seeger revolutionieren – „Direktvertrieb“ heißt das Zauberwort. Das Autohaus wickelt ab, doch der Kontakt läuft letztlich über Mercedes selbst.

„Der Autohandel ist eine der letzten Branchen, in denen ich Kunden zwingen, dass sie das Geschäft besuchen, um einen Vertrag zu unterschreiben“, sagt Seeger. Sie halte dies „für kein zukünftiges, nachhaltiges Geschäftsmodell“. Die von ihr angestrebte Preistransparenz bedeute, dass ein Fahrzeug überall gleich viel kostet, egal ob beim Händler oder auf der Website gekauft. „Was wegfällt, sind die Nachlässe“, so Seeger. Dafür erhalte man absolute Verlässlichkeit und Transparenz. Die Partnerschaft zum Händler sei trotzdem entscheidend: „Das macht uns ja auch als Marke stark. Es gibt nur eine andere Rollenverteilung.“

Eine eher unkonventionelle Rollenverteilung gibt es auch bei Britta Seeger zuhause. Während ihr Ehemann Elternzeit für die gemeinsamen Drillinge nahm, setzte Seeger ihren beruflichen Aufstieg ungebremst fort. So entschied das Ehepaar im Jahr 2012 binnen 48 Stunden gemeinsam, ein Angebot in Seoul anzunehmen – und so übernahm Britta Seeger dort die Verantwortung für den Vertrieb in Korea. „Für mich war immer klar, dass Familie und Job zusammengehören.“

INTERVIEW MIT BRITTA SEEGER, MITGLIED DES VORSTANDS DER DAIMLER AG UND DER MERCEDES-BENZ AG, VERANTWORTLICH FÜR VERTRIEB, ÜBER IHREN EIGENEN BERUFSWEG UND KARRIERETIPPS FÜR NACHWUCHSKRÄFTE

„MAN MUSS DIE **CHANCE** **ERGREIFEN,** DIE SICH BIETET“

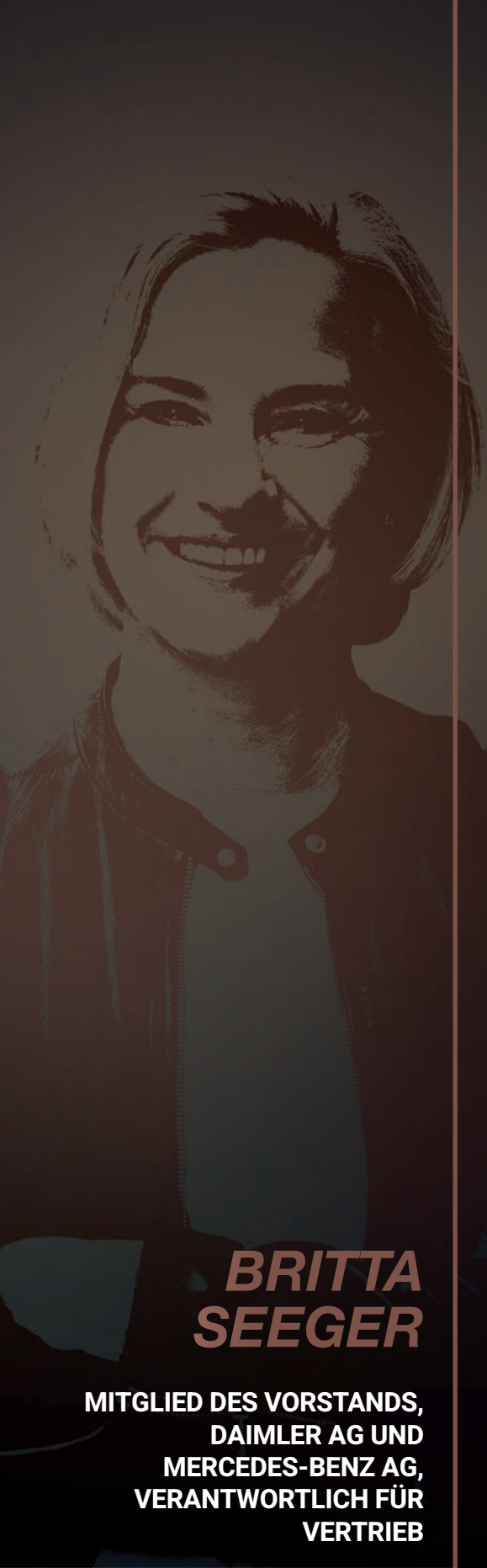
Mit ihren Stationen in Südkorea und der Türkei festigte sich bei der Daimler-Vorständin die Überzeugung, dass die Vielfalt an Menschen und Kulturen eine wichtige Basis für den Unternehmenserfolg ist. Entscheidend für den Erfolg der eigenen Karriere ist ihrer Meinung nach Authentizität.

Frau Seeger, was macht für Sie den Reiz an Ihrer Rolle als CSO aus?

Im Vertrieb und Marketing ist kein Tag wie der andere. Wir müssen uns täglich neu erfinden, weil sich die Bedürfnisse unsere Kundinnen und Kunden schneller denn je verändern. Der starke Teamspirit bei uns und die internationale Leidenschaft für unsere Marke und unsere Produkte spornen mich immer wieder aufs Neue an. Das hat sich seit meinem ersten Tag bei Daimler nicht geändert.

Haben Sie sich schon zu Beginn Ihres Berufsweges vorstellen können, einmal im Vorstand eines großen Unternehmens zu sitzen?

Man entwickelt sich ja erst mit der Zeit durch Erfahrung und Förderung. Wenn ich an meinen Berufseinstieg und die ersten Stationen bei Daimler denke, dann kann ich jungen Menschen aus dieser Zeit mitgeben: Es ist immer wichtig, sich auf seine Stärken zu fokussieren. Und man muss die Chancen ergreifen, die sich bieten. Dann ist alles möglich.



**BRITTA
SEEGER**

**MITGLIED DES VORSTANDS,
DAIMLER AG UND
MERCEDES-BENZ AG,
VERANTWORTLICH FÜR
VERTRIEB**

Welche persönlichen Einstellungen haben Ihren Karriereweg besonders geprägt?

Für mich war es in meiner Berufslaufbahn immer wichtig, authentisch zu bleiben. Ich bin absolut davon überzeugt, dass Authentizität die Basis von Erfolg ist. Aber auch die interkulturelle und internationale Arbeit war mir immer ein Anliegen. Denn erfolgreiche Teams leben davon, dass unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden – daraus nimmt man selbst viel mit. Und dazu noch eine gewisse Portion der „can do“-Mentalität.

Wer oder was hat Sie in Ihrer eigenen Karriere am meisten gefördert? Haben Mentoren dabei eine Rolle gespielt?

Viele Karriereschritte habe ich nur gemacht, weil ich sehr klar sowohl im Privat- wie auch im Berufsleben gesagt habe, was ich möchte. Vor jeder neuen Station habe ich mir gesagt: „Ich traue mir das zu, ich habe Spaß an dieser Aufgabe.“ Und klar, bei Daimler habe ich in meiner Karriere viele inspirierende Persönlichkeiten getroffen, von denen ich sehr viel lernen durfte. Das Lernen hört nie auf.

Immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile von diversen Führungsstrukturen. Auch zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams bessere Ergebnisse bringen, innovativer, resilienter wirtschaften. Aber noch immer dominieren in den deutschen Vorständen die Männer stark. Woran liegt das Ihrer Einschätzung nach?

Ich bin seit über 30 Jahren bei Mercedes und ja, den reinen Quoten nach war es lange Zeit eher eine männlich geprägte Welt. Heute liegt bei Daimler der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit bei 20,5 Prozent, drei von sieben Vor-

standspositionen bei der Mercedes-Benz AG sind mit Frauen besetzt. Unseren Mitarbeiterinnen bieten wir unter anderem Netzwerke, Mentoringprogramme und spezielle Qualifizierungen. Es tut sich derzeit sehr viel, aber dennoch müssen wir alle an diesem Thema immer dranbleiben.

Was macht nach Ihrer Erfahrung die Zusammenarbeit in diversen Führungsteams aus?

Ich war schon immer überzeugt, dass die Vielfalt an Menschen und Kulturen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Fachkenntnissen unsere Teams zusammenbringt und unseren weltweiten Erfolg ausmacht. Meine Stationen in Südkorea und der Türkei haben diese Überzeugung gefestigt, in dem ich dort in Sachen Führung und Kultur viel Neues lernen durfte. Jedes Team war anders geprägt, jedes hatte ganz unterschiedliche Zusammensetzungen und Perspektiven. Da entsteht jedes Mal ein völlig anderer Diskurs, der am Ende alle Beteiligten voranbringt. Ich bin stolz, dass wir das so bei Mercedes aktiv leben.

Wie hat sich bei Daimler die Führungskultur und Einstellung zu Diversität in den vergangenen Jahren gewandelt? Haben dabei Vorbilder wie Sie oder andere Anreize etwas bewirkt?

Die Anreize schaffen vor allem unsere Kundinnen und Kunden, denn sie verändern sich rapide und erwarten von unseren Teams eine disruptive Denke. Trotz aller Diversität ist es aber gerade in der Transformation sehr wichtig, mit „Shared Beliefs“ zu arbeiten, also mit einer Wertegrundlage, auf die sich alle einigen können. Früher hat man klassische Strategieprozesse angewendet, heute geht das nicht mehr. Wir brauchen den Input junger Menschen und diverser Teams.

Welche Spuren würden Sie am liebsten bei den von Ihnen geführten Unternehmen hinterlassen?

Ein kreatives Arbeitsumfeld: Wir sind bereit und offen für die Transformation in Kombination mit der „can do“- und Gewinner-Mentalität. Erfolgsfaktoren hierfür sind Zuhören, eine „speak up“- Kultur und vor allem ein voller Fokus auf das Umsetzen und Erreichen der gesetzten Ziele.

Was würden Sie jungen Kolleginnen als wichtigsten Karrieretipp mit auf den Weg geben?

Ich versuche, jungen Frauen zu vermitteln, authentisch zu sein und sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren. Man sollte immer klar kommunizieren, was die eigenen Ziele sind, was man möchte. Am Ende muss man aber auch bereit sein, einen eigenen Weg zu finden. Denn es kommt – und das gilt für alle Nachwuchskräfte – immer auf die eigene Persönlichkeit und Entscheidungen an, die eine Führungskraft ausmachen. Die empfehle ich im Übrigen auch jungen Männern.

METHODISCHES VORGEHEN BEI DER ERSTELLUNG DER SHORTLIST

Grundlage für die finale Juryentscheidung ist eine Shortlist, die für jede der vier Kategorien – CEO, CFO, CHRO und CxO – sechs Managerinnen umfasst. Diese Shortlist wird vom Handelsblatt Research Institute (HRI) als wissenschaftlicher Partner des Female Allstar Board erstellt. Ausgangspunkt dafür ist jeweils eine Longlist, die auf unterschiedlichen Quellen basiert: Erstens werden – ausgehend von einer Analyse mehrerer Tausend Frauen in Geschäftsführungspositionen aus der Bisnode Firmendatenbank – diejenigen für die Longlist ausgewählt, die in Unternehmen arbeiten, welche sich durch ein besonders großes Umsatz- beziehungsweise Beschäftigungswachstum in den vergangenen Jahren auszeichneten. Konkret sind es Unternehmen, die in den vergangenen vier oder fünf Jahren – je nach Verfügbarkeit der Angaben – ein jährliches Umsatzwachstum von durchschnittlich mehr als zehn* Prozent oder ein jährliches Beschäftigungswachstum von durchschnittlich mehr als sieben* Prozent hatten.

Zweitens enthält die Longlist alle weiblichen Vorstandsmitglieder aus den Unternehmen, die im DAX oder MDAX gelistet sind. Drittens werden Managerinnen berücksichtigt, die medial in Deutschland besonders in Erscheinung getreten sind.

Aus der daraus resultierenden Longlist kondensiert das HRI die jeweilige Shortlist. Zentrales Kriterium dafür ist die Performance auf drei verschiedenen Ebenen. Auf der Shortlist sind in jeder Kategorie die sechs Kandidatinnen vertreten, die auf der Unternehmensebene, der Ebene des Zuständigkeitsbereichs sowie der Ebene „Lebenslauf“ eine – im Vergleich zu den anderen Managerinnen – herausragende Performance zeigen.

Unternehmensebene

Die Mitglieder des Female Allstar Board sollen besonders starke und performante Unternehmen führen, wobei die Stärke und Performance dazu in zwei Dimensionen – statisch und dynamisch – betrachtet wird. In statischer Hinsicht wird die Stärke mittels Umsatzhöhe und Beschäftigtenzahl in der Analyse abgebildet. Die dynamischen Größen sind das durchschnittliche jährliche Wachstum von Umsatz, Beschäftigtenzahl und „Gewinn“ in den vergangenen drei bis fünf Jahren. Quelle dafür sind die Geschäftsberichte sowie Angaben im Bundesanzeiger, sofern die Unternehmen nicht von der Veröffentlichungspflicht befreit sind. Da die Unternehmen zum Teil unterschiedliche Kennzahlen für den „Gewinn“ angeben, werden nicht bei allen Unternehmen vergleichbare Zahlen berücksichtigt. Allerdings werden in der Analyse nicht die absoluten Werte genutzt, sondern die Veränderungen, sodass die Verzerrungen reduziert werden.

* Werte im Jahr 2021 verwendet

Die Unternehmen, in denen die Kandidatinnen tätig sind, werden in jeder der vier C-Level-Kategorien jeweils hinsichtlich jeder der fünf Kennzahlen in eine Reihenfolge gebracht. Anschließend werden für das Gesamtranking die Positionen in den fünf einzelnen Rankings gemittelt. In die weitere Analyse gehen die 15 Kandidatinnen aus den – gemäß des Gesamtrankings – „besten“ Unternehmen ein.

Ebene des Zuständigkeitsbereichs

Nach der Betrachtung der Performance des gesamten Unternehmens wird auf der zweiten Ebene der Analyse die Leistung im jeweiligen Zuständigkeitsbereich genauer unter die Lupe genommen. So haben die Managerinnen natürlich Einfluss auf die Unternehmensleistung insgesamt, direkter zeigt sich ihr Wirken allerdings im jeweiligen Zuständigkeitsbereich.

Basiert die Leistungsbeurteilung bei der Unternehmensebene auf quantitativen Größen, werden in der weiteren Analyse eher qualitative Aspekte betrachtet. Ausgehend von einer Recherche in sozialen Medien, in den Pressemedien (Pressedatenbank) sowie allgemein im Netz werden für die Kandidatinnen besonders „herausragende“ Leistungen und Projekte in ihrem aktuellen Zuständigkeitsbereich identifiziert.

Die Beurteilung dieser Leistungen erfolgt entlang zweier Dimensionen

- **Innovationsgrad:** Hierbei kommt es darauf an, wie neuartig die Projekte sind. Beispielsweise wird unter Umständen im Personalbereich bei der Weiterbildung ein neuer Weg eingeschlagen und sie erfolgt anders als bisher oder anders als in anderen Unternehmen. Ein anderes Beispiel: Im Finanzbereich werden von der Managerin innovative Finanzierungsinstrumente eingeführt.
- **Erfolgsniveau:** Innovative Projekte allein überzeugen nicht. Am Ende kommt es – insbesondere in wirtschaftlicher Hinsicht – immer auf den Erfolg an. Insofern wird auch darauf geachtet, ob im Zusammenhang mit dem Projekt bereits positive Auswirkungen wie Kosteneinsparungen, Umsatzwachstum oder verbesserte Mitarbeitendenzufriedenheit berichtet werden.

Ebene „Lebenslauf“

Die Leistungen, die die Managerinnen bereits in früheren Karrierestationen gezeigt haben, werden im Rahmen der Ebene „Lebenslauf“ beleuchtet. Darüber hinaus erfolgt hierbei auch ein Blick auf etwaige Leistungen abseits der eigentlichen Arbeit wie beispielsweise gesellschaftliches Engagement oder besonderer Einsatz für ein bestimmtes Thema.

Auch bei dieser Ebene erfolgt die Analyse entlang der beiden Dimensionen „Innovationsgrad“ und „Erfolgsniveau“. Zusätzlich wird noch das Engagement beurteilt, das heißt ob und wie sehr sich eine Kandidatin engagiert für ein Thema einsetzt oder auch wie umfangreich das generelle Engagement abseits der eigentlichen Arbeit im Unternehmen ist.



KAPITEL ZWEI

FRAUEN IN
FÜHRUNGSPPOSITIONEN:
DER STATUS QUO

FRAUEN

SIND AN DER SPITZE DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

UNTERREPRÄSENTIERT

Zur Vielfalt ihrer Firmenkultur und -führung bekennen sich heute immer mehr Unternehmen und fördern weibliche Talente. Schließlich haben zahlreiche Studien gezeigt, dass gemischte Führungsteams bessere Unternehmensergebnisse liefern als rein männlich geführte Konzerne. Und auch Investoren drängen auf eine Diversität der Führung.

Aber der Weg zur Gleichberichtigung in der Führungsriege der Wirtschaft ist offenbar lang. Unter den 233 Vorstandsmitgliedern der 40 Dax-Unternehmen sind heute (September 2021) gerade einmal 39 Frauen. Dabei mangelt es eigentlich nicht an qualifizierten Frauen. Es machen mehr Frauen einen Abschluss in Betriebs- oder Volkswirtschaft als Männer, aber in den Unternehmen kommen sie bisher nur selten ganz nach oben und durchstoßen die gläserne Decke zur Vorstandsebene.

Und je jünger und innovativer die Unternehmen, desto eher bleiben in der Führungsriege die Christians und Stefans unter sich – eine Bestandsaufnahme in Fakten.

BÖRSENUNTERNEHMEN: DIE DAX-ERWEITERUNG VERSCHLECHTERT DIE FRAUENQUOTE NOCH

Eigentlich geht es in den deutschen Börsenunternehmen aufwärts für die Frauen, ihr Anteil an den deutschen Vorständen ist in diesem Jahrhundert bisher kontinuierlich leicht gestiegen. Nicht genug, meint aber die deutsch-schwedische AllBright Stiftung, die seit 2011 über die Repräsentanz der Frauen berichtet und Jahr

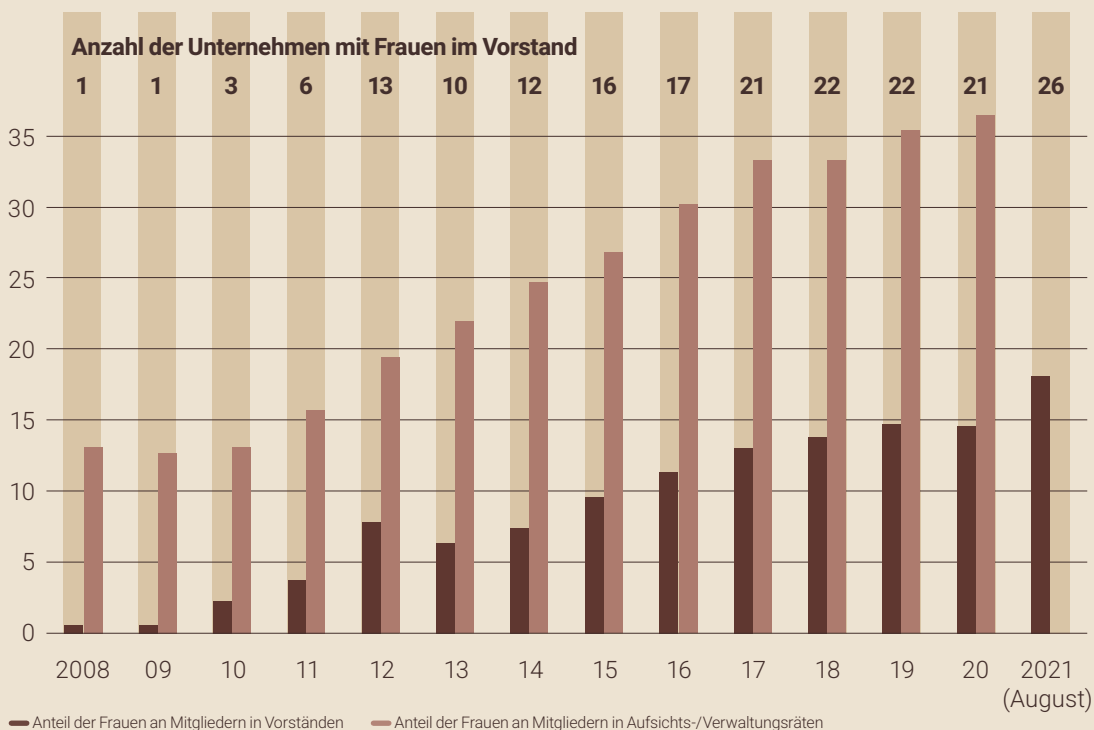
für Jahr die zu geringe Frauenbeteiligung moniert: In ihrem letzten Report (Stichtag 1.3.2021) zählte die Stiftung in den Vorständen der deutschen Börsenunternehmen 613 Männer und 86 Frauen, das ergibt einen Frauenanteil von 16,6 Prozent. Auffällig: Die Position der Frauen innerhalb des Vorstands lässt ihnen meist nicht allzu viel Raum, die Unternehmensstrategie zu gestalten: Zumeist sind die Frauen für Personal oder Finanzen zuständig.

Das Profil der Top-Frauen unterscheidet sich nur unwesentlich von dem ihrer männlichen Kollegen: Die durchschnittliche Vorständin ist heute bei ihrer Erstbestellung knapp 49 Jahre alt (ein Mann gut 47 Jahre), mehr als die Hälfte hat ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert, jede vierte Frau (jeder fünfte Mann) hat ausländische Wurzeln, wie die Unternehmensberatung Horváth & Partners errechnete. Das verwundert wenig: Denn seit Jahrzehnten rekrutieren die Börsenunternehmen nach einem ähnlichen Muster.

Auch die Dax-Erweiterung um einige jüngere Unternehmen wie Hellofresh und Zalando hat die Führungsetagen nicht vielfältiger gemacht, im Gegenteil. Mit dem Wachstum des deutschen Leitindex von 30 auf 40 Unternehmen im September 2021 ging der Anteil der Frauen im Vorstand sogar von rund 19 Prozent auf 17,6 Prozent zurück. Denn die Hälfte der DAX-Neulinge hat gar keine Frau im Vorstand. Und die Vorstandschefin des Pharmakonzerns Merck, die Spanierin Belén Garijo, ist weiterhin die einzige Frau an der Spitze eines Dax-Konzerns. Auch die fünf Dax-Konzern-Finanzchefinnen bleiben nach dem Dax-Zuwachs unter sich.

VERHALTENER AUFSCHWUNG

Frauenanteil der DAX 30-Unternehmen



Quellen: DIW Berlin, HRI

DAS DURCHSCHNITTLLICHE DEUTSCHE VORSTANDSMITGLIED IST:



Quelle: AllBright Stiftung

Rekrutierungsmuster:

Seit Jahrzehnten haben die deutschen Börsenunternehmen ihre Vorstände nach nahezu unverändertem Muster rekrutiert, sodass sich die Vorstandsmitglieder in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung sehr ähnlich sind: Es sind überwiegend männliche westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler von Mitte Fünfzig.

**AUFSICHTSRAT:
DIE FRAUENQUOTE WIRKT**

In den Aufsichtsräten der deutschen Börsenunternehmen ist der Frauenanteil traditionell höher. Denn das Gremium ist größer und kann aus einem größeren Pool an Frauen schöpfen – Arbeitnehmervertreterinnen, Wirtschaftsprüferinnen und Wissenschaftlerinnen.

Seit dem Jahr 2016 schreibt zudem das Führungspositions-Gesetz den börsennotierten und paritätisch mitbestimmte Unternehmen eine Mindestquote für Frauen vor: Frei werdende Positionen müssen so lange mit Frauen besetzt werden, bis mindestens ein Frauenanteil von 30 Prozent im Aufsichtsrat erreicht ist. Diese strikte Vorschrift wirkt: Ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder dieser Unternehmen sind Frauen, in öffentlichen Unternehmen sogar 34,7 Prozent. Dass dieser ansehnliche Frauenanteil mit dem Führungspositions-Gesetz zusammenhängt, lässt sich vor allem dort erkennen, wo das Gesetz nicht wirkt, also bei den Unternehmen mit weniger als 2.000 Beschäftigten: Hier ist der Frauenanteil noch nicht einmal halb so hoch.

**BESONDERS IN FAMILIEN-
UNTERNEHMEN UND BEI
GRÜNDERN DOMINIEREN
MÄNNER**

Anna Maria Braun, die seit 2019 in sechster Generation den Vorstand des Medizinproduktehersteller B. Braun leitet oder Anja Steinhaus-Nafe, die in fünfter Generation den Feinkosthersteller Steinhaus führt, sind noch eine Ausnahme in deutschen Familienunternehmen. Bei noch nicht einmal 14 Prozent der Top-500 Familienunternehmen gibt es eine Chefin. Bei den mittelständischen Unternehmen (16,8 Prozent) sieht es nicht viel besser aus. Und auch in Zukunft dürfte sich das nicht so schnell ändern. Denn an die Firmenspitze streben nach einer Umfrage der Wirtschaftsprüfergesellschaft PwC in der Nachfolgergeneration nur 30 Prozent der Töchter, aber rund 70 Prozent der Söhne. Und das, obwohl die Unternehmerfamilien ihre Töchter mindestens so gut für die Führung ausbilden lassen wie ihre Brüder.

MEHR FRAUEN MIT STEIGENDER FIRMENGRÖSSE

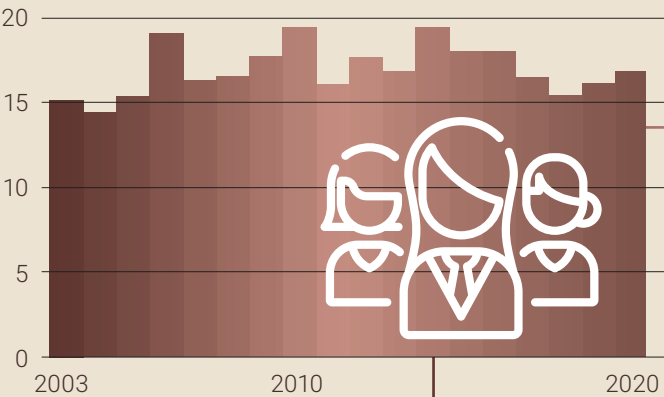
Anteil der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder in Familienunternehmen in Deutschland 2020, in %



Quelle: Russell Reynolds Associates

CHEFINNEN IM MITTELSTAND

Anteil frauengeführter Unternehmen im Mittelstand, in %



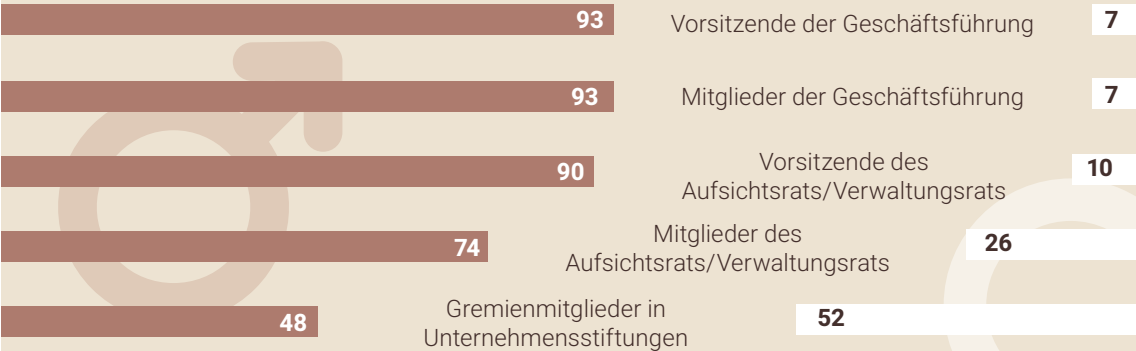
Quelle: KfW-Mittelstandspanel

Frauen sind als Chefinnen kleiner und mittlerer Unternehmen weiterhin unterrepräsentiert, ihre Zahl steigt im Coronajahr 2020 nur gering. Insgesamt hatten 2020 rund 638.000 Frauen die Führung eines mittelständischen Unternehmens inne oder waren selbstständig, ein Zuwachs von 25.000 im Jahresvergleich.

Mehr als 80 Prozent der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger in Familienunternehmen gaben in einer Umfrage an, dass sie Führungsverantwortung im Unternehmen anstreben. Aber: **70 Prozent der männlichen Nachfolger und nur 30 Prozent der weiblichen Nachfolger** streben einen **CEO-Posten** an, bei gleich guter Ausbildung von Männern und Frauen.

NACHFOLGE IST MEIST NOCH MÄNNLICH

Verteilung der Führungspositionen unter Familienrepräsentanten*, in %



* Anteile aus den Gesellschafterfamilien in den 100 größten Familienunternehmen
Quelle: AllBright Stiftung

Die Geschäftsführerin der AllBright Stiftung in Deutschland, Wiebke Ankersen, hat darüber mit vielen Familienunternehmen gesprochen und meinte danach gegenüber dem Handelsblatt: „Vielfalt in der Führung wird häufig als Zeitgeistthema betrachtet.“ Und viele Firmen warten erst einmal ab.

Auch in den Aufsichtsräten der Familienunternehmen wirken Frauen noch wie Exotinnen: In vier von zehn deutschen Familienunternehmen sitzt keine Frau, wie die Personalberatung Russell Reynolds Associates bei einer Untersuchung von 100 Unternehmen im August 2021 errechnete. 29 Prozent der Firmen haben immerhin eine Frau im Aufsichtsrat, 21 Prozent zählen zwei Frauen in dem Gremium – wie etwa der Technologiekonzern Heraeus. Nur jede zehnte Familienfirma hat drei Frauen unter den Kontrolleuren, darunter die Zulieferer Bosch und Schaeffler sowie der Prothesenhersteller Ottobock. Seit März steht der Medizinproduktehersteller B. Braun mit vier weiblichen Aufsichtsräten auf der Kapitaleite an der Spitze.

Bei den Familienunternehmen sind diese Positionen besonders wichtig, denn sie entwickeln sich immer mehr von familiengeführten zu familienkontrollierten Firmen. Das Tagesgeschäft erledigen zunehmend angestellte Managerinnen und Manager. Die Familie übt ihren Einfluss über diese Aufsichtsgremien aus, die damit zur eigentlichen Schaltstelle werden, die strategische Entscheidungen der Familienunternehmen steuern.

STARTUPS: JE JÜNGER, DESTO MÄNNLICHER

Bei den jungen dynamischen deutschen Startups sieht es ähnlich aus wie bei den traditionellen Familienunternehmen: Wenig Frauen gehen an den Start, auch wenn viel über die Förderung von Gründerinnen geredet wird. Im Jahr 2020 betrug der Frauenanteil unter allen Gründenden 17,9 Prozent, wie der Female Founders

Report 2021 ermittelte. Von den knapp 5.000 untersuchten Startups – ausgezeichnet vor allem durch Innovationskraft und Wachstumspotenzial – wurden sogar nur 11,9 Prozent von Frauen ge- oder mitgegründet. Dabei gründete jede zweite Frau in einem Team gemeinsam mit Männern, zugleich gründete aber nur jeder fünfzehnte Mann in einem diversen Team.

Die Gründerin des Medizin-Startups Qunomedical, Sophie Chung, sieht die Ursache für den schwächer ausgeprägten Gründergeist der Frauen nicht in deren Ideenmangel oder gar mangelnden Fähigkeiten, sondern darin, „dass sie einfach weniger Kapital bekommen“. Die erfolgreiche Gründerin fordert die Frauen auf, die entscheidenden Männer zur Finanzierung mit ins Boot zu holen.

ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN SIND NOCH WEIT VON DER ANGESTREBTEN PARITÄT ENTFERNT

Bundesjustizministerin Christine Lambrecht formulierte ein ehrgeiziges Ziel für die Unternehmen, auf die die Regierung stärkeren Einfluss hat: Bis 2025 sollten die Vorstände der öffentlichen Unternehmen paritätisch mit Frauen und Männern besetzt sein. Sie hofft dabei auf eine Signalewirkung für die gesamte Wirtschaft: „Die Zeit der reinen Männerclubs ist vorbei.“ Bei den 263 Unternehmen, an denen Bund oder Länder beteiligt sind, stagniert der Frauenanteil im Vorstand derzeit aber bei 22 Prozent. Anders als bei den Landesbeteiligungen hat sich dieser Wert in den Bundesunternehmen zumindest gegenüber dem Vorjahr etwas verbessert (plus 1,4 Prozentpunkte).

Und immerhin 29 Frauen haben die Unternehmensspitze schon erklommen: Das reicht von Sigrid Nikutta bei DB Cargo über Eva Kreienkamp bei den Berliner Verkehrsbetrieben bis zu Christiane Laibach bei der Deutschen Investitions- und

Entwicklungsgesellschaft. Aber eine paritätische Besetzung der Unternehmensspitzen ist bisher nicht in Sicht.

**EINE LANGJÄHRIGE
BUNDESKANZLERIN
HEISST NOCH LANGE
NICHT GLEICHBERECHTIGUNG IN DER POLITIK**

Einige Politikerinnen können den Frauen eigentlich Mut machen: Nicht nur Deutschland wurde 16 Jahre von einer Bundeskanzlerin regiert. Auch in anderen europäischen Ländern gibt es eine Reihe von jungen Regierungschefinnen, die als Vorbilder taugen – wie Finnlands Sanna Marin, Islands Katrín Jakobsdóttir,

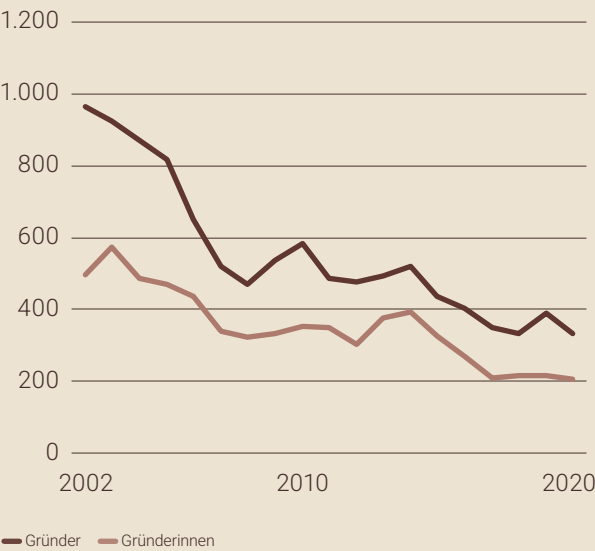
Estlands Kaja Kallas oder Neuseelands Jakinda Ardern. Aber das gilt nicht für alle Schaltstellen der Politik.

16 Jahre mit einer Regierungschefin haben den Deutschen Bundestag nicht vielfältiger gemacht: Trotz einiger Parteienquoten und Frauenförderdebatten werden auch im neuen Bundestag wieder etwa doppelt so viele Männer wie Frauen sitzen. Dass das auch anders geht, zeigen Spanien, Finnland und Schweden, wo jeweils etwa die Hälfte der Abgeordneten Frauen sind. Und: In den meisten europäischen Parlamenten stieg der Frauenanteil in den vergangenen zehn Jahren, in Deutschland ging er dagegen sogar etwas zurück.

Und auch in der Bundesregierung hat sich in den vergangenen Jahren wenig bewegt: In vielen wichtigen Bundesministerien – wie Finanzen, Wirtschaft oder Arbeit – sind die Posten von Staatssekretären und Ministern traditionell eine reine Männerdomäne.

FRAUENANTEIL BLEIBT STABIL

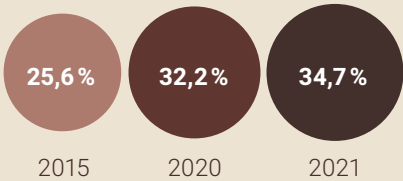
Zahl der Gründerinnen und Gründer in Tsd.



Quelle: KfW-Gründungsmonitor

**FRAUEN IN ÖFFENTLICHEN
UNTERNEHMEN***

Frauenanteil in Aufsichtsgremien



Frauenanteil in
Top-Managementorganen



* Bundes- und Landesbeteiligungen
Quelle: FidAR: Public WoB-Index 2021

LÄNDER MIT WEIBLICHEM REGIERUNGS- UND/ODER STAATSOBERHAUPT

Stand: August 2021

Äthiopien
Bangladesh
Barbados
Dänemark
Deutschland
Estland
Finnland
Gabon
Georgien
Griechen-
land
Island
Kosovo
Litauen

Moldowa
Nepal
Neuseeland
Norwegen
Samoa
Serbien
Singapur
Slowakei
Taiwan
Tansania
Togo
Trinidad &
Tobago

125 LÄNDER hatten seit 1946
NIE EINE FRAU an der Spitze des Staates.

Quelle: CFR (Stand: März 2021)

NOCH KEINE PARITÄT

Durchschnittlicher Frauenanteil in Parlamenten nach Regionen, in %

Amerika

32,4

Europa

30,4

Subsahara-Afrika

24,9

Asien

20,4

Naher Osten / Nordafrika

17,8

Pazifikraum

20,9

Welt

25,5



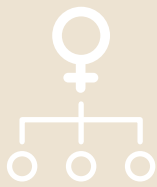
In **RUANDA** beträgt der Frauen-
anteil im Parlament (1.Kammer)

61,3 %

Quelle: IPU (Stand: Juli 2021)

Stand: Januar 2021
Quelle: UN Women

ANTEIL VON FRAUEN IN POLITISCHEN FÜHRUNGSÄMTERN:



7%

Staatsoberhaupt

8%

Regierungschefin

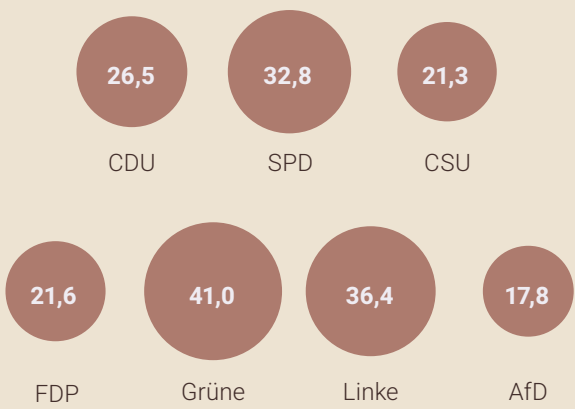
21%

Parlamantsvorsitzende

Quelle: UN Women

FRAUEN IN DEUTSCHEN PARTEIEN

Anteil der Frauen an den Parteimitgliedern, 2019, in %



Quelle: Niedermayer / FU Berlin

TYPISCH WEIBLICH ...

Weibliche Minister nach Ressorts*



* Gesamt 1432 in 193 Ländern, Stand: Jan. 2021
 Quelle: UN Women

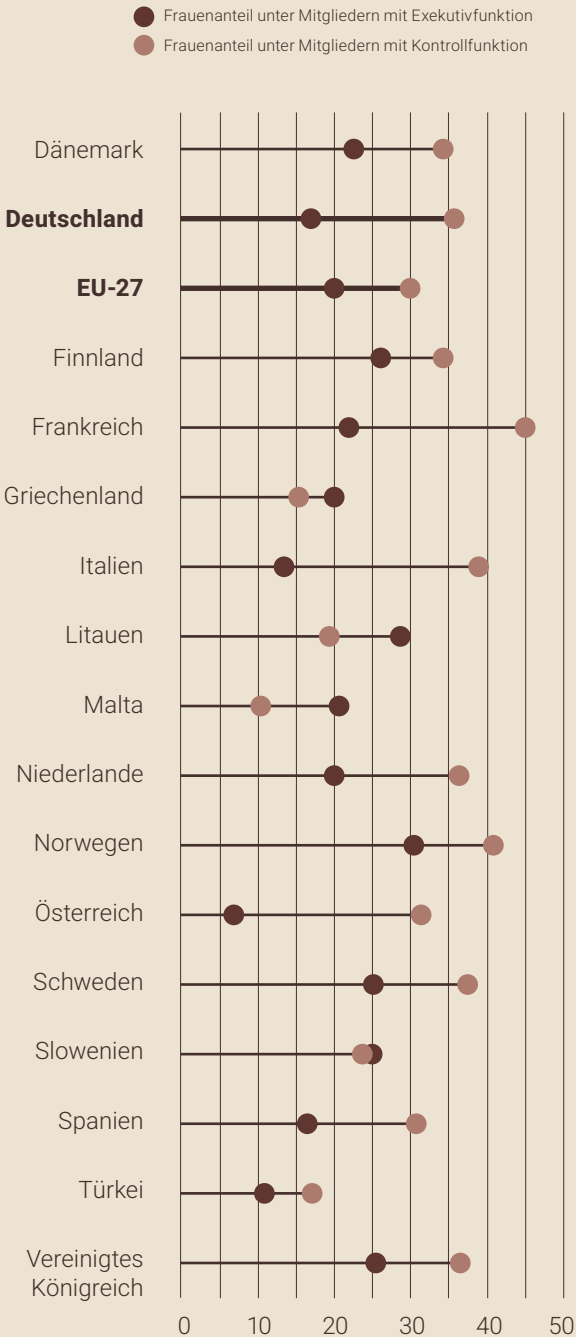
SKANDINAVISCHES, BALTISCHES UND BRITISCHES FRAUEN LIEGEN IN EUROPA VORNE

In Deutschland sind die Frauen in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen bisher weniger stark vertreten als im übrigen Europa. Die deutschen Frauen erreichen noch nicht einmal die EU-Mittelklasse. Spitzenreiter Norwegen hat als erstes Land der Welt im Jahr 2003 eine Quote von 40 Prozent für Aufsichtsräte eingeführt. Dass sich Frauen aber auch ohne Quote in der Führungsspitze durchsetzen können, zeigen die osteuropäischen und baltischen Staaten, allen voran Lettland. Die Länder profitieren von vielen starken weiblichen Vorbildern, auch in technischen Berufsfeldern und bei Startups. Zudem hat das sowjetische Erbe offenbar auch Berufstätigkeit und Führungspositionen von Frauen in fast allen Wirtschaftsbereichen zur Selbstverständlichkeit gemacht.

Die besseren Aufstiegschancen für Frauen im Ausland führen heute auch dazu, dass viele deutsche Top-Frauen international mobil geworden sind. Zudem rekrutieren deutsche Großkonzerne ihr Führungspersonal oftmals in Konzernen, in denen Frauen sich gut entwickeln konnten. Resultat: Fast die Hälfte der deutschen Dax-Vorständinnen stammt aus dem Ausland.

GROSSE UNTERSCHIEDE IN EUROPA

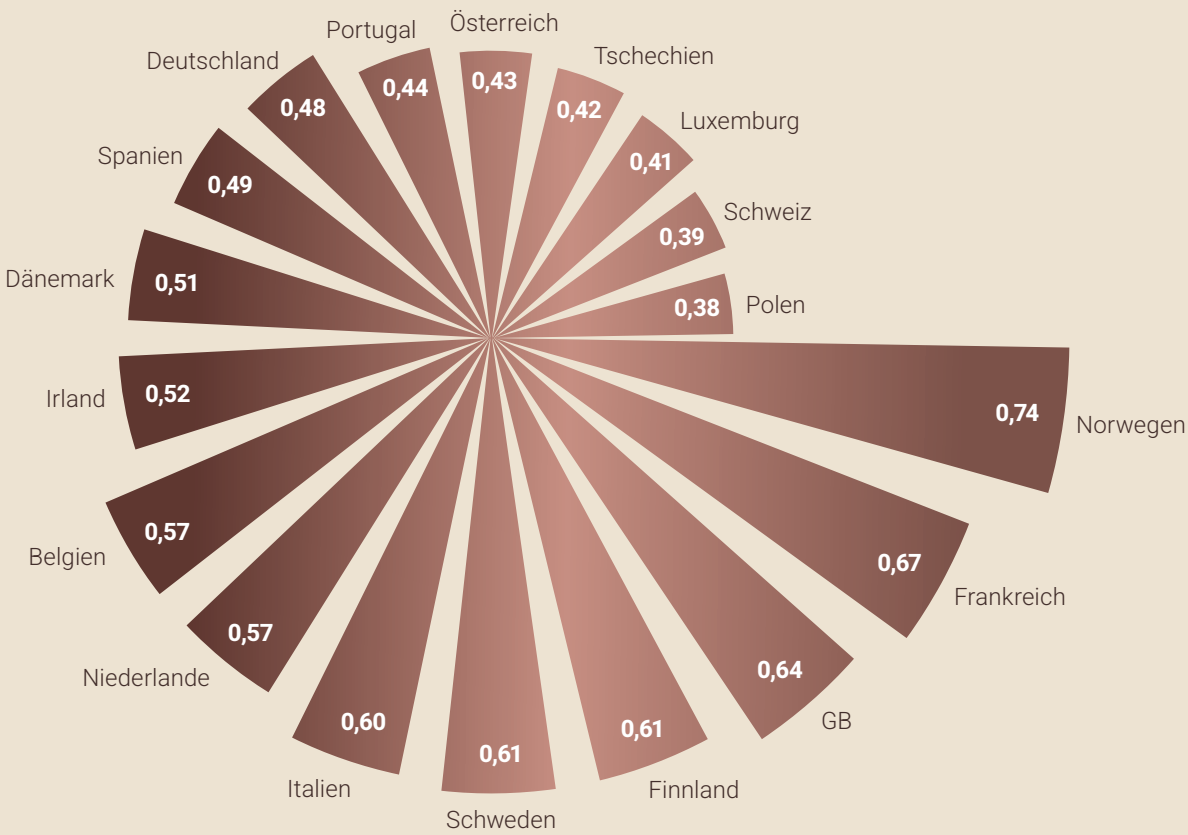
Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2021, in %



Auswahl: Nur Länder, in denen mindestens 20 Unternehmen für die Berechnung des durchschnittlichen Frauenanteils im jeweiligen Gremium herangezogen werden konnten
Quelle: EIGE (Stand: August 2021)

GENDER DIVERSITY INDEX*

Geschlechterrepräsentation in Vorständen, Aufsichtsräten und obersten Führungsebenen der größten europäischen Unternehmen



* Women on boards and in corporate leadership Gender Diversity Index
Quelle: EWoB/Kantar

WARUM UNTERNEHMEN MEHR **VIelfALT** **IN DER FÜHRUNG** BRAUCHEN

Dass Frauenförderung nicht nur eine Frage der Gleichberechtigung ist, erkennen immer mehr Unternehmen und Führungskräfte. Denn die Vielfalt an der Spitze kommt den Unternehmen selbst zugute, macht sie innovativer, resilienter und vor allem wirtschaftlich erfolgreicher, wie mittlerweile einige Untersuchungen zeigen. Die Forderung nach mehr Vielfalt in der Führung ist daher nach den Worten von Wiebke Ankersen von der AllBright Stiftung „der Ausdruck eines grundlegenden gesellschaftlichen Wandels, den man als Unternehmen nicht ignorieren kann, wenn man in den Märkten bestehen will“.

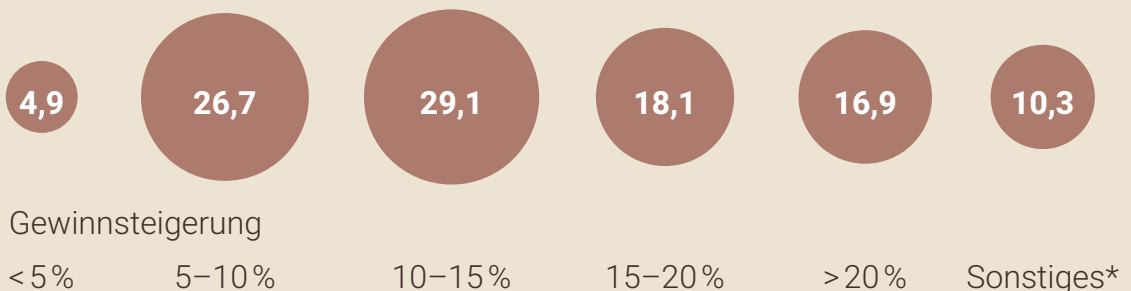
Einige Fakten sprechen dafür. Es gibt in der Gesellschaft aber auch einige Traditionen und Verhaltensmuster, die heute die Frauen ausbremsen.

FÜHRUNGSFRAUEN STEIGERN DEN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG

Frauen in der Führungsspitze zahlen sich aus: Ausreichend Frauen im Vorstand sorgen nach zahlreichen wissenschaftlichen Studien langfristig dafür, dass unter-

ERFOLG DURCH DIVERSITÄT

Eine weltweite ILO-Umfrage aus dem Jahr 2018 zeigt, dass knapp 74 Prozent der Unternehmen, die die quantitativen Auswirkungen rund um die Förderung von Frauen in Führungspositionen verfolgen, von einer Gewinnsteigerung zwischen 5 und 20 Prozent berichten.



* Keine Angaben oder Nachverfolgung
Quelle: ILO Enterprise Survey 2018

nehmerische Risiken minimiert sowie die Veränderungsfähigkeit und Innovationskraft im Unternehmen erhalten werden.

Das verbessert letztendlich auch die Ertragskraft der Unternehmen. So hat das Peterson Institute for International Economics in Washington bereits im Jahr 2016 die Profitabilität von mehr als 20.000 Unternehmen in 91 Ländern verglichen. Ihr Ergebnis: Firmen mit einem Frauenanteil von mindestens 30 Prozent an der Geschäftsführung erzielten über alle Länder hinweg einen 15 Prozent höheren Reingewinn als die Unternehmen ohne Frauen an der Spitze.

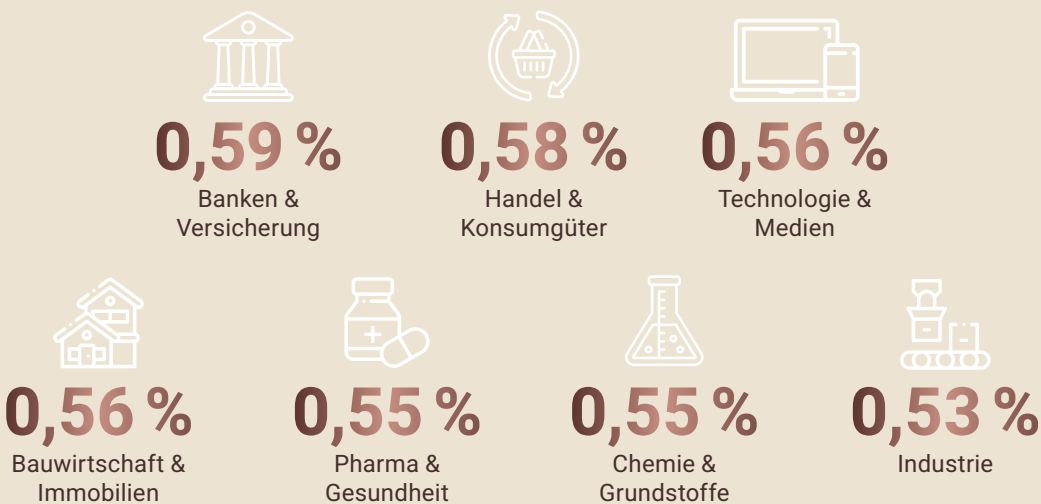
Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Internationale Arbeitsorganisation (ILO), die im Jahr 2016 für eine Studie etwa 12.000 Unternehmen in 70 verschiedenen Ländern befragt hat. Hier zeigte sich, dass beispielsweise Unternehmen mit einem Frauenanteil im Vorstand von 11 bis 29 Prozent mit einer 18,7 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit von einer Gewinnsteigerung berichten als Unternehmen

ohne Frau im Vorstand. Beläuft sich der Frauenanteil auf 40 bis 60 Prozent, beträgt die Wahrscheinlichkeitssteigerung 19,7 Prozent.

**WISSENSCHAFTLER:
VIER CHARAKTERZÜGE
EMPFEHLEN FRAUEN
FÜR DAS MANAGEMENT**

Untersuchungen, die diesen betriebswirtschaftlichen Erfolg erklären wollen, streichen zumeist die Vorteile der unterschiedlichen Erfahrungen, stärkeren Kommunikation und des Mutes, Neues zu wagen, in den gemischten Führungsgremien hin. Auch eine Umfrage des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) bei 60 Aufsichtsratsmitgliedern von börsennotierten Unternehmen kommt im Jahr 2021 zu dem Ergebnis: Ein hoher Frauenanteil im Aufsichtsrat wirkt sich positiv auf Interaktion, Diskussion und Entscheidungsfindung aus. Denn Frauen fragen besonders investigativ nach, hinter-

GENDER DIVERSITY INDEX*



* Women on boards and in corporate leadership Gender Diversity Index, Geschlechterrepräsentation in Vorständen, Aufsichtsräten und obersten Führungsebenen der größten europäischen Unternehmen.
Quelle: EWoB/Kantar

fragen Vorschläge und Entscheidungen des Vorstands stärker und bringen ihn dadurch dazu, seine Vorhaben besser zu begründen. Das DIW-Fazit: Diverse Aufsichtsratsgremien gelangen eher zu besseren Entscheidungen als homogene Gruppen.

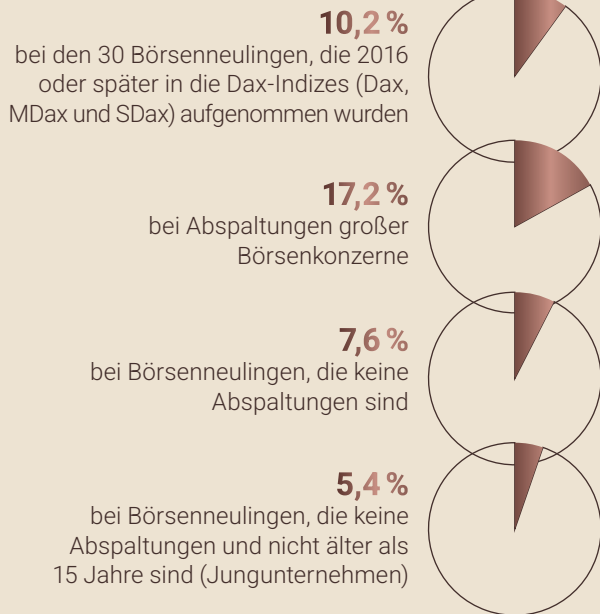
Auch wenn es sicherlich sehr gewagt ist, Frauen und Männern pauschal bestimmte Charaktereigenschaften zuzuordnen, so liefert eine norwegische Studie doch einige Anhaltspunkte dafür, warum Frauen in der Führungsetage vorteilhaft sein können: Die Wissenschaftler um Øyvind Lund Martinsen von der Norwegian Business School haben 2.900 Führungskräfte im Jahr 2017 hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsmerkmale untersucht. Sie definierten fünf Charakterzüge, die für gutes Management wichtig sind: Emotionale Stabilität, Extrovertiertheit, Offenheit für Ideen, Geselligkeit und Gewissenhaftigkeit. Das Ergebnis: Die untersuchten Frauen schnitten im Durchschnitt in vier der fünf Kategorien besser ab als die Männer. Nur die Sache mit dem Stress, die haben sie demnach nicht so gut im Griff. „Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass mit Blick auf die Persönlichkeit Frauen fitter für Führungspositionen sind als ihre männlichen Kollegen“, schreiben die norwegischen Wissenschaftler.

WAS TALENTIERTE FRAUEN IN IHRER KARRIERE AUSBREMST

Auch wenn diese betriebswirtschaftlichen und psychologischen Erkenntnisse immer mehr Unternehmen davon überzeugen, dass es sich lohnt, Frauen auf dem Weg an die Unternehmensspitze zu fördern, so gibt es doch immer noch einige Traditionen und Hindernisse, die talentierte Frauen in ihrer Karriere ausbremsen. Und das gilt nicht nur für traditionelle Unternehmen.

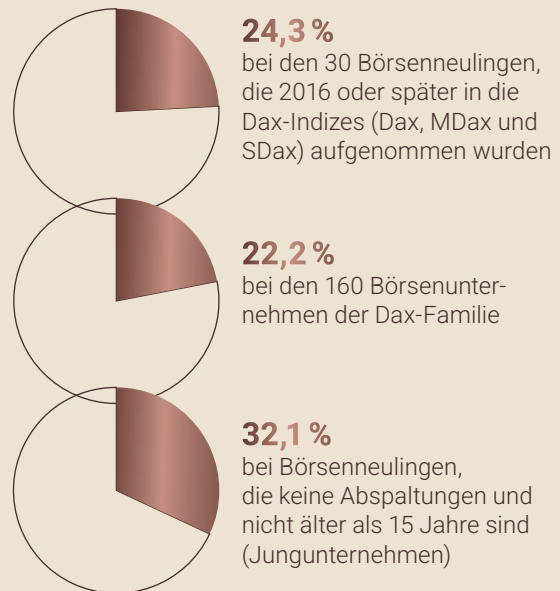
Viele große Unternehmen haben inzwischen zumeist schon erkannt, dass es die Konzernspitze zu sehr einengt, wenn die führenden Männer nur Nachfolger

FRAUENANTEIL IN DEN VORSTÄNDEN



Nur **9 der 30** Börsenneulinge haben überhaupt eine Frau im Vorstand.

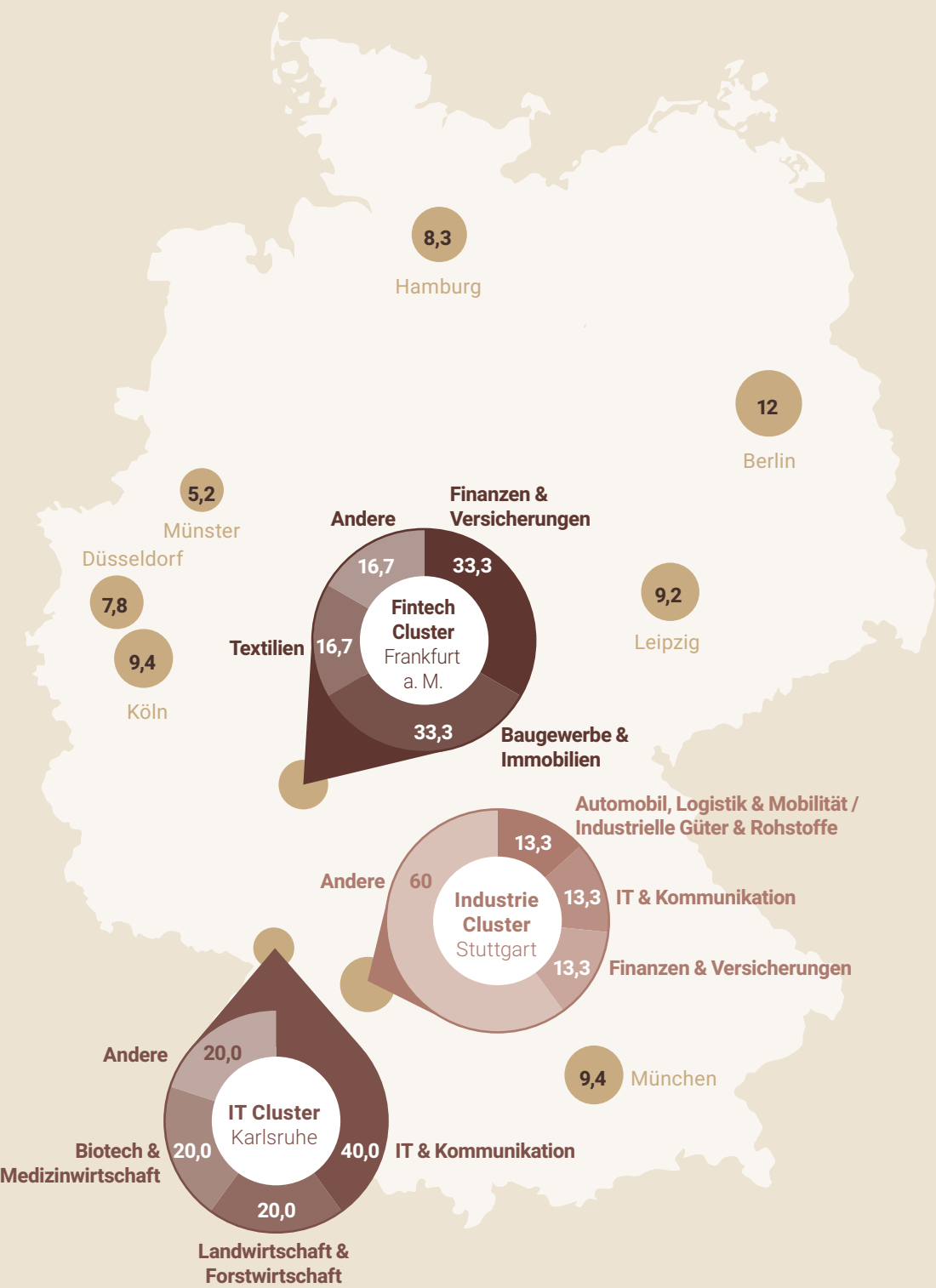
FRAUENANTEIL IN DEN AUFSICHTSRÄTEN



Quelle: AllBright Stiftung

GRÜNDUNGSSTARKE METROPOLREGIONEN

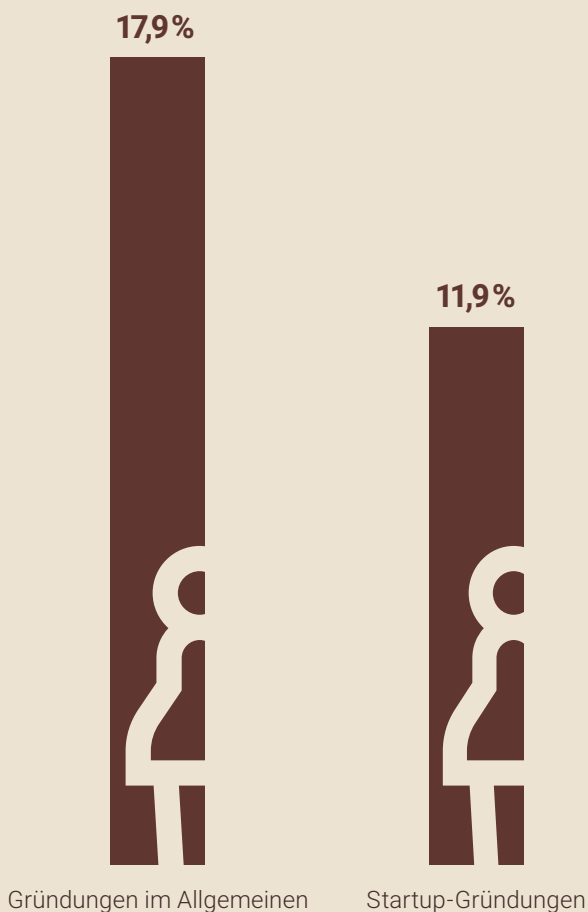
Startup-Gründerinnenanteil, in %



Quelle: Female Founders Report 2021, Rundungsdifferenzen

FRAUEN IN DER STARTUP-WELT

Frauenanteil an Gründungen, 2021



Quelle: Female Founders Report 2021

3x

HÄUFIGER GRÜNDEN FRAUEN IN
EINEM **GEMISCHTEN TEAM** ALS IN
EINEM REINEN FRAUENTEAM

35,5 %

Frauen
ohne
Mitgründer

16 %

Frauen mit
weiblichen
Mitgründern

50,5 %

Frauen mit
männlichen
Mitgründern

Quelle: Female Founders Report 2021

nach ihrem Muster fördern. Aber in einigen „Männerbranchen“, wie in Bau- oder Autokonzernen, setzt sich diese Erkenntnis erst allmählich durch. Und auch in Familienunternehmen denken viele Familienchefs bei der Nachfolgefrage in erste Linie noch vor allem an die Söhne. Doch die Minderheit der Töchter und Witwen, die heute erfolgreich viele Traditionsunternehmen managen, dürfte mit ihrem Beispiel langfristig viele Unternehmerfamilien überzeugen.

Gerade bei den besonders innovativen und jungen Unternehmen, den Startups, öffnet sich aber die Schere zwischen Mann und Frau besonders stark: Je jünger die Unternehmen, desto männlicher werden sie geführt. Heute sind mehr Christians und Stefans in den Vorständen als Frauen, wie die AllBright Stiftung süffisant anmerkt.

Zudem denkt beim Thema Beruf und Familie noch immer die Mehrheit der Personalentscheider in erster Linie an Frauen – obgleich heute genauso gut auch Männer Verantwortung und Elternzeit übernehmen. Aber das ist noch die Minderheit. Für viele Männer ist ein hoher zeitlicher Einsatz ihrer Ehefrauen für die Karriere noch nicht selbstverständlich.

Die meisten Führungsfrauen – genau wie ihre männlichen Kollegen – haben zwar mit der Zeit kreative Lösungen gefunden, ihre Kinder gut betreut zu wissen und zugleich neben ihrer Karriere an den wichtigsten Entwicklungsschritten ihrer Kinder teilzuhaben. Viele Unternehmen unterstützen das auch mit Kinderkrippen und flexiblen Arbeitszeitlösungen. Aber auch die sozialen Netze der Frauen, vor allem die Familie, müssen mitziehen. Und in jeder neuen Kinderphase, jeder Schulumstellung stellt sich die Betreuungsfrage wieder neu.

Zumindest eine Ungleichheit für Vorständinnen, dass nämlich Mutterschutz und Elternzeit auch für sie gelten, ist in diesem Jahr ausgeräumt worden (siehe Kasten zum Thema „Babypause“).

FÜR EINE **BABYPAUSE** MUSS DIE **VORSTÄNDIN** DEN **JOB AUFGEBEN**

Dass sie ausgerechnet mit der Geburt ihrer Tochter Sky Rechtsgeschichte schreiben und eine Diskussion über die Rechte von Vorständen entfachen würde, hätte sich Delia Lachance wohl kaum ausgemalt. Die Mitgründerin und das Gesicht des Möbel Online-Händlers Westwing musste im März 2020 ihren Vorstandsposten räumen. Denn sie wollte sich sechs Monate lang vor allem ihrem ersten Baby widmen und musste erkennen, dass sie als Chief Creative Officer einer Aktiengesellschaft nicht als Arbeitnehmerin gilt und damit auch kein Recht auf Mutterschutz und Elternzeit hat. Begründet wurde diese „archaische“ (so Lachance) Regelung vor allem mit Haftungsfragen.

Bisher hatte sich dieses Problem offenbar in deutschen Vorständen nicht gestellt. Während sich im Ausland immerhin etwa jede fünfte Frau eine Familienpause von mehr als sechs Monaten gönnt (Global Women Career Lab), war bei deutschen Vorständinnen von Familienpause bisher keine Rede: Die meisten deutschen Vorständinnen hatten allerdings ihre Kinder auch schon vor dem Aufstieg an die Unternehmensspitze bekommen.

Jetzt aber trat Delia Dechange die Debatte los, ob für Vorständinnen andere Regeln als für andere beschäftigte Frauen gelten sollen. Vor allem die „Stay on Board“-Initiative empörte sich darüber, dass Vorständinnen für ihre Babypause den Job aufgeben müssen und pochte auf gleiches Recht für das Führungspersonal. Mit Erfolg: Die Gesetzeslücke wurde mit dem seit August 2021 geltenden Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG2) geschlossen. Das FüPoG2 erlaubt jetzt auch Vorständinnen Mutterschutz und allen Vorständen und Vorständinnen Elternzeit. Die neue Höchstausstiegsdauer von 12 Monaten dürfte sich allerdings wohl kaum eine der deutschen Top-Frauen erlauben. Auch Delia Lachance, die in ihrer Auszeit fürs Firmenmarketing weiter auftrat, nahm nach sechs Monaten ihren Vorstandsposten wieder auf.

WAS **FRAUEN** AN DIE **SPITZE** BRINGT

INVESTOREN VERLANGEN MEHR VIelfALT AN DER SPITZE

Die betriebswirtschaftlichen Erfolge von vielfältigen Führungsteams haben immer mehr internationale Investoren dazu gebracht, Diversität im Führungsgremium zum Auswahlkriterium ihrer Anlagen zu machen und sich mit ihrem Stimmrecht für mehr Vielfalt an der Spitze einzusetzen. Die Vorstandsfrau wird zum Anlagekriterium. Nicht nur die großen US-Investment-Gesellschaften Goldman Sachs und Blackrock fordern von ihren Geldnehmern mehr Diversity an der Spitze, auch die US-Börse Nasdaq drängt bei den gelisteten Firmen darauf. Der norwegische Staatsfonds verlangt neuerdings von den Beteiligungsunternehmen, in denen weniger als 30 Prozent des Vorstands weiblich sind, dass sie sich Gleichberechtigungsziele setzen. Goldman Sachs unterstützt in den USA und Europa seit Juli 2021 nur noch Börsengänge von Unternehmen, die mindestens zwei diverse Mitglieder an der Spitze haben.

Die Frage, ob die Investoren damit in der Praxis auch wirklich mehr Frauen an die Unternehmensspitze katapultieren, stellte Philine Erfurt Sandhu, akademische Leiterin an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) und Mitautorin einer Studie zum Einfluss der Investoren auf deutsche Vorstände und Aufsichtsräte. Die Hälfte der 30 einflussreichsten Großanleger in den wichtigsten deutschen Aktienindizes – darunter Blackrock,

Vanguard und State Street aus den USA sowie aus Europa Amundi, DWS Group und Allianz Global Investors – hat nach ihren Erkenntnissen im Jahr 2020 in ihren Anlagerichtlinien Ansprüche an eine vielfältige Führungsstruktur definiert und ihre Anlagestrategie danach ausgerichtet. „Investoren werden sich der abzeichnenden Korrelation von Diversität und Geschäftserfolg zunehmend bewusst und wollen Geschäftsrisiken, die aufgrund von Gruppendenken in homogenen Teams entstehen können, vermeiden“, erklärt Philine Erfurt Sandhu.

Diese Investorenstrategie kann für deutsche Unternehmen, deren Spitze weiterhin weitgehend im Männerhand ist, durchaus riskant werden, weil sie den Zugang zu Eigenkapital erschweren kann. Aber auch wenn der Einfluss der Investoren dadurch auf die deutschen Unternehmen wächst, er ist doch noch begrenzt. Denn bisher halten die 30 einflussreichsten Investoren der HWR-Studie zufolge nur 23 Prozent der Stimmrechtsanteile an den Dax- und MDax-Unternehmen. Zudem verstehen ausländische Investoren oft nicht die Besonderheit des deutschen Corporate Governance Systems. Sie sind ein einheitliches Board wie bei US-Konzernen gewöhnt und durchschauen nicht die duale Struktur von Vorstand und Aufsichtsrat. Daher greifen die Investorenregeln zu meist nur beim deutschen Aufsichtsrat, der dank der Quote allerdings ohnehin bereits zu mehr als 30 Prozent divers besetzt ist.

FRAUENQUOTEN – UMSTRITTEN, ABER SCHNELL ERFOLGREICH

Als das am schnellsten wirkende, aber auch umstrittenste Mittel, Frauen nach oben zu bringen, haben sich Frauenquoten erwiesen. Sie bauen auf Sanktionen und nicht auf die Einsicht der Personalentscheider. Die seit 2016 geltende Aufsichtsratsquote sorgte immerhin dafür, dass in den betroffenen Top-200-Unternehmen der Frauenanteil um 2,6 Prozentpunkte im Jahr durchschnittlich stieg. Bei den restlichen Top-200-Unternehmen waren es nur 1,6 Punkte. Heute sind die betroffenen Aufsichtsräte zu 33 Prozent weiblich, die Quote wird also bereits übererfüllt.

Das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG2), das seit Mitte August 2021 gilt, verlangt jetzt von Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern mindestens eine Frau sitzt. Sonst drohen ernste Geldstrafen. Betroffen sind insbesondere gut 30 Unter-

nehmen, die noch keine Frau im Vorstand aufweisen. Auch hier wird das Gesetz voraussichtlich ähnlich wie die Aufsichtsratsquote schnell wirken. Und die Bundesregierung nimmt bereits ihre Vorbildfunktion ernst: Bei öffentlichen Unternehmen muss neuerdings im Top-Management von mehr als zwei Mitgliedern mindestens eine Frau vertreten sein. Nachdem Norwegen die erste Frauenquote bereits 2003 erfolgreich eingeführt hat, haben Quoten inzwischen auch im europäischen Ausland Schule gemacht.

Um den wachsenden Diversitäts-Anforderungen der institutionellen Anleger zuvorkommen, will die britische Börse zu einer besonders strikten Quote greifen. Die Finanzmarktaufsicht (FCA) will Ende 2021 den gelisteten Unternehmen vorschreiben, dass 40 Prozent der Vorstandsmitglieder Frauen sind – genau wie mindestens einer der wichtigsten Konzernvorstände, also CEO oder CFO. Bisher haben die 350 größten börsennotierten Unternehmen in Großbritannien schon eine Frauenquote von 33 Prozent verwirklicht.

GESETZLICHE QUOTENREGELUNGEN FÜR LEITUNGSGREMIEN IN EUROPÄISCHEN LÄNDERN:

Europa ist dreigeteilt: In **zehn Ländern** gibt es weder eine gesetzliche Regelung zur Einhaltung einer Geschlechterquote in Führungsgremien von Unternehmen noch eine Empfehlung beispielsweise in nationalen Kodizes (Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Malta, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Zypern).

In **zwölf Ländern** existieren immerhin Empfehlungen in Corporate Governance Kodizes, die jedoch allesamt nur einen appellativen, empfehlenden Charakter haben und Abweichungen erlauben (Dänemark, Finnland, Griechenland, Großbritannien, Irland, Luxemburg, Polen, Rumänien, Schweden, Slowenien, Türkei, Schweiz).

In **zehn Ländern** gibt es gesetzliche Quoten, die teils sehr unterschiedlich ausgestaltet sind (Belgien, Deutschland, Frankreich, Island, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Spanien).



Quellen: IMU, HRI

VIelfalt als STRATEGISCHES UNTERNEHMENSZIEL

Mit einem klaren Ziel und Anreizen können Unternehmen auch den Aufstieg von Frauen fördern, indem sie beispielsweise einen bestimmten Frauenanteil an der Führung als strategisches Unternehmensziel festschreiben. Der Versicherungskonzern Munich Re will beispielsweise alle Führungsebenen unter dem Vorstand bis zum Jahr 2025 zu 40 Prozent mit Frauen besetzen, das Telekomunternehmen Vodafone strebt bis 2030 auf allen Führungsebenen einen 40-prozentigen Frauenanteil an.

Auch die Geschäftsführerin der AllBright Stiftung in Deutschland, Wiebke Ankersen, setzt auf diese Strategie. Wenn Chancengerechtigkeit als konkretes strategisches Unternehmensziel gesetzt sei, ändere sich auch etwas, erwartet sie.

Nach der Erfahrung von Unternehmensberatern und Fraueninitiativen haben sich diese Zielgrößen allerdings erst als wirkungsvoll erwiesen, wenn sie in der obersten Führungsebene verankert sind. Bisher siedeln allerdings nur 26 Prozent der Unternehmen die verantwortliche Person für die Diversitätsziele im Vorstand an, wie der German Diversity Monitor 2021 bei einer Umfrage unter 119 börsennotierten und mittelständischen Unternehmen ermittelte. Die noch junge Initiative Beyond

Gender Agenda, die unter anderem von Douglas-Chefin Tina Müller unterstützt wird, bringt diesen Monitor zum zweiten Mal heraus und hat es sich zum Ziel gesetzt, durch „integrale Verankerung von Diversity, Equity & Inclusion in der DNA börsennotierter und mittelständischer Unternehmen die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft langfristig auszubauen“.

AUCH FRAUEN LERNEN ERFOLGREICH NETZWERKEN

Traditionell gelten Männerklüngel wie Clubs, in denen sich gegenseitige Sympathien bilden und informelle Karrieretipps ausgetauscht werden, als Karrierebeschleuniger. Sie wirken schon allein deshalb, weil viele Führungspositionen nicht über Stellenausschreibungen, sondern über persönliche Kontakte besetzt werden. Daher ist Netzwerken auch für Frauen wichtig. Und sie lernen es schnell. Die meisten Männerbünde haben sich inzwischen für Frauen geöffnet. Um die Frauen mit guten Kontakten auf ihrem Weg nach oben zu stärken, haben sich daneben in fast allen Branchen zu neuen Themen bereits spezielle Frauennetzwerke gebildet – real oder virtuell. Das ist auch ein Weg, um spezielle Frauenhindernisse abzubauen, beispielsweise den schwierigen Zugang

Als erstes Land führte Norwegen 2003 eine gesetzliche Geschlechterquote ein, die zudem mit harten Sanktionen bei Nichteinhaltung verbunden ist.

QUOTEN FÜR SPITZENGREMIEN

Jahr der Einführung für Quoten in der Privatwirtschaft

■ Mit harten Sanktionen bei Nichteinhaltung ■ Mit moderaten Sanktionen ■ Ohne Sanktionen



Quellen: DIW, HRI

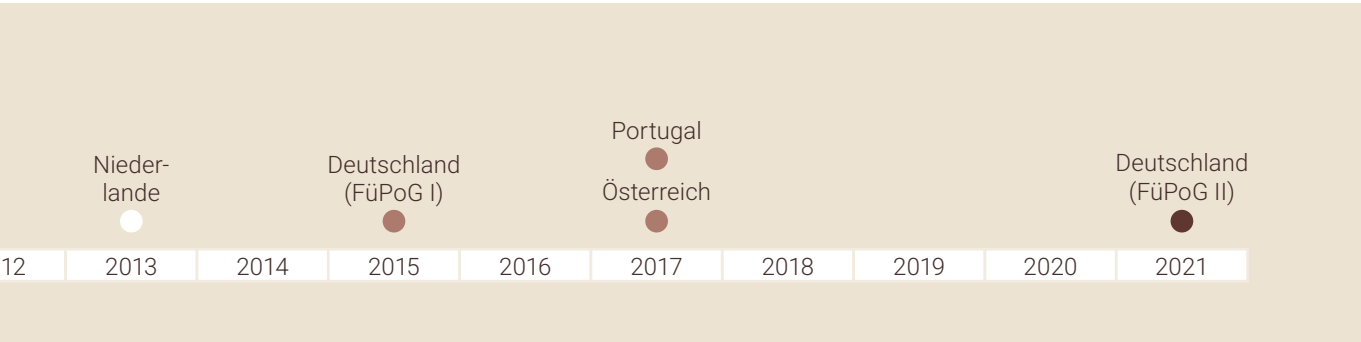
zu Finanzierungen für Gründerinnen. So bringt das Netzwerk Female Investors Network Gründerinnen und potenzielle Geldgeberinnen zusammen.

Und auch deutsche Topfrauen – ob Bahnvorständin Sigrid Nikutta, Fresenius-Vorständin Rachel Empey oder Vonovia-Vorständin Helene von Roeder – haben ihr Frauennetzwerk: Generation CEO, 2007 gegründet mit dem Ziel, weibliche Führungskräfte auf dem Weg ins Top-Management voranzubringen. Die bisher rund 200 Mitglieder müssen nicht nur eine exzellente akademische Ausbildung vorweisen, sondern auch hohe Personal- und Projektverantwortung, internationale Führungserfahrung und signifikante Umsatz-, Ergebnis- und Budgetverantwortung. Jedes Jahr werden zehn bis 20 neue Mitglieder in den erlesenen Frauenkreis aufgenommen.

Auch wenn noch immer die Mehrheit der Top-Positionen weiterhin von Männern vergeben wird, so kann Netzwerken Frauen durchaus ans Ziel bringen – wie eine Umfrage unter 110 internationalen Top-Managerinnen erwarten lässt: Fast die Hälfte der befragten Frauen gibt an, dass ein Frauennetzwerk den entscheidenden Impuls gaben den Job für einen Aufstieg zu wechseln oder ein wichtiges Projekt anzunehmen.

**SPONSOREN BEFEUERN
DIE FRAUENKARRIERE:**

Viele Frauenförder- und Gründerinnenprogramme bauen darauf auf, weiblichen Führungstalenten bei ihrer Entwicklung Mentorinnen und Mentoren zur Seite zu stellen. Durch den ständigen Austausch sollen die Frauen von den Erfahrungen, dem Wissen und den Kontakten der Mentoren oder Mentorinnen profitieren. Eine, die diesen Weg als besonders erfolgsversprechend einstuft, ist Facebook-Co-Geschäftsführerin Sheryl Sandberg. Diese Vorkämpferin für Frauen in Spitzenjobs vertraut auf „Sponsoren“, die sich die Frauen für ihre Ideen und Projekte suchen. Die beweisen dann ihre Talente den Sponsoren, diese unterstützen die Frauen dann wiederum im besten Fall beim beruflichen Fortkommen. Allerdings hat dieses plausible Laufbahnmodell seinen Praxistest noch nicht bestanden: Bei einer Befragung von 110 Top-Managerinnen (Global Woman Career Lab) gaben nur vier Prozent der Frauen an, dass ihnen Mentorinnen und Mentoren entscheidend geholfen hätten.





KAPITEL DREI

KARRIEREWEGE –
**VERSCHIEDENE MUSTER,
ABER
ÄHNLICHE KOMPONENTEN**

VIER VERSCHIEDENE **KARRIEREMUSTER**

Es gibt kein einheitliches Muster für den Karriereweg, der an die Spitze von deutschen Unternehmen führt: Einige Frauen schafften es als Seiteneinsteigerin, manche erarbeiteten sich ihre Kompetenzen bei verschiedenen beruflichen Stationen in einer Branche, andere lernten zunächst ganz unterschiedliche Branchen kennen und wiederum andere qualifizierten sich in nur einem Großkonzern. Durch das Studium der Lebensläufe und durch Interviews mit weiblichen Führungskräften wurden vier allgemeine Muster ausgemacht, denen Frauen besonders häufig folgen. Anhand von jeweils drei bis vier kurzen Karrierebeispielen werden diese Muster nun im Folgenden vorgestellt.

Für den Weg in den Vorstand einer (großen) Aktiengesellschaft bilden in vielen Fällen drei Bausteine, einzeln oder kombiniert, das Fundament des Erfolgs: Zu Beginn ihrer Karriere vertiefen viele Frauen in einer Unternehmensberatung oder in der Wissenschaft ihre Kenntnisse über eine Branche oder ein Zukunftsthema. In den Unternehmen unterstützen und beraten Mentorinnen und Mentoren die Frauen durch die verschiedenen Karrierestationen. Schließlich können viele Frauen durch internationale Kontakte oder durch eine berufliche Position außerhalb des Heimatlands ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Auch diese Bausteine werden exemplarisch beschrieben.

1. WEG AN DIE SPITZE EINES FAMILIENUNTERNEHMENS

2. JOBHOPPING IN EINER BRANCHE

3. WECHSEL DER BRANCHEN

4. ERFOLGSWEG IN EINEM GROSSKONZERN

1. DER WEG AN DIE SPITZE EINES FAMILIENUNTERNEHMENS LÄUFT FÜR VIELE FRAUEN ÜBER UMWEGE

Fragt man die Vorständin eines großen Konzerns, ob sie schon zum Start ihrer Karriere dieses Ziel hatte, verneint sie das in der Regel. Denn zu Beginn haben die meisten erfolgreichen Frauen nur eine passende Herausforderung gesucht, bei der sie möglichst schnell auch unternehmensrelevante Entscheidungen treffen konnte. Die Karriere hat sich dann zu meist schrittweise entwickelt, Ende offen.

In Familienunternehmen ist das anders. Bei den Töchtern stellt sich die Frage nach Verantwortung und Führung schon früh. Nicola Leibinger-Kammüller bekam beispielsweise mit sechzehn Jahren von ihrem Vater eine braune Ledermappe mit dem Familienkodex der Leibingers überreicht: Neben den sozialen Familienwerten stehen da schon die Leistungsprofile für die Töchter und Söhne, die im Familienbetrieb Trumpf mitarbeiten und führen wollen.

Dass heute noch nicht einmal jede dritte Tochter, aber die meisten Söhne die Familienfirma einmal leiten möchten, hängt sicher mit der Erwartungshaltung der Familie zusammen. Vielleicht aber auch damit, dass viele Frauen erst im Laufe Ihrer Karriere den Führungswillen entwickeln.

Und auch die wenigen Frauen, die heute erfolgreich ein traditionsreiches Familienunternehmen führen, sind oft Seiteneinsteigerinnen. Oftmals haben sie zunächst eine ganz andere Karriere angestrebt, bis sie dann von der Familie in die Pflicht genommen wurden. Die ganz andere Erstkarriere verhilft den Frauen dann zu einem Blick von außen. Diese breitere Sicht macht es ihnen dann offenbar auch leichter, an der Unternehmensspitze wichtige Innovationsschübe loszutreten.

Zu den Töchtern, bei denen der Vorstandsposten nicht vorgezeichnet war, gehört auch die heute 62-jährige Nicola Leibinger-Kammüller. Anders als ihr Bruder Peter wurde sie nicht Ingenieurin,

sondern studierte Germanistik, Anglistik und Japanologie. Als Fachfremde übernahm sie dann aber doch 2005 von Ihrem Vater Berthold Leibinger die Unternehmensführung. Denn er hatte die Führungsqualität seiner ältesten Tochter erkannt, die – wie er später dem Manager Magazin verriet – ihre eigenen Interessen zurücknehmen und sich für andere engagieren kann. Das bewies sie dann auch in der Finanzkrise, in der sie viel Geld aus dem Privatvermögen einsetzte, um das unbeschäftigte Personal des Maschinenbauers für zukunftsfähigere Techniken weiterbilden zu lassen. Heute entwickelt sie bei Trumpf – auch mit Hilfe von Übernahmen – neue zukunftsfähige Produktlinien, die beispielsweise für autonomes Fahren eingesetzt werden.

Auch für Anna Maria Braun, das zweitälteste von fünf Kindern des Medizintechnik-Unternehmers Ludwig Georg Braun, war der Weg nicht absehbar. Sie ging nach dem Abitur erst nach China und startete nach dem Jurastudium eine erfolgreiche Anwaltskarriere in New York und Düsseldorf. Erst 2009 wechselte Braun in das Familienunternehmen, absolvierte zunächst ein Traineeprogramm in den USA, arbeitete dann in Malaysia und leitete ab 2013 erst von dort, dann von Melsungen aus das wichtige Asiengeschäft. Ihr älterer Bruder Otto Philip, der im Vorstand das Lateinamerika-Geschäft verantwortet hatte, schied 2017 aus „persönlichen Gründen“ aus. Im Oktober 2018, Anna Maria Braun war gerade zum dritten Mal Mutter geworden, gab das Familienunternehmen bekannt, dass sie ab April 2019 die Firmenleitung übernehmen würde. Die 42-jährige Asienexpertin und erste Frau an der Spitze des Medizintechnikherstellers musste in der Coronazeit den Rückgang einiger Geschäftsbereiche meistern. Mit Digitalisierungstechniken und Robotern bereitet sie heute das Unternehmen auf die Zukunft der Gesundheitsversorgung vor.

Angelique Renkhoff-Mücke, die seit 1998 den technischen Sonnenschutzhersteller WAREMA Renkhoff führt, hatte sich immerhin mit einem Betriebswirtschaftsstudium schon auf das spätere Management in Unternehmen vorbereitet, wenn auch auf andere als den Familienbetrieb. Zunächst führte sie zehn Jahre lang das mittelständische Einzelhandelsunternehmen „Schuh & Sport Mücke“ ihres damaligen Ehemanns. Als ihr Vater Hans-Wilhelm Renkhoff das Familienunternehmen auf

einmal nicht mehr führen konnte, übernahm sie zwar sofort Verantwortung und kam in die Firma, aber zunächst nur vorübergehend. Denn die jüngste Tochter aus der ersten Ehe von Hans-Wilhelm Renkhoff musste sich erst darüber klarwerden, ob sie auch die Geschäftsführung übernehmen und damit lange Autofahrten zur Familie in Kauf nehmen wollte. Nach einem halben Jahr stand das aber für sie fest, vor allem aus Verantwortung für die Mitarbeiter, wie sie damals sagte.

KARRIEREBAUSTEIN: START IN DER WISSENSCHAFT ODER BERATUNG LEGT EINE GUTE BASIS

Den klassischen Seitenwechsel von einer Unternehmensberatung ins Firmenmanagement wählen viele Frauen. So startete Fresenius-Vorständin Rachel Empey ihre CFO-Karriere beim Wirtschaftsprüfer Ernst & Young. Zalando-Vorständin Astrid Arndt und DHL-Vorständin Melanie Kreis berieten verschiedene Branchen bei einer weltweit tätigen Strategieberatung. Besonders lange, fast 20 Jahre beriet beispielsweise Bettina Orlopp vor allem Finanzdienstleister. Im Beraterjob stieg sie zum Partner auf, beschäftigte sich auch mit Frauenförderung. Ihre Erfahrungen mit Umstrukturierungen kann sie heute als Finanzchefin der Commerzbank nutzen.

Auch in der Wissenschaft legten einige Vorständinnen die Basis für ihren Aufstieg. „Jeder muss eigentlich nur ein Gebiet richtig gut kennen, auf das er dann referieren kann“, fasst Allianz-Vorständin Barbara Karuth-Zelle ihre Erfahrung zusammen. Die Volkswirtin arbeitete sich selbst tief in die komplexe Gesundheitswirtschaft ein, promovierte bei einem Professor, der das Bundesgesundheitsministerium beriet, arbeitete an einem wissenschaftlichen Institut und bei einem Anbieter in diesem Bereich. Das qualifizierte sie später zunächst für das Krankenversicherungsgeschäft der Allianz. Auch die Sprach- und Literaturwissenschaftlerin Astrid Arndt arbeitete nach ihrer Promotion noch am Zentrum für Postgraduiertenstudien der Christian-Albrechts-Universität in Kiel, bevor sie in die Wirtschaft wechselte.

„SPRINGT MAL INS KALTE WASSER“

Die Chemikerin Dr. Melanie Maas-Brunner hat ihre Karriere bei BASF nicht von langer Hand geplant. Ihr war es bei jeder Station wichtig, auch die Folgen ihrer Entscheidungen selbst zu erleben. Sie rät zu Mut und Authentizität.

Frau Dr. Maas-Brunner, nach der Promotion und der Post-Doc-Zeit sind Sie zu BASF gegangen und geblieben. Was hat Sie bewegt, von der akademischen in die industrielle Forschung zu wechseln?

Nach meinem Chemiestudium war ich zunächst Forschungsassistentin an den Universitäten Aachen und Ottawa. Mein Wunsch war es allerdings immer, an Projekten zu arbeiten, die einen konkreten Praxisbezug haben. Daher habe ich keinen Moment gezögert, als das Angebot von BASF kam. Eines meiner ersten Forschungsprojekte war die Entwicklung eines phthalatfreien Weichmachers. Dieser kommt seit 2002 in empfindlichen Kunststoff-Anwendungsbereichen zum Einsatz, zum Beispiel bei medizinischen Geräten, Kinderspielzeug oder Lebensmittelverpackungen. Solche Produkte, bei denen Umwelt und Nachhaltigkeit im Fokus stehen, fragen unsere Kunden immer stärker an. Für mich ist das ein schönes Beispiel, wie Forschung dazu beiträgt, das tägliche Leben zu verbessern.

Was macht für Sie den Reiz Ihrer Rolle als CTO aus?

Ohne Forschung keine Zukunft. Was gibt es für eine Chemikerin also Faszinierenderes, als die Zukunft der Forschung mitzugestalten? Die derzeit größte Herausforderung ist sicherlich der Schutz des Klimas und die bestmögliche Nutzung der begrenzten Ressourcen. Hier kann BASF einen elementaren Beitrag leisten. Denken Sie nur an Batteriematerialien für die Elektromobilität, Dämmstoffe für Gebäude oder smarte Lösungen für eine nachhaltige Landwirtschaft. Dabei erleben wir eine Transformation der Forschung in Richtung Nachhaltigkeit. Das bedeutet, dass Nachhaltigkeitskriterien bei der Entwicklung von neuen Molekülen und Materialien von Beginn an genauso wichtig sind, wie die benötigten chemischen und physikalischen Eigenschaften. Und bei Prozessinnovationen geht es nicht nur darum, wie man ein neues Produkt industriell herstellen kann, sondern auch darum, wie es sich möglichst klimaschonend produzieren lässt. Als CTO ist es mein Ziel,

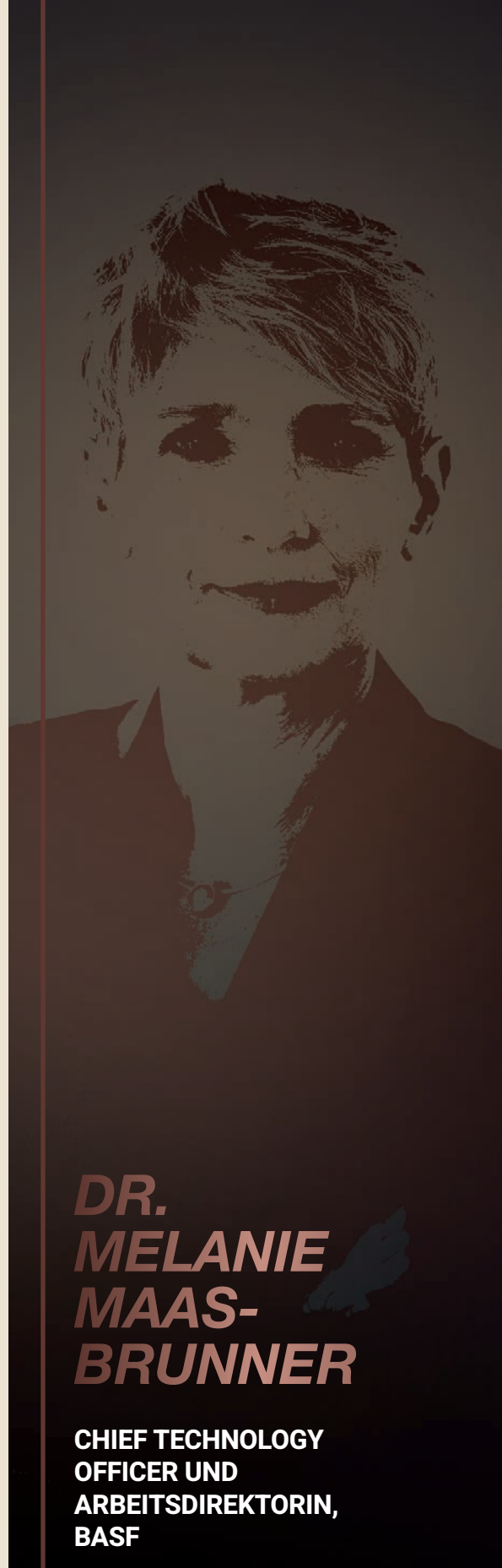
sowohl unsere eigene Nachhaltigkeit zu verbessern als auch unseren Kunden zu helfen, nachhaltiger zu werden.

Welche persönlichen Einstellungen haben Ihren Karriereweg besonders geprägt?

Ich habe meine Karriere nicht von langer Hand geplant. Auch habe ich nie auf den nächsten und übernächsten Schritt geschaut, sondern stets das Hier und Jetzt im Blick gehabt. Mit jeder beruflichen Station wurden mir dann mehr und mehr zugetraut. Dabei hatte ich das Glück, Vorgesetzte zu haben, die mir vertraut und den Rücken gestärkt haben. Außerdem war es mir immer wichtig, nicht von einer Aufgabe zur nächsten zu eilen, sondern die Folgen meiner Entscheidungen selbst zu erleben. Ich denke diese Einstellung hilft dabei, nachhaltig zu handeln.

Was macht nach Ihrer Erfahrung die Zusammenarbeit in diversen Führungsteams aus?

Ich bin überzeugt, dass Vielfalt zu innovativeren Lösungen führt und so zum Erfolg unserer Kunden beiträgt. Teams sind dann besonders innovativ, wenn unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen und Lösungsansätze zusammenkommen und auch Gehör finden. Deswegen haben wir Diversity & Inclusion bereits vor vielen Jahren zur Chefsache gemacht. Und wir haben den Begriff ganz bewusst weit ausgelegt. Nicht nur Nationalität, sexuelle Identität und verschiedene Altersgruppen gehören für uns dazu, sondern auch unterschiedliche Lebenswege, Erfahrungen, Ausbildungen und Denkweisen.



**DR.
MELANIE
MAAS-
BRUNNER**

**CHIEF TECHNOLOGY
OFFICER UND
ARBEITSDIREKTORIN,
BASF**

Wie hat sich bei BASF die Führungskultur und Einstellung zu Diversität in den vergangenen Jahren gewandelt? Haben dabei Vorbilder wie Sie oder andere Anreize etwas bewirkt?

Vielfalt ganz bewusst zu fördern, ist für uns in den zurückliegenden Jahren immer wichtiger geworden. Heute achten wir sicher stärker als noch vor 20 Jahren darauf, dass wir Teams möglichst vielfältig zusammenstellen. Vielfalt ist inzwischen ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und in unseren Werten fest verankert. Unsere Führungskräfte spielen dabei eine wesentliche Rolle. Wir unterstützen sie darin, indem wir Trainings zum fairen und motivierenden Umgang miteinander anbieten. Die unternehmensweite Einbeziehung von Vielfalt ist zudem essenzieller Bestandteil unserer strategischen Personalarbeit. Auch wenn es nicht mein primäres Ziel war, als Role Model für weibliche Talente wahrgenommen zu werden, weiß ich doch, wie wertvoll positive Vorbilder sind. Daher ist es wichtig, dass wir inzwischen in unserem Führungsteam viele Frauen haben.

Und als Leiterin unseres bei weitem größten Standorts Ludwigshafen will ich dafür sorgen, dass dieser Standort nicht nur wettbewerbsfähig ist, sondern ein Vorbild bei der Transformation hin zur klimaneutralen Chemie.

Was würden Sie jungen Kolleginnen als wichtigsten Karrieretipp mit auf den Weg geben?

Lasst euch nicht verbiegen, bleibt authentisch, offen und neugierig. Springt auch mal ins kalte Wasser, seid mutig und nehmt Herausforderungen an. Es könnte ja gut werden.

Welche Spuren würden Sie am liebsten bei BASF hinterlassen?

Als CTO ist es mein Ziel, die Kundensicht in unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten noch stärker einzubringen. Forschung muss ein Ziel und einen Zweck haben, unsere Innovationen müssen Wirkung entfalten. Das hilft unseren Kunden – und BASF.

Als Arbeitsdirektorin will ich die Voraussetzungen schaffen, die unsere Mitarbeitenden benötigen, um ihre Talente bestmöglich zu entfalten. Und das in einer Zeit, die von großer Dynamik und auch Veränderungen geprägt ist.

2. **JOBHOPPING IN EINER BRANCHE: AM ENDE ZÄHLT NICHT NUR DIE KONZERNGRÖSSE**

Viele Vorständinnen haben sich zu Beginn der Karriere für eine bestimmte Branche entschieden. Oft legten sie sich schon mit dem Studium fest, beispielsweise mit einem Medizinstudium für die Pharmabranche oder qualifizierten sich mit einer IT-Studium für den Technikbereich. Aber auch einige Seiteneinsteigerinnen wie Juristinnen oder Diplomatinen spezialisierten sich schnell auf eine Branche, für die sie sich dann mit Tätigkeiten in verschiedenen Unternehmen immer stärker qualifizieren. Oft verlaufen diese Branchenkarrieren auch über das Ausland. Damit lernen die Erfolgsfrauen nicht nur das Geschäft breiter kennen, sie erweitern auch ihr strategisches Wissen um die künftigen Anforderungen der Branche und empfehlen sich damit letztendlich für neue Führungspositionen.

Nicht ungewöhnlich ist es dabei, dass Frauen nach einigen Zwischenstationen bei einem zu ihrem Profil passenden Großkonzern arbeiten und dort eine beeindruckende Karriere hinlegen. Das Wissen, dass sie in der Branche zuvor erworben haben, beschleunigt dabei die Karriere im Konzern.

Die Spanierin Belén Garijo hat es so im Jahr 2021 als erste Frau an die Spitze eines Dax-Unternehmens gebracht. Ihre gesamte Karriere arbeitete sie in der Gesundheitsbranche, auf verschiedenen Seiten. Erst verfolgte sie engagiert ihren Traumberuf Ärztin und arbeitete sechs Jahre im Bereich klinische Pharmakologie am Krankenhaus Universitario La Paz in Madrid. Dabei entdeckte sie immer mehr die Herausforderungen der Pharmakologie und wechselte die Seite, arbeitete bei verschiedenen Pharmafirmen. Beim französischen Konzern Sanofi-Aventis hatte sie großen Anteil an erfolgreichen Unternehmensintegrationen. Damit brachte sich viele Erfahrungen mit, die sie seit 2011 beim deutschen Pharmakonzern Merck weiterbringen.

Bisher ist Belén Garijo eine Ausnahme, die einzige CEO eines Dax-Unternehmens. Andere Frauen haben dagegen in Großkonzernen bislang die Erfahrung gemacht, dass sie die gläserne Decke zur Spitze nicht durchstoßen können. Nach einer beeindruckenden Karriere beim Primus ihrer Branche wechselten daher bereits einige dieser Führungsfrauen in ein kleineres Unternehmen, dessen Potenzial sich von außen manchmal gar nicht sofort erschließt. Die Erfolgsfrauen haben es aber erkannt und genießen es, an der Spitze eines Wachstumsunternehmens mehr gestalten und entscheiden zu können, als zuvor im oft behäbigeren Großkonzern.

So verlief die Karriere beispielsweise bei Melissa Di Donato, Chefin des Linux-Unternehmens Suse und damit eine der wenigen Top-Frauen in der IT-Branche. Sie wurde bereits an der Universität von ihrem Dekan inspiriert, sich mit der Technologiebranche zu beschäftigen und lernte das Programmieren. Nach einem Abstecher in die Diplomatenausbildung, setzte sie sich unter den Nerds der IT-Branche durch und arbeitete sich bei Oracle, IBM, Salesforce und schließlich beim größten europäischen Softwarekonzern SAP rasant nach oben. Obgleich sie der damalige SAP-CEO Bill McDermott förderte, wechselte sie 2019 an die Spitze des kleineren mittelständischen Softwareentwicklers Suse, den sie 2021 erfolgreich an die Börse brachte. Mehr Einfluss und Freiheiten waren nach ihren Worten damals entscheidend.

Auch in der deutschen Autoindustrie, in der die Verweildauer in einem Konzern oft lang ist, gibt es Frauen, die eine schnellere Karriere und mehr Entscheidungsmacht bei einem kleineren Autozulieferer suchen. So blieb die promovierte Juristin Ariane Reinhart zwar 15 Jahre dem VW-Konzern in verschiedenen Führungspositionen treu. Dann führte ihr Karriereweg

KARRIEREBAUSTEIN: GLEICH MEHRERE MENTORINNEN UND MENTOREN UNTERSTÜTZEN DIE FRAUEN

Die meisten Unternehmen haben in ihre Förderprogramme für Führungstalente gleich die Betreuung durch externe und interne Mentorinnen und Mentoren eingebaut. Auch bei Programmen für Gründerinnen werden die entsprechenden Beraterinnen und Berater gleich mit gestellt. Diese Beraterinnen und Berater begleiten erfolgreiche Frauen während ihrer ganzen Karriere, helfen ihnen beispielsweise, mit ungewohnten Führungsentscheidungen umzugehen.

Zudem haben die Frauen auch in ihren Unternehmen zumeist Kolleginnen und Kollegen oder erfahrende Managerinnen und Manager gefunden, die ihnen entscheidende Karrieretipps geben, sie beispielsweise auf zukunftsfähige Kenntnisse hinweisen, wie IT oder Finanzwesen. „Mich haben Kolleginnen und Kollegen einfach unterstützen oder schubsen wollen, weil sie mein Potenzial gesehen haben,“ drückt es Vodafone-Vorständin Anna Dimitrova aus.

Selten verläuft es so, dass sich die Frauen für ihre Ideen und Projekte bewusst den geeigneten Sponsor gesucht haben. Meist sind die Frauen bei ihren Jobwechseln selbst aktiv und signalisieren zumindest, dass sie für neue Aufgaben offen sind. Dass sie dabei auf Rat und Erfahrung von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen hören, ergibt sich zumeist von allein. Oft sind es Männer, die die Frauen auf ihrem Karriereweg unterstützen. Das liegt vor allem wohl daran, dass heute auf höheren Führungsebenen mehr Männer als Frauen vertreten sind.

Die Förderung durch das jeweils andere Geschlecht kann aber auch bewusst eingesetzt werden, weil es den Blick auf ein Problem um neue Facetten erweitert. Anna Dimitrova berät daher beispielsweise in ihrem Unternehmen bevorzugt Männer.

sie allerdings zum Automobilzulieferer Continental, bei dem sie Vorstandsmitglied werden konnte, zuständig für Personal und Nachhaltigkeit.

Manchen Frauen gelingt der Weg an die Spitze schließlich, indem sie ihre Branche etwas weiter fassen. Die Astrophysikerin Helene von Roeder blieb bei ihren verschiedensten Jobstationen immer der Finanzbranche treu, wechselte aber auch zwischen Unternehmen verschiedener Größe und Nationalität. Nach ihrem Start im Risikocontrolling der Deutschen Bank wechselte sie als Direktorin zur Schweizer Bank UBS. Nach einer kurzen Station bei Merrill Lynch stieg sie bei der US-Bank

Morgan Stanley in den Vorstand auf. Danach leitete sie bei der Schweizer Großbank Credit Suisse Group das Deutschlandgeschäft. Im Mai 2018 übernahm sie dann das Finanzressort beim Immobilienkonzern Vonovia und gestaltete dort die Übernahme des Branchenzweiten Deutsche

Wohnen mit. In der mit der Finanzbranche verwandten Immobilienbranche sah von Roeder besonderes Potenzial, da sie anders als die Finanzinstitute nicht nachteilig von der Digitalisierung betroffen ist. Heute wird die dreifache Mutter bereits als mögliche Nachfolgerin von Vorstandschef Rolf Buch gehandelt.

INTERVIEW MIT ANNA DIMITROVA, GESCHÄFTSFÜHRERIN BEI
VODAFONE DEUTSCHLAND, FINANZEN UND STRATEGIE

„EIN **VIELFÄLTIGER VORSTAND** TRIFFT BESSERE ENTSCHEIDUNGEN“

Der paritätisch besetzte Vodafone-Vorstand entscheidet dank seiner unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungen schneller, besser und kreativer, wie die Finanzvorständin meint. Mit Blick auf ganz Deutschland sieht die gebürtige Bulgarin in Sachen Gleichberechtigung noch einigen Nachholbedarf.

Immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile von diversen Führungsstrukturen. Auch zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen mit mehr Frauen in Führungsteams bessere Ergebnisse bringen, innovativer, resilienter arbeiten. Aber noch immer dominieren die Männer. Woran liegt das nach Ihrer Einschätzung?

Ich denke, es liegt an mehreren Faktoren: In der Gesellschaft wird Gleichberechtigung noch nicht überall gelebt, es fehlen noch Vorbilder – und alte Rollenbilder wie auch Männernetzwerke müssen aufgebrochen werden. Auch wenn wir Mütter werden, bedeutet das doch nicht automatisch, dass damit unsere beruflichen Ziele unerreichbar werden. Es muss dafür gesorgt werden, dass es entsprechende und ausreichende Betreuungsangebote gibt und auch Väter mehr einbezogen werden. Hinzu kommt, dass sich eine diverse Kultur erst langsam entwickelt. In Osteuropa, ich komme aus Bulgarien, habe ich Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern schon früh erlebt.

Warum, meinen Sie, sind da andere Länder wie die USA oder Skandinavien weiter als Deutschland?

In Osteuropa beispielsweise ist es schon lange selbstverständlich, dass Männer wie Frauen arbeiten, es gab – anders als hier – keine Unterscheidung zwischen traditionellen Männer- und Frauenberufen. Natürlich wurde die Berufstätigkeit auch unterstützt durch Kinderbetreuung und dem, was die Familien so leisten. Meine Eltern haben sich beispielsweise auch gleich um meine Tochter gekümmert, damit ich nach dem Mutterschutz weiterarbeiten konnte, das war nie eine Diskussion. Heute passen im sechsmonatigen Wechsel die beiden Großmütter auf unsere inzwischen elfjährige Tochter und den Hund auf. Auch mein Mann, der bei der EU-Kommission arbeitet, fährt derzeit nur etwa ein bis zwei Tage in der Woche nach Brüssel.

In Deutschland gibt es bisher nur wenige weibliche CFO in Großkonzernen. Um das zu ändern, müssten dafür die Frauen beim Aufstieg besonders gefördert werden?

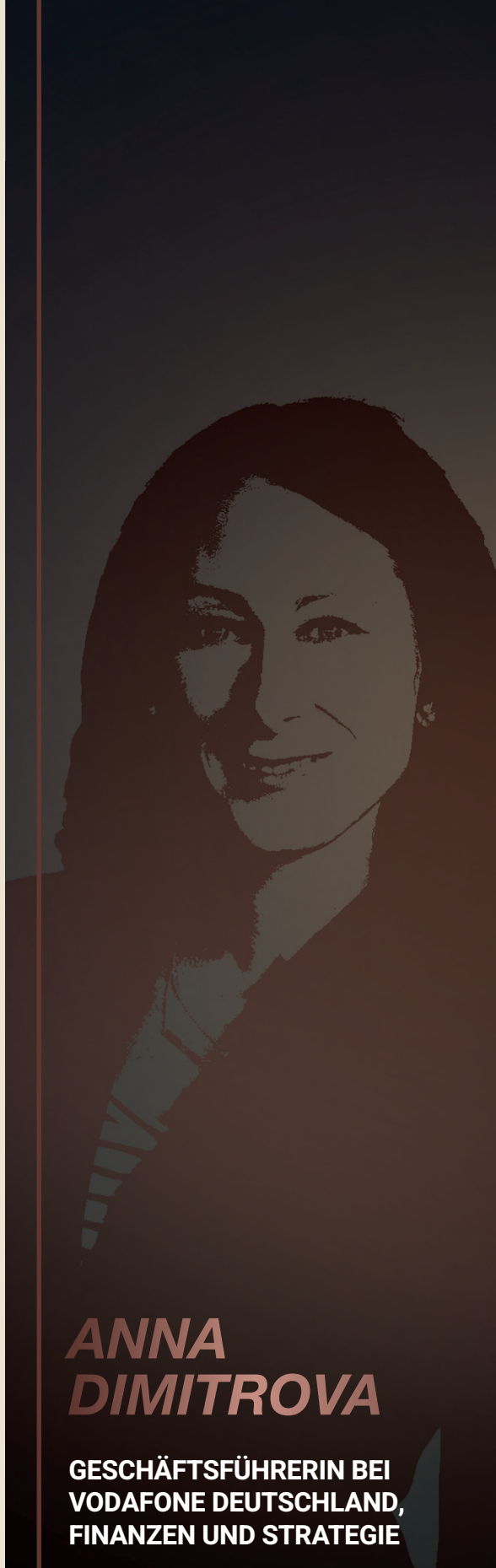
Frauen und andere Menschen, die in Führungsetagen unterrepräsentiert sind, schaffen das hier noch nicht allein. Staat und Unternehmen müssen sie unterstützen und motivieren und damit eine entsprechende Führungskultur schaffen. Wir stärken sie beispielsweise mit speziellen Arbeitszeitangeboten für Männer und Frauen sowie mit einer flexiblen Homeoffice-Möglichkeit.

Im Vodafone-Vorstand haben wir heute ein Frauen-Männer-Verhältnis von 50:50 erreicht. Das war aber ein längerer Weg, nachdem ich im Jahr 2016 als eine der ersten zwei Frauen im Vorstand angefangen habe. Bei der tschechischen

Vodafone-Tochter, wo ich zuvor CFO war, hatten wir schon länger die Parität erreicht, da gab es zeitweise sogar mehr Frauen als Männer im Vorstand.

Haben Sie sich zum Beginn Ihrer Karriere bei Vodafone schon vorstellen können, einmal im Vorstand zu sitzen?

Als ich vor 20 Jahren angefangen habe, hätte ich das nie gedacht. Ich habe eigentlich nie Pläne gemacht, was der nächste Job sein sollte. Erst wenn ich an einer Stelle gespürt habe, hier werde ich nicht mehr gebraucht, es ist Zeit für Veränderung, dann habe ich mich um den nächsten Schritt bemüht. Dann hat sich auch eine neue Tür aufgetan. Wichtig ist es aber auch, im Unternehmen zu sagen: Ich habe Energie und möchte mich gerne entwickeln.



**ANNA
DIMITROVA**

**GESCHÄFTSFÜHRERIN BEI
VODAFONE DEUTSCHLAND,
FINANZEN UND STRATEGIE**

Welche besonderen Eigenschaften bringen denn nach Ihrer Erfahrung eine Frau in den Vorstand?

Erstmal muss die Frau kompetent sein, ihr Business verstehen, sich weiterbilden und Neues ausprobieren, um Lösungen zu finden. Dann muss sie auch Leistung liefern, Netzwerke suchen, damit sie erkennt, wo sich neue Chancen auftun. Ich hatte sehr viele Mentorinnen und Mentoren, teilweise durch Unternehmensprogramme, teils erfahrene Kolleginnen und Kollegen, die mich einfach unterstützen oder schubsen wollten, weil sie mein Potenzial gesehen haben. Ein Mentor hat mir beispielsweise einen Tipp gegeben, den ich erst gar nicht verstanden habe, der mir aber dann viel genützt hat: Experimentiere! Er meinte, ich sollte beispielsweise einfach mal eine spontane Rede auf einer Veranstaltung halten oder mich auf ein wichtiges Treffen direkt vorher und kürzer als sonst vorbereiten. Und natürlich hatte ich die Energie, Spaß zu haben, Leute mitzunehmen, etwas auszuprobieren.

Und wie sind Sie dann, nachdem Sie die verschiedensten Jobs im Marketing, in der Datenanalyse und anderen Geschäftsbereichen hatten, ausge-rechnet Finanzchefin geworden?

Auch da spielte ein Mentor eine große Rolle. Schon vor mehr als zehn Jahren hat mir ein früherer Vodafone-CFO, Dr. Volker Ruloff, ein erfahrener und exzellenter Finanzchef, empfohlen, einen CFO-Posten anzustreben. Damals hat mich das erstaunt, da ich zwar Rechnungswesen studiert hatte, aber nicht unbedingt intensiv im Job ausgeübt hatte, ich bin eher gut in Controlling, Datenanalyse, Planung oder Strategie. Er meinte aber, ich müsse als CFO nicht alles wissen, dazu hätte ich doch ein Expertenteam um mich herum. Ich müsse vor allem das Geschäft kennen, um die Auswirkungen einer Fi-

nanzentscheidung richtig einschätzen zu können. Und das traute er mir zu. Danach habe ich das erste Mal darüber nachgedacht, ob ein CFO-Posten etwas für mich sein könnte.

Wie haben Sie in einem einzigen Unternehmen alle Kompetenzen für die Führung sammeln können?

Besonders wichtig war mein CFO-Einsatz im Ausland, in Tschechien. Zuvor hatte ich mir erst einmal drei Kostüme als Arbeits-Outfits gekauft, weil ich glaubte, mich entsprechend meiner Rolle auch kleiden zu müssen. Die habe ich dann aber nie gebraucht, weil die Kultur in der Vodafone-Tochter ganz anders war. Die Führung war im Schnitt 30 Jahre alt, Vodafone war als drittes Telekomunternehmen auf den Markt getreten, musste angreifen. Und ich kam mit 36 Jahren in ein kleines Land, in dem ich mutig experimentieren konnte, ohne damit gleich das ganze Konzernergebnis zu gefährden. Ich konnte kreativ werden, an vielen Ereignissen wachsen. Allerdings mussten wir damals auch eine große Krise meistern: Der größte Wettbewerber hatte im Jahr 2013 die Preise um 50 Prozent gesenkt und wir mussten mitziehen. Cash und Ebitda rutschten sofort in den negativen Bereich. Um das Unternehmen und die meisten Jobs zu retten, mussten wir restrukturieren. Da ging es um Menschen und ich habe viel mit mir gekämpft. Glücklicherweise konnten wir das kleine Boot auch schnell wieder auf Kurs bringen, noch bevor ich nach zwei Jahren nach Düsseldorf zurückging. Das war mein Weg, andere Menschen wechseln dafür die Unternehmen und die Branchen.

Wie hat sich in Ihrem Konzernvorstand der Einzug von mehreren Frauen bewährt? Studien sagen ja, je mehr Frauen im Vorstand sitzen, desto besser entwickelt sich das betriebswirtschaftliche Ergebnis ...

Wenn Sie etwas zu dieser Korrelation hören wollen: Die Marge ist in meinen Vorstandsjahren bisher von 32 Prozent auf 46 Prozent gestiegen (lacht). Das liegt natürlich nicht nur an den Frauen im Vorstand. Auf allen Führungsebenen sind in der Zeit mehr Frauen aufgestiegen. Vodafone hat früh mit Frauenförderung begonnen. Bis zum Jahr 2030 sollen auf 46 Prozent Frauen vertreten sein. Das Ziel ist im Führungsteam unstrittig, es geht nur noch darum, wie es am besten zu erreichen ist. Ich bin in meinem Bereich heute bei 36 Prozent, will aber 50 Prozent schaffen.

Und arbeitet ein gemischter Vorstand anders?

Die Dynamik im Vorstand hat sich mit den Frauen sicher verändert. Der ganze Vorstand ergänzt sich besser – und das liegt nicht nur an unterschiedlichen Geschlechtern, sondern zum Beispiel auch an verschiedenen internationalen Erfahrungen. Dazu haben auch die Übernahmen der vergangenen Jahre beigetragen. In meinem Bereich sind drei Kollegen aus der ehemaligen Unitymedia. Wir ergänzen uns sehr gut und haben viel Spaß bei der Arbeit.

Würden Sie sagen, diverse Vorstände und Teams treffen auch bessere Entscheidungen?

Ja. Denn Probleme, und die hat ein Vorstand ja ständig zu lösen, geht ein diverser Vorstand aus mehr Perspektiven an. Mit all unseren unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungen sind wir kreativer und finden dann auch schneller zu Lösungen.

Ergibt sich das so ganz von allein?

Nein, ich musste das auch erst durch Literatur und Erfahrung lernen. Als ich jung war, habe ich mich lieber mit ähnlichen Menschen umgeben. Heute stelle ich mein Team möglichst vielfältig zusammen. Ich bin beispielsweise bei Prozessen nicht so gut strukturiert. Meine rechte Hand ist daher jemand, der das sehr gut kann, wir ergänzen uns. Ganz wichtig ist, Vertrauen im Team aufzubauen.

Was würden Sie einer jungen Kollegin als Karrieretipp mit auf den Weg geben?

Die Karriereplanung hängt von der Persönlichkeit ab. Manche Menschen wie mein Mann folgen einem Masterplan. Er wusste beispielsweise schon zu Beginn seines Studiums, dass er sich in der EU-Kommission mit dem Thema Bildung beschäftigen wollte und hat das zielstrebig verfolgt und erreicht. Ich habe dagegen immer gesagt, lasst mich bitte die nächste Prüfung machen und dann reden wir weiter. Ich wollte und will mich nicht auf etwas Bestimmtes fixieren, so bleibe ich offen für Neues und das gibt mir Superpower.

Am wichtigsten ist es aber, nicht jemanden zu kopieren, sondern sich selbst zu kennen und treu zu bleiben. Dann ist man glücklicher, authentischer und kann andere inspirieren.

3. BRANCHENWECHSEL: ERST DER ABSTECHER BRINGT OFT DEN DURCHBRUCH

Viele Erfolgsfrauen wechseln gerade in den ersten 15 Jahren immer wieder die Branche, manchmal auch das Land – je nachdem, wo sie die nächste Chance und Weiterentwicklungsmöglichkeit finden. Das hilft meist, die Karriere zu beschleunigen. Zudem ist es für Managerinnen geeignet, die erkennen, dass sie auf einer bestimmten Position in einem Unternehmen – vielleicht sogar besonders als Frau – keine Aufstiegschance mehr haben.

Dieser Blick über den Tellerrand schärft auch den Blick für Zukunftstrends und Innovationen. Einigen Managerinnen mit diesem Karrieremuster wird daher im Vorstand auch der Einsatz auf einem ganz neuen Gebiet zugetraut.

Frauen, die sich eigentlich einer bestimmten Branche verschrieben haben, suchen auch einmal den Abstecher in eine fremde Branche, wechseln beispielsweise von der Schönheitsindustrie zur Autoproduktion oder von einem Chiphersteller zur Luftfahrt. Das kann sie dann bei der Rückkehr in die Ursprungsbranche durchaus für einen Vorstandsposten qualifizieren.

In besonders unterschiedliche Branchen konnte sich Birgit Bohle entwickeln und ausprobieren, bis sie bei der Deutschen Telekom schließlich in den Vorstand kam. Zunächst sah es so aus, als würde sie ihre Karriere in der Chemie machen, nachdem sie beim Großkonzern BASF ihre Ausbildung zur Industriekauffrau gestartet hatte. Nach einem Management Studium, einer kurzen Station beim Medienkonzern Bertelsmann und einigen Positionen bei der Unternehmensberatung McKinsey folgte dann der Wechsel zur bundeseigenen Deutschen Bahn, in der sie über Führungsaufgaben im Vertrieb schnell 2015 an die Spitze des Vorstands von DB Fernverkehr aufstieg. Bei der Deutschen Telekom ist die Managerin seit Beginn 2019 im Vorstand für Personal zuständig, seit 2020

auch für die Bereiche Datenschutz, Recht und Compliance. Ihre heutige Branche hat zwar auch mit Infrastrukturaufbau und Digitalisierung zu tun und ist stark von der Bundespolitik abhängig, aber ansonsten baut die Telekombranche auf anderen Techniken als die Bahn auf.

Auch die britische Mathematikerin Rachel Empey konnte mit verschiedenen Branchenwechseln ihre Karriere beschleunigen. Sie begann ihre Karriere beim französischen Telekommunikationsunternehmen Alcatel-Lucent, es folgte eine kurze Station beim britischen Maschinenbauunternehmen Weir Strachan & Henshaw. Danach ging es über das britische Telekomunternehmen O2 zu Telefónica Deutschland, wo sie als CFO zahlreiche Milliarden-deals einfädelt. Das hatte das Interesse des Medizinriesen Fresenius geweckt. In dieser erneut fremden Branche ergatterte die Britin mit gerade einmal 41 Jahren den CFO-Posten eines Dax-Konzerns. Auch wenn Fresenius, anders als die Telekombranche, in der Coronapandemie in einigen Geschäftsbereichen wie im Dialysegeschäft Einbrüche erlebte, so blieb der Konzern doch dank seiner vielseitigen Geschäftsfelder stabil.

Dass sich ein Abstecher in eine ganz anders funktionierende Branche durchaus lohnen kann, erlebte ebenfalls Tina Müller. Die Managerin, die eigentlich die meiste Zeit ihrer Karriere in der Schönheitsbranche gearbeitet hat, wurde erst so richtig bekannt durch eine Marketingaktion beim Autohersteller Opel. Mit dem Clip „Umparken im Kopf“, der Vorurteile der schwächelnden Automarke aufs Korn nahm, schaffte sie es, die angestaubte Marke aufzupolieren. Aber nach vier Jahren Autoindustrie kehrte die Marketingexpertin wieder in die Kosmetikbranche zurück, in der sie zuvor schon nach einem Start bei L'Oréal über Stationen bei Wella und Henkel fast ihre gesamte Karriere ver-

bracht und viele Duftmarken hinterlassen hatte. Im November 2017 ging die Kämpferin für mehr Frauen in Führungspositionen selbst an die Spitze eines Konzerns im Wandel, wurde Vorstandschefin der Parfümeriekette Douglas. Ihr Einsatz für Nachhaltigkeit und Digitalisierung zahlte sich in der Coronakrise aus, in der der deutsche Einzelhandel stark einbrach: Das Onlinegeschäft mit Parfüm und Lippenstift schoss im Coronajahr in die Höhe.

Auch für Infineon-Vorständin Constanze Hufenbecher, die im April 2021 in das zuvor rein männliche Führungsteam einzog, hat sich ein Abstecher in eine andere Branche gelohnt. Die Managerin bewährte sich bis vor kurzem bei der Lufthansa als Krisenmanagerin und Saniererin, jetzt kümmert sie sich um die Digitalisierung

bei dem Münchner Chiphersteller. Die Betriebswirtin hatte zunächst eine Bilderbuchkarriere in den verschiedensten Branchen hingelegt: Sie startete beim Mischkonzern VIAG und kam nach einigen Stationen bei Medien- und Druckunternehmen wie Bertelsmann, Deutscher Pressevertrieb und Be Printers von 2004 bis 2009 das erste Mal zum Chiphersteller Infineon. Aber erst bei dem späteren Abstecher zur Fluglinie Lufthansa erlebte sie als Finanzchefin der Techniksparte in den Coronajahren ihre Bewährungsprobe. Wie sie die Krise der Luftfahrt meisterte, kam auch bei ihrem alten Arbeitgeber an. Im Infineon-Vorstand hat sie das neue Ressort „Digitale Transformation“ übernommen und soll die unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens vernetzen.

KARRIEREBAUSTEIN: ERFOLG IM AUSLAND BESCHLEUNIGT DIE KARRIERE

Der Wechsel zwischen Berufsstationen im In- und Ausland beschleunigt bei vielen Frauen die Karriere. Oft haben die Vorständinnen schon während ihres Studiums ein Jahr in Harvard oder Paris verbracht. Später helfen ihnen Posten bei ausländischen Tochterfirmen oder anderen Arbeitgebern im Ausland, um sich auszuprobieren und Fähigkeiten auf Wachstumsmärkten zu beweisen. Dabei profitieren die deutschen Managerinnen auch davon, dass in einigen anderen Ländern heute Frauen im Vorstand schon selbstverständlicher sind als in Deutschland.

Umgekehrt erleichtert diese Selbstverständlichkeit auch ausländischen Frauen den Weg an die Konzernspitze: Die Spanierin Belén Garijo, die

Britin Rachel Empey und die Kanadierin Maria Ferraro sind in den Dax-Vorständen keine Ausnahmen: Fast die Hälfte der Frauen in Dax-Vorständen waren Mitte 2021 Ausländerinnen.

Und auch in anderen Vorständen haben viele Frauen einen internationalen Hintergrund. Exemplarisch dafür steht die US-Amerikanerin Melissa Di Donato: Die Chefkin des Linux-Unternehmens Suse wuchs in New York auf, studierte dort, in Washington und Sankt Petersburg Politik, Russisch und Wirtschaft, lernte Italienisch, die Sprache ihrer Großeltern, Farsi, Spanisch, Portugiesisch – und startete zunächst eine Karriere im diplomatischen Dienst, den sie aber wegen begrenzter Aufstiegschancen schnell wieder verließ.

4. AUFSTIEG IM UNTERNEHMEN: SPIELRAUM UND FÖRDERUNG HELFEN EIGENGEWÄCHSEN

Einige Erfolgsfrauen haben schon früh ihre Branche gefunden, oft in traditionellen Männerdomänen wie der Auto-, Finanz- oder Technikbranche. Überhaupt, gerade in sogenannten Männerdomänen wie Motorenentwicklung oder IT beeindruckten einige Frauen besonders und setzen sich schnell durch.

Viele Großkonzerne haben das erkannt und werben um Frauen: Mit speziellen Förderprogrammen für Frauen mit Führungspotenzial, Unternehmenskrippen und flexible Arbeitszeitmodellen für Mütter. So war es für Allianz-Vorständin Barbara Karuth-Zelle wichtig, dass sie in der ersten Kinderphase schnell einen Homeoffice-Platz eingerichtet bekam. So konnte sie sich ab 17 Uhr um die Kinder kümmern und anschließend vom heimischen Schreibtisch weiterarbeiten.

Bei fast allen Karrieren innerhalb einer Firma konnten sich die Frauen bei internationalen Aufgaben oder Auslandsstationen bewähren. Diese Internationalität der Dax-Konzerne ist auch ein wichtiger Faktor, der die Frauen hält: „Ich könnte mir nicht mehr vorstellen, bei einem Unternehmen zu arbeiten, dass nur auf ein Land ausgerichtet ist“, bringt es beispielsweise Barbara Karuth-Zelle auf den Punkt.

Für einige Erfolgsfrauen kam von Anfang an nur ein Unternehmen in Frage. Anna Dimitrova beispielsweise hatte sich in ihrem Wirtschaftsstudium näher mit der Liberalisierung des Mobilfunkmarktes beschäftigt und dem Mobilfunkbetreiber Mannesmann D2, der Anfang des Jahrhunderts von Vodafone übernommen wurde. Diese Entwicklung fand sie spannend, da wollte sie hin und machte ihre Karriere fortan nur bei Vodafone. Die gesamten 20 Jahre ihres bisherigen Berufslebens arbeitete die energiegeladene 44-Jährige in den verschiedensten Business- und Finanzabteilungen des sich wandelnden und wach-

senden Telekomriesens, gestaltete und probierte aus. Besonders herausfordernd war ihre Zeit als Finanzchefin der tschechischen Tochter, da Vodafone in dieser Zeit auf den Marktführer reagieren und die Mobilfunktarife halbieren musste. „Das war mein Weg, andere Frauen wechseln dafür öfters den Job oder die Branche“, sagt sie. Als eine der ersten beiden Frauen zog die gebürtige Bulgarin schließlich 2018 in den Vorstand ein, zuständig für Finanzen und Strategie. Heute ist der Vodafone-Vorstand übrigens paritätisch mit vier Frauen und Männern besetzt ist, immer noch eine Ausnahme in Deutschland.

Besonders bei den großen deutschen Autoherstellern fanden einige heutige Vorständinnen ausreichend vielfältige Aufgaben, um sich ihre ganze bisherige Karriere lang in einem Unternehmen für die Spitze zu qualifizieren. Britta Seeger begann beispielsweise gleich nach dem Abitur 1989 mit einem dualen Studium beim Stuttgarter Premiumautobauer Daimler ihre Karriere. Nachdem sie in verschiedenen Abteilungen aufgestiegen war, konzentrierte sie sich besonders auf den Vertrieb, zeigte dabei viel Mut. Auch sie fand ihre besondere Bewährungsprobe im Ausland, als sie 2013 als Vertriebschefin nach Korea ging und dort einen dynamischen Markt erschloss. Danach wechselte sie als Landeschefin in die Türkei nach Istanbul. Auf diesen Stationen unterstützte sie der Ehemann besonders, der sich auch während seiner Elternzeit hauptsächlich um ihre Drillinge kümmerte. Nach den fast vier Auslandsjahren wurde die Automanagerin 2017 von Dieter Zetsche als zweite Frau in den achtköpfigen Vorstand geholt, zuständig für Vertrieb.

Auch BMW-Vorständin Ilka Horstmeier legte eine bemerkenswerte Karriere in einem Autokonzern hin. Die heute 52-jährige Personalvorständin schaffte es, sich als Diplom-Kauffrau in einem Konzern

durchzusetzen, in dem traditionell vor allem Ingenieure das Sagen haben. Die Managerin bewehrte sich denn auch vor allem in Männerdomänen, als Leiterin des wichtigsten deutschen BMW-Werks und als Chefin für die Motorenentwicklung. Wie die meisten Erfolgsfrauen holte sie sich wichtige Expertinnen und Experten in ihre Teams und lernte schnell.

Die promovierte Gesundheitsökonomin Barbara Karuth-Zelle setzte sich in ihren mehr als 20 Jahren beim weltgrößten Versicherungskonzern Allianz in einer klassischen Männerdomäne durch: der IT-Technik. Ihr Wechsel von der traditionell eher weiblich besetzten Gesundheitswirtschaft hin zur Informationstechnik innerhalb eines Konzerns verschaffte ihr den Kontakt zu allen Abteilungen weltweit und brachte ihr letztendlich auch den Durchbruch im Konzern: Nachdem sie zunächst den wichtigen IT-Bereich, die Allianz Technology erfolgreich geleitet hatte, stieg sie Anfang 2021 in den Vorstand auf, in dem sie für IT und Nachhaltigkeit zuständig ist.

INTERVIEW MIT DR. BARBARA KARUTH-ZELLE, MITGLIED DES VORSTANDS DER ALLIANZ SE, OPERATIONS AND IT, ÜBER IHRE KARRIERE UND DIE VORTEILE DIVERSEER FÜHRUNGSTEAMS

„Die **KOMPOSITION** DES **TEAMS** **ENTSCHEIDET**“

Die promovierte Gesundheitsökonomin traute sich, einen ganz fremden technischen Bereich zu leiten und machte damit gute Erfahrungen. Ihr ist es wichtig, mit diversen Teams zu arbeiten, in denen auch Frauen und Männer mit verschiedenen Auslandserfahrungen aufeinandertreffen. Dieser globale Intellekt schaffe dann Mehrwert.

Sie arbeiten schon mehr als 20 Jahre bei der Allianz. Haben Sie sich am Anfang vorstellen können, dass Sie einmal im Vorstand sitzen werden?

Nein, (lacht), das habe ich mir nie überlegt. Ich habe eigentlich immer nur auf den nächsten Schritt geschaut und mich dabei gefragt, ob mir etwas anderes Spaß machen könnte. Da die Allianz weltweit agiert, gibt es so viele spannende Bereiche. Wenn Sie neugierig sind, sich herausrauen, finden Sie immer eine neue Möglichkeit. Aber dann gehört natürlich auch etwas Glück dazu, um am Ende da zu landen, wo ich jetzt sitze.

liegt es, Anreizsysteme zu entwickeln, für das Gesundheitssystem oder wofür auch immer. Als ich in den ersten Jahren im Gesundheitsbereich der Allianz gearbeitet habe, hat mein Chef mich dazu gedrängt, IT zu lernen. Erst habe ich mich gefragt, wozu ich das denn in der Fallbearbeitung brauche. Aber dann habe ich erkannt, dass es für die Kunden viel besser ist, wenn wir ihnen viel abnehmen können und vieles automatisieren, die sogenannte Dunkelverarbeitung. Dabei habe ich festgestellt, wie wichtig die Technologie ist und was sich damit für tolle Sachen entwickeln lassen und habe mich sukzessive in die IT eingelesen.

Bevor Sie in den Vorstand aufgestiegen sind, haben Sie Allianz Technology geleitet, eigentlich eine IT-Nerd-Abteilung. Was hat Sie als Ökonomin dahin gelockt?

Am Anfang war Technik nicht mein Steckenpferd. Ich bin vom Hintergrund Volkswirtin und Gesundheitsökonomin. Mir

Und wie folgte daraus dann der nächste Karriereschritt?

Im Jahr 2008 fragte mich der neue Global Chief Operating Officer Oliver Bäte, ob ich seine Community mitaufbauen will. Da musste ich mich entscheiden, das Gesundheitswesen zu verlassen, das ich gut kannte, da ich schon auf der Seite des

Leistungserbringers sowie auf der Seite der Versicherung gearbeitet hatte. Zuvor hatte ich sogar schon darüber promoviert bei einem Professor, der das Gesundheitsministerium im Sachverständigenrat beriet. Es hätte mich aber sehr langweilen können, mich noch weitere 15 Jahre mit dem Gesundheitswesen zu beschäftigen. Daher habe ich mich damals entschieden, etwas anzufangen, was ich eigentlich gar nicht konnte.

Die ersten drei Monate habe ich sehr gehadert, mein Englisch war eingerostet. Zudem war Sachversicherung etwas anderes als Krankenversicherung.

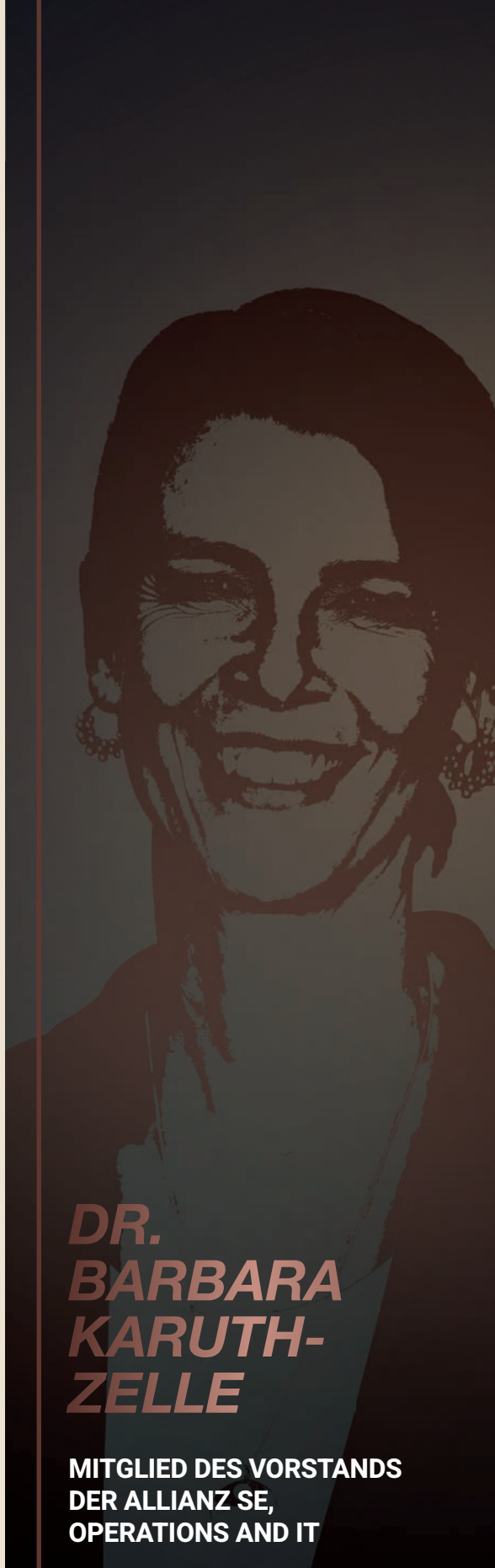
Wie haben Sie sich denn da einge- arbeitet?

In den ersten drei Monaten habe ich viel gelesen, was ich auch unfassbar schnell kann, und wenig gesprochen. Und wenn, dann habe ich gefragt. Nach drei Monaten waren meine Kollegen wohl sehr erstaunt, dass ich etwas Vernünftiges sagen konnte.

Das kann ich auch weitergeben: Nur am Anfang eines neuen Jobs hat man die Chance, viel zu fragen und viel zuzuhören. Dadurch erschließt sich viel, lässt sich auch erkennen, wo die Expertise sitzt. Menschen mit einer guten Expertise können ihre Entscheidungen so gut erklären, dass sie sich nachvollziehen lassen. Daher rate ich meinen Leuten, dass sie das, was sie entscheiden, auch wirklich verstehen müssen.

Bei Ihrer Entscheidung, das vertraute Gebiet zu verlassen, waren Sie ja sehr mutig...

Wenn ich etwas spannend finde, dann mache ich das auch und denke, das wird schon irgendwie funktionieren. Da bin ich dann ganz anders als bei meinem Hobby Tauchen, wo ich extrem risikoavers bin.



**DR.
BARBARA
KARUTH-
ZELLE**

**MITGLIED DES VORSTANDS
DER ALLIANZ SE,
OPERATIONS AND IT**

Nach meiner Erfahrung muss zudem jeder eigentlich nur ein Gebiet richtig gut kennen, auf das er dann referieren kann. Den Rest kann jeder, der lernwillig ist, sich dann gut erschließen.

Lässt sich so auch Ihre Arbeitseinstellung beschreiben?

Ja. Aber zudem ist es wichtig, die richtigen Leute zusammenzustellen. Ich arbeite einfach gerne mit Menschen mit unterschiedlichen Charakteren und auch Fähigkeiten zusammen. Dann finde ich auch für jede Situation – sowohl emotional als auch inhaltlich – jemanden, der einen Lösungsweg findet.

Wie hat sich dann Ihre Karrieren in dem Großkonzern Allianz entwickelt? Haben Ihnen Mentorenprogramme weitergeholfen oder beispielsweise Kollegen wie Oliver Bäte, der heutige CEO?

Beides. Ich habe viel von meinen Chefs gelernt, die immer verständnisvoll waren, auch für die Familiensituation. Zudem hat mir die Allianz externe Mentoren gestellt, die mir in den ersten kritischen Führungssituationen und auch später immer mal wieder geholfen haben, einen anderen Blickwinkel zu finden. In einem Großkonzern schleifen sich ansonsten viele Verhaltensweisen einfach so unreflektiert ein. Zudem habe ich vor etwa zehn Jahren mit Yoga und Meditation angefangen. Auch das hilft, Abstand zu finden und in Krisen schnell wieder ins emotionale Gleichgewicht zurückzufinden.

Sie haben erzählt, wie Sie ihr Team vielfältig zusammenstellen. Diese Strategie verfolgen immer mehr Unternehmen. Das kann auch zu Spannungen führen. Wie waren Ihre Erfahrungen damit?

Ich finde, sowohl bei einem reinen Frauenteam wie auch bei einem reinen Männerteam fehlt etwas. Neben dem Geschlecht sind aber auch verschiedene Kulturen, Erfahrungen wichtig, um einen breiteren Blick zu bekommen. Der Lösungsraum erweitert sich so extrem. Wenn beispielsweise ein Deutscher, ein Italiener und ein Thai zusammenkommen und sich alle darauf einlassen und verstehen, wer welche Stärken mitbringt, kommen da extrem gute Lösungen heraus. Den Mehrwert macht dabei der globale Intellekt. Durch diese Vielfalt entwickeln sie eine andere Kreativität.

Seit ich für Oliver Bäte die Globale Chief Operating Officer Community mit aufgebaut habe, habe ich sehr international gearbeitet. Bei der Allianz Technology, einer globalen Gesellschaft, war ich viel auf Reisen, habe mit Teams rund um die Welt gearbeitet. Dabei konnte ich mein Interesse, mit unterschiedlichen Kulturen zusammenzuarbeiten auch noch gut damit verknüpfen, mich in München um meine zwei Kinder zu kümmern.

Heute würde mir etwas fehlen, wenn ich in einem Unternehmen wäre, das nur in einem Land aktiv ist.

Dann würden Sie also auch die Studienergebnisse unterstützen, die besagen, dass vielfältige Führungsteams, vor allem mit einem hohen Frauenanteil, die Unternehmen erfolgreicher und resilienter machen. Woran liegt es dann aber nach Ihrer Einschätzung, dass in deutschen Führungsetagen noch so viele reine Männerteams sitzen?

In Deutschland beginnt das meiner Ansicht nach schon damit, dass es immer noch traditionelle Frauen- und Männerfächer gibt. So bilden wir beispielsweise viele Ärztinnen oder Biologinnen aus, aber wenige Ingenieurinnen. Das prägt dann auch die entsprechenden Branchen.

Um das zu ändern, sind auch Mentoren wichtig, die verstehen, was Frauen für ihre Karriere brauchen. Für mich war es bei der Allianz beispielsweise wichtig, dass ich einen der ersten Home-Arbeitsplätze hatte. So konnte ich um 17 Uhr gehen, um mich um meine Kinder zu kümmern. Nachdem sie dann im Bett waren, habe ich zuhause weitergearbeitet.

Zudem sind wir in Deutschland verglichen mit Frankreich und anderen Ländern hinterher, was Frauenförderung und öffentliche Kinderbetreuung angeht. Anders als meine französischen Kolleginnen musste ich beispielsweise vor fast 20 Jahren bei beiden Kindern noch um Tagesbetreuungsplätze kämpfen. Frauen brauchen zudem immer die familiären und anderen sozialen Netze. Ich bewundere alle Frauen mit kleinen Kindern, die jetzt in der Corona-Zeit ihren Job und zugleich das Homeschooling ihrer Kinder geschafft haben.

Diese Belastung führt sicher dazu, dass viele Frauen leichter aussteigen. Dabei wird das zudem von vielen Männern verstärkt, die meinen, dass Frauen keine Karriere machen und nicht in den Vorstand müssen. Es gibt es in unserem Land noch Veränderungsbedarf, damit Frauenkarrieren selbstverständlich werden.

Meinen Sie, dass auch andere deutsche Unternehmen gut beraten wären, wie Ihr Allianz-Vorstand, ein Gleichgewicht aus Männern und Frauen entlang der Führungspyramide anzustreben und das mit Förderprogrammen zu flankieren?

Ja, es muss zum Dauerthema in der Führungskräfteentwicklung gemacht werden, von alleine läuft es noch nicht. Vor allem wenn die Führungsteams rein männer- oder frauendominiert sind, dann müssen sie mit Zielgrößen arbeiten. Denn warum soll sich ansonsten von alleine etwas ändern?

Wenn erst einmal mehr Frauen im Vorstand und auf anderen Führungsebenen sitzen und jeder sieht, es funktioniert gut, dann wird es ein Selbstläufer.

Dem kommt bestimmt entgegen, dass auch Investoren und Berater heute Diversität in der Führung verlangen und Frauen in der Führung neuerdings auch als eine Art Reichtum in der Wirtschaft betrachtet wird. Wie kommt das denn bei ihren Männern im Vorstand an?

Das kommt an. Es gibt schon eine etwas andere Stimmung im Vorstand, eine andere Dynamik. Aber das gilt auch umgekehrt. Wenn Männer in reine Frauentteams kommen, wie ich das bei der Krankenversicherung erlebt habe, ist das auch erfrischend. Wir haben beispielsweise in unserem rumänischen Standort etwa 70 Prozent Frauen, da freuen wir uns über jeden Mann. Die Komposition der Teams ist entscheidend.

Hatten Sie bei der Allianz eigentlich Frauen in Führungspositionen als Vorbilder?

Nein, ich war da wohl eine der ersten. Seit ich 2012 die Führung der Allianz Technology übernahm, war ich immer in einer

männerdominierten Umgebung. Gerade die IT war in der Vergangenheit mehr eine Männersache. Aber inzwischen sehe ich tolle Frauen im Unternehmen, die mich faszinieren. Auch einen weiblichen Mentor hatte ich bisher nicht in der Allianz. Vorbilder sehe ich eher außerhalb der Allianz...

Das interessiert mich ...

Mich faszinieren da beispielsweise Meeresbiologinnen wie die Ökologin und Tochter von Thomas Mann, Elisabeth Mann Borgese. Oder auch Jane Goodall, die ihr Leben den Schimpansen gewidmet hat. Auch die US-Richterin Ruth Bader Ginsburg war eine tolle Frau. Damals war der Weg für die Frauen noch schwieriger. Ich bewundere Frauen, die Geschichte geschrieben haben, da bin ich selbst natürlich weit entfernt von.

Und in der Wirtschaft gibt es noch keine weiblichen Vorbilder?

Das beginnt gerade erst, wir Frauen fangen noch an, uns kennen zu lernen. Jede hat ja erst einmal viel mit ihrem Job zu tun und dem Aufbau des Netzwerks in der eigenen Firma.

Stichwort Netzwerke. Waren für Ihre Karriere bisher Netzwerke etwa Frauennetzwerke in oder auch außerhalb des Unternehmens wichtig?

Außerhalb weniger, aber innerhalb schon. Durch meine globalen Rollen kannte ich fast jeden innerhalb der Allianz. Wenn Sie in einer Firma, die auf eine gemeinsame Plattform gehen will, für Technologie verantwortlich sind, lernen Sie die Führung aller Ländergesellschaften kennen, müssen mit ihnen vorteilhafte Lösungen finden. Dieses Netzwerk hat mir natürlich genützt.

Haben Sie eigentlich ein bestimmtes gesellschaftliches Ziel für die Zukunft gesteckt?

Für mich ist das Thema Nachhaltigkeit sehr wichtig. Das war schon in der Allianz Technology mein Steckenpferd und ich habe das Thema jetzt auch in den Vorstand mitgenommen, denn im Bereich Operations und Technologie streben wir Nachhaltigkeit an, egal ob es um erneuerbare Energien geht, Gebäude oder die Technik. Da gibt es tolle Wege, beispielsweise Kombinationen von Rechnern mit Gewächshäusern. Wir haben auch ein Schiff von Sea Shepherd gesponsert, das jetzt im Mittelmeer Plastik einsammelt - vor allem auch illegale Plastiknetze, die für etwa 50 Prozent des Plastikmülls im Mittelmeer sorgen. Nachhaltigkeit und Meeresbiologie, zwei meiner Leidenschaften, kann ich bei solchen Aktionen verknüpfen. Das macht Spaß. Und wenn sich eine Versicherung nicht um Nachhaltigkeit kümmern würde, um die Abwendung von Naturkatastrophen etc., dann wäre das schon komisch.

Haben Sie auch einen Tipp an Frauen, die innerhalb von großen Firmen Karriere machen möchten?

Ich würde ihnen raten, sich immer auf den aktuellen Job zu konzentrieren und ihn gut zu machen. Wenn diese Aufgabe nach fünf Jahren fade wird, dann können sie ja weitersehen. Und dann ist es wichtig: Frage auch nach dem, was Du willst. Diesen Rat eines meiner Mentoren habe ich mir sogar an den Bildschirm gehängt.

Und nie etwas machen, obwohl es ihnen eigentlich keinen Spaß macht, weil sie glauben, damit könnten sie später etwas Bestimmtes erreichen. Das ist aber nicht sehr erfolgsversprechend. Denn was keinen Spaß macht, wird auch nicht wirklich gut. Und vor allem ist damit noch lange nicht klar, ob sich damit auch das erreichen lässt, was die Frauen anstreben.

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Autor:innen: Sabine Haupt, Dr. Sven Jung, Axel Schrunner, Gudrun Matthee-Will
Layout: Isabel Rösler, Christina Wiesen

Fotos: Bain & Company Germany, Inc.; Merck KGaA; Vonovia SE; BMW AG;
Deutsche Telekom AG; Daimler AG; Vodafone Deutschland; Allianz SE

© 2021 Handelsblatt Research Institute

