



2024

# ***FEMALE ALLSTAR BOARD***

Ein Blick auf Frauen in  
Führungspositionen & ihre Karrierewege

Initiativpartner



Handelsblatt





---

2024

# ***FEMALE ALLSTAR BOARD***

Ein Blick auf Frauen in  
Führungspositionen & ihre Karrierewege

Initiativpartner



| **Handelsblatt**

# *INHALT*

*VORWORT  
HANS-JÜRGEN JAKOBS*

SENIOR EDITOR  
HANDELSBLATT

06

*VORWORT  
WALTER SINN &  
MAREIKE STEINGRÖVER*

MANAGING PARTNER & PARTNERIN  
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.

08

## KAPITEL EINS

FEMALE ALLSTAR BOARD

10

## KAPITEL ZWEI

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN:  
GESCHLECHTERPARITÄT NICHT IN SICHT

56

## KAPITEL DREI

NETZWERKE:  
WAS SICH FRAUEN DAVON VERSPRECHEN

66



**VORWORT**

**HANS-JÜRGEN JAKOBS**

SENIOR EDITOR  
HANDELSBLATT

# WAS SELBSTVERSTÄNDLICH IST – UND WAS NICHT

Normen zu setzen, Gesetze zu verabschieden, Werte zu propagieren, das ist eine Sache. Sie fällt wesentlich leichter, als die hehren Ziele auch zu leben – und zwar in einer Art und Weise, dass ein solch wünschenswertes Verhalten im Alltag selbstverständlich wird.

Man kann das Problem leicht anhand des Grundgesetzartikels Drei erklären. Dieser Paragraph postuliert bekanntlich ausdrücklich, Männer und Frauen seien gleichberechtigt; niemand dürfe wegen seines Geschlechts benachteiligt oder bevorzugt werden. Aber das bedeutet in der Realität noch lange nicht, dass es auch so kommt.

Ist es selbstverständlich, dass Frauen an der Spitze großer Konzerne stehen? Davon kann keine Rede sein – nur einer von 40 Dax-Konzernen hat eine weibliche CEO (Belén Garijo von Merck).

Ist es selbstverständlich, dass Frauen Firmen gründen? Wieder nein, der Anteil der Gründerinnen liegt bei bedenklich niedrigen 20 Prozent.

Ist es selbstverständlich, dass sich Ehepaare die Erziehung der Kinder und die Hausarbeit teilen? Abermals nein, knapp ein Viertel aller Mütter nahm 2023 Elternzeit, jedoch nur 1,8 Prozent der Väter.

Und ist es schließlich selbstverständlich, dass Frau und Mann dasselbe verdienen? Ein letztes donnerndes „Nein“ – 2022 hatten Arbeitnehmerinnen im Schnitt mit 20,05 Euro in der Stunde exakt 4,31 Euro weniger in der Tasche als männliche Kollegen.

Das sind ziemlich viele Nein-Antworten für wichtige Selbstverständlichkeiten, wie sie von der bundesdeutschen Verfassung vorgesehen sind. Gleichberechtigung macht sich gut in Sonn- und Feiertagsreden, aber offensichtlich nicht auf dem Betriebsgelände.

Sicher, es gibt ein paar positive Indikatoren, weil es mittlerweile einen gewissen gesetzlichen Zwang gibt. So stieg der Frauenanteil in dem von den juristischen Vorgaben betroffenen Firmen auf 38,1 Prozent. In den 200 größten Unternehmen liegt die Frauenquote im Vorstand mit rund 18 Prozent zwar immer noch deutlich niedriger, aber immerhin, sie steigt langsam.

„Selbstverständlich“ jedoch ist im Verhältnis der Geschlechter, wenn es um Wirtschaft geht, leider noch rein gar nichts. Nicht mal jede sechste mittelständische Firma hat eine Chefin. Es fehlt erkennbar an der Grundhaltung in der Gesellschaft, die anfallenden Aufgaben, Pflichten und Chancen wirklich fair aufzuteilen und geeignete partnerschaftliche Modelle zu entwickeln. Das schließt beispielsweise genügend Kita- und Kindergartenplätze ein.

Eine Initiative wie „Female Allstar Board“ wird deshalb vermutlich noch einige Zeit gebraucht werden. Sie fördert ein Networking, wie Männer das schon immer gemacht haben, und sie zeigt auf konsequente Art, wie selbstverständlich es sein kann, dass ein Board ausschließlich von Frauen geleitet wird. Dass in der Ökonomie nicht wie früher nur der männliche Blick zählt. Dass wirkliche Gleichberechtigung herrschen kann und Talente nicht weiter ungenutzt bleiben. Es gibt nicht so etwas wie ein historisches Gesetz, dass Frauen im Zweifel zurückzustehen. Erfolg ist keine Frage von X- oder Y-Chromosomen.

Das Richtige zur Sache sagte 1988 Ellen Schneider-Lenné, die erste Frau, die es in den Vorstand der Deutschen Bank – und damit eines Dax-Konzerns – geschafft hatte: „Meiner Meinung nach sollte ausschließlich die Qualifikation entscheiden.“

So ist es, so soll es sein. Und Chancen multiplizieren sich bekanntlich – wenn man sie denn ergreift.

# VORWORT



**WALTER  
SINN**

MANAGING PARTNER  
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.



**MAREIKE  
STEINGRÖVER**

PARTNERIN  
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.



# LIEBE LESERINNEN UND LESER,

Vorbild sein, Erfahrungen und Wissen teilen, sich vernetzen und auszutauschen und gemeinsam als Team die Zukunft gestalten: Das sind die Ziele und Ambitionen des Female Allstar Board (FAB) – und diese Ziele haben im vierten Jahr der FAB-Preisverleihung nicht an Aktualität und Relevanz verloren. Im Gegenteil: Sie werden von unzähligen Menschen und Unternehmen hierzulande mit Leben gefüllt, und immer mehr Frauen sind und kommen in Führungspositionen.

Trotz dieser erfreulichen, allgemeinen Entwicklung der letzten Jahre stagniert zugleich der Anteil weiblicher Führungskräfte in Vorständen von DAX-Unternehmen 2024 bei rund einem Viertel. Bei mittelgroßen wie kleineren Firmen aus dem MDAX und SDAX liegt die Frauenquote insgesamt betrachtet sogar noch deutlich darunter.

Zeit für Vorbilder! Gemeinsam mit dem Handelsblatt und einer hochkarätigen Jury zeichnet Bain & Company auch 2024 wieder fünf Spitzenmanagerinnen der deutschen Wirtschaft aus. Unsere Preisträgerinnen stehen einmal mehr stellvertretend für unzählige hoch qualifizierte Frauen in Entscheidungspositionen, die hierzulande erfolgreich Teams und Unternehmen führen und weiterentwickeln.

Zeit für Erfahrungs- und Wissensaustausch! In den vergangenen Jahren hat sich rund um das FAB ein Netzwerk herausgebildet, das mit jedem neuen Board weiter wächst – jede FAB-Vorständin benennt dafür fünf Nachwuchsführungskräfte aus ihrem Unternehmen. Der Austausch mit diesen aufstrebenden, herausragenden weiblichen Führungskräften ist das Herzstück unserer Initiative. Denn Wandel gelingt am besten gemeinsam.

Zeit, gemeinsam die Zukunft zu gestalten! Vor diesem Hintergrund freuen wir uns besonders, die FAB-Preisverleihung in diesem Jahr erstmals im Rahmen des PULSE Women Economic Summit auf dem ruhr tech campus zu veranstalten. Diese Partnerschaft vereint zwei starke Netzwerke, die sich dem gleichen Ziel – der Förderung und Unterstützung weiblicher Führungskräfte – verschrieben haben. Das FAB wird künftig den jährlichen PULSE Summit und andere Schlüsselveranstaltungen mitgestalten.

Mit unseren „FAB Five“ zeichnen wir auf Neue Persönlichkeiten aus, die Vorbildfunktionen leben, die ihre Erfahrungen mit anderen teilen und die die Zukunft in die eigene Hand nehmen. Kurzum: Sie ermöglichen die Entwicklung von Frauen in Top-Führungspositionen. Unser herzlicher Glückwunsch geht an die diesjährigen Preisträgerinnen Susanne Wiegand, Astrid Hermann, Sylvie Nicol, Sirma Boshnakova und Julia White! Möge ihr Beispiel viele aufstrebende Frauen in ihrer beruflichen Karriere inspirieren.



# *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 in 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 engagieren. Dazu werden weibliche Role Models, von denen es einige in deutschen Führungsetagen gibt, ins Scheinwerferlicht gerückt.

Genau dies bildet das Female Allstar Board ab: Herausragende Managerinnen in Deutschland, die einen idealtypischen Unternehmensvorstand bilden. Das Female Allstar Board setzt sich aus fünf typischen C-Level-Kategorien zusammen: Neben der Kategorie „Chief Executive“ gibt es ebenfalls Board-Mitglieder für die Kategorien „Finance“, „Human Resources“, „Market & Customer“ sowie „Innovation“.

Mit jedem neuen Female Allstar Board wächst zugleich auch ein Netzwerk herausragender Managerinnen von heute und morgen. Jedes Board-Mitglied benennt fünf Mentees, die in das Female Allstar Board-Netzwerk aufgenommen und unterjährig zu Netzwerkveranstaltungen eingeladen werden. Über die Zeit entsteht damit ein immer größer werdendes Netzwerk weiblicher Wirtschaftsentscheider, wodurch 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 ...**

... war bis Mitte Mai 2022 Vorsitzender und Mitglied des Aufsichtsrates der Deutschen Bank. Außerdem sitzt er im Aufsichtsrat von Bayer und ist Mitglied im Gesellschafterausschuss von Henkel.

## **DR. SIMONE BAGEL-TRAH ...**

... ist Vorsitzende des Aufsichtsrates sowie des Gesellschafterausschusses von Henkel. Außerdem ist sie Mitglied im Aufsichtsrat von Heraeus.

## **HANS-JÜRGEN JAKOBS ...**

... war bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand Ende 2022 Senior Editor und Autor beim Handelsblatt, dessen Chefredaktion er von 2013 bis 2016 leitete.

## **PROF. DR. GESCHE JOOST ...**

... ist Professorin für Designforschung an der Universität der Künste Berlin. Sie 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 ING Deutschland und Ottobock und hat 2016 das gemeinnützige Start-up Calliope gGmbH mitgegründet, das Kindern ab der Grundschule digitale Bildung eröffnet.

## **PROF. DR. DR. H.C. MONIKA SCHNITZER ...**

... ist Professorin für Komparative Wirtschaftsforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Seit Oktober 2022 ist sie Vorsitzende des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, dem sie seit April 2020 angehört.

## **WALTER SINN ...**

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

# SUSANNE WIEGAND

KATEGORIE  
„CHIEF EXECUTIVE“

Vorstandsvorsitzende RENK Group AG

## FRAU OHNE ALLÜREN

Die einzige Chefin eines deutschen Rüstungsherstellers führt das männerdominierte und hierarchische Unternehmen erfolgreich in die Moderne. Die Generalistin achtet dabei besonders auf die Diversität ihrer Teams.

Susanne Wiegand ist eine Frau der klaren Worte: „Zaudern und Zögern ist nicht meine Art“, sagt sie im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute. Und wenn eine Entscheidung getroffen sei, erwarte sie Umsetzungsdisziplin. Die Betriebswirtin ist eine Frau unter vielen Männern: Die einzige Chefin eines deutschen Rüstungsherstellers führt den Zulieferer RENK mit mehr als 3.700 Mitarbeitenden. RENK-Getriebe bringen vor allem Panzer, aber auch Windräder zum Laufen. Zudem liefert der Mittelständler mit Sitz in Augsburg Fahrwerke und Dämpfungssysteme für militärische Ketten- und Radfahrzeuge.

Als die gebürtige Kasselerin vor drei Jahren bei RENK anfang, war der Konzern sehr männerdominiert und es herrschte ein traditioneller, hierarchischer Führungsstil vor. Das sei auch geprägt vom wichtigsten Kunden, erklärt Wiegand: „Wenn sie die Streitkräfte beliefern, bei denen es hierarchisch nach militärischer Rangfolge zugeht, dann reflektiert das auch auf die Industrie.“ Zudem war der mittelständische Zulieferer fast 100 Jahre in einen traditionsreichen großen Konzern eingebettet, zunächst in den MAN-, dann in den VW-Konzern, und genoss wenig Eigenständigkeit.

Das änderte sich vor drei Jahren mit dem Einstieg Wiegands und der Übernahme des Mittelständlers durch die Beteiligungsgesellschaft Triton. Die neue Chefin führte RENK schnell in die Modernität. Der Getriebehersteller wurde digitaler, agiler und mit einer US-Übernahme auch internationaler. Wiegand ist stolz auf den umfassenden Kulturwandel: „RENK heute ist nicht mehr mit RENK vor drei Jahren zu vergleichen“, sagt sie im Interview.

### „Wer sich im Container der Gleichmacherei bewegt, kommt nicht weiter“

Ihr wichtigstes Mittel, um den Kulturwandel im Unternehmen voranzutreiben: Sie durchmischt die Führungsteams, stellt sie möglichst vielfältig zusammen – mit unterschiedlichen Geschlechtern, Altersvertreter:innen, Erfahrungen, Kulturen und Nationalitäten. Denn sie ist sicher, dass diverse Teams bessere Ergebnisse bringen, als wenn alles aus nur einer Perspektive gesehen wird: „Wer sich im Container der Gleichmacherei bewegt, kommt nicht weiter“, beschreibt es die Umstrukturierungsexpertin.

Allerdings will Susanne Wiegand die Förderung der Frauen und anderer aktueller Minderheitsgruppen auf der Führungsetage keinesfalls übertreiben. Noch sieht sie, dass sich die Dominanz der männlichen Entscheider und ihrer Männernetzwerke gegenseitig stärken und eine Frau an der Spitze eines Unternehmens noch nicht so normal ist, wie es sein sollte. Aber das Pendel könne auch schnell umschlagen. Und das ganze „Zwanghafte“ will sie möglichst aus der Diskussion um Gleichberechtigung und Frauenförderung heraushalten.

Erster großer Erfolg ihres Wandels bei RENK: Im Februar 2024 läutete sie an der Frankfurter Börse die Glocke und die Aktien des Getriebeherstellers legten einen fulminanten Kursstart hin. Die guten Wachstumsaussichten für den Rüstungshersteller hängen allerdings auch damit zusammen, dass sich seit dem Beginn des russischen Kriegs gegen die Ukraine die Einstellung der Deutschen zu Rüstungsfragen gedreht hat. Diese „Zeitenwende“ kurbelt das Geschäft der Rüstungsindustrie an. „Wir müssen wieder abschreckungsfähig sein“, fordert Susanne Wiegand und hat sich auch an die Spitze des Sicherheitsausschusses des BDI wählen lassen. Bei ihrer Aufgabe ließen sich politische Fragen gar nicht verhindern, meint die Managerin, die sich allerdings keinesfalls als Politikerin sehen möchte, sondern in erste Linie als zupackende Vorstandsvorsitzende.

Entsprechend verlief ihre Karriere: Nach ihrem Betriebswirtschaftsstudium in Frankfurt am Main begann sie zunächst bei der Unternehmensberatung Diepold, die später von T-Systems übernommen wurde. Sie beriet Banken bei verschiedenen Projekten und unterstützte Chemie- und Pharmakonzerne vor allem bei Umstrukturierungen. Dass sie 2003 in den Marineschiffsbau wechselte und damit in die Rüstungsbranche, sei reiner Zufall gewesen, sagt sie heute. Sie sei als Beraterin angesprochen worden. Die Werftindustrie, das Geschäftsmodell des Anlagenbaus, hätten sie sehr geprägt.

Aus einem einjährigen Projekt, der Restrukturierung einer Werft, wurden für sie schließlich 18 Jahre in der Werftbranche an der deutschen Nord- und Ostseeküste. Die Stationen waren Thyssen Marine Systems, die Führung mehrerer deutscher Werften, bevor sie zu Rheinmetall als Vorstandsvorsitzende des Geschäftsbereichs Electronic Solutions wechselte. Diese Erfahrung habe sie zur Generalistin gemacht, was es ihr erleichtere, sich schnell in die verschiedensten Disziplinen hineinzudenken, sagt sie. Und was habe ihr bei der Karriere besonders geholfen? Dass ihr die Eltern keine Allüren beigebracht hätten und sie die Opportunitäten im Berufsleben schnell erkannt und umgesetzt habe, meint sie bescheiden und zugleich selbstbewusst.



**SUSANNE WIEGAND**

VORSTANDSVORSITZENDE  
RENK GROUP AG



INTERVIEW MIT SUSANNE WIEGAND, VORSTANDSVORSITZENDE  
RENK GROUP AG, ÜBER IHREN WEG IN DIE STARK MÄNNLICH DOMINIERT  
RÜSTUNGSINDUSTRIE, IHREN FÜHRUNGSSTIL UND DAS ZWANGSHAFT  
IN DER DISKUSSION UM DIE GLEICHBERECHTIGUNG

# „ICH HABE MIR **MEINEN WEG SELBST ERARBEITET**“

GESUCHT UND

---

**Sie haben Ihre Karriere klassisch gestartet, erst BWL-Studium, dann Unternehmensberatung. Hatten Sie schon früh den Plan, ein Unternehmen zu leiten?**

Nein, ich hatte keinen klaren Plan oder vorgezeichneten Lebensweg. So strikt an die Karriere heranzugehen, halte ich auch nicht für sinnvoll. Zunächst wollte ich möglichst viel lernen, arbeiten, mitlaufen und daran wachsen. Entscheidend war, dass ich immer den Chancen gefolgt bin, die sich während meines Berufsweges aufgetan haben. Ich bin sehr unkompliziert und habe nie gezögert, wenn ich eine Gelegenheit zur Weiterentwicklung gesehen habe – egal, ob das mit langer Wochenend-Pendelei oder einem Umzug verbunden war. Mein Lebensmotto ist: Arbeiten ist eine Phase im Leben, und die hat in dieser Zeit dann auch Priorität.

---

**Haben Sie auf Ihrem Berufsweg bestimmte Vorbilder oder Mentor:innen gefördert?**

Diese Konzentration auf die Prioritäten haben mir meine Eltern vermittelt; auch, dass man nur mit Engagement und Arbeitseinsatz etwas erreicht. Meinen Eltern habe ich es zu verdanken, dass ich keine Allüren habe.

Ich hatte in meinem Berufsleben nie einen Mentor oder eine Mentorin, niemanden, der mich bewusst entwickelt oder gefördert hat. Ich habe mir meinen Weg selbst gesucht und erarbeitet – entlang der Opportunitäten, die sich im Laufe meines Berufslebens ergeben haben.

---

**In Ihrer Karriere haben Sie sich auch in technische Themen wie Antriebstechnik oder IT einarbeiten müssen ...**

Ich bin Generalistin. Die Unternehmensberatung, bei der ich angefangen habe, war eine klassische Organisationsberatung, spezialisiert auf Branchen und fachliche Themen.

Zu Beginn habe ich Projekte bei Banken begleitet und später spannende Themen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie bearbeitet. Da das Beratungsunternehmen dann Teil von T-Systems wurde, habe ich Einblicke in die IT-Branche bekommen. Die Antriebstechnik ist mir erst mit und bei RENK ans Herz gewachsen.

## **„DER SCHRITT IN DIE RÜSTUNGSBRANCHE WAR REINER ZUFALL, ICH BIN NICHT ETWA EINE SEGLERIN, DIE ES DESHALB IN DIE MARINEINDUSTRIE GEZOGEN HAT“**

Was ich hingegen in 15 Jahren in der Werftindustrie wirklich gelernt haben, ist das Geschäftsmodell des Anlagenbaus. Dort habe ich die längste Zeit meines Berufslebens verbracht. Das hat mich sehr geprägt. Der Spezialschiffbau, in meinem Fall Marineschiffe und Yachten in sehr kleinen Stückzahlen oder als Einzelbau, erfordert ein tiefes Verständnis und die Verknüpfung von technischer Spezifikation, Kalkulation von Kosten und Risiken sowie die entsprechende Vertragsgestaltung. Mit der erforderlichen Exzellenz im Projektmanagement ergibt dies hervorragende Generalist:innen. Das hat mich sehr geprägt und erlaubt mir heute, mich in die verschiedensten Disziplinen schnell und zielorientiert hineinzudenken.

---

**Sie haben schon bei Rüstungsunternehmen gearbeitet, als diese Branche in der Gesellschaft und Politik wenig Ansehen genossen hat. Wie kam es dazu?**

Durch den Marineschiffbau bin ich 2003 in diese Branche gekommen. Das war reiner Zufall, ich bin nicht etwa eine Seglerin, die es deshalb in die Marineindustrie gezogen hat. Vielmehr bin ich als Beraterin angesprochen worden, ob ich schon einmal auf einer Werft war. Damals ging es um die Restrukturierung einer Hamburger Werft – das reizte mich. Zum Schiffbau und zur Verteidigungsindustrie hatte ich zuvor keinen Bezug. Und ich habe auch nicht als Kind mit Panzern gespielt, wie mir schon angedichtet wurde.

Zunächst war das Projekt bei der Werft für ein Jahr angelegt, aber dann wurden es insgesamt 18 Jahre an der Küste – von Hamburg über Rendsburg und Kiel bei den Werften bis nach Bremen zu Rheinmetall. Es war insgesamt eine sehr spannende Zeit, die ich nicht missen möchte.

---

**Spätestens seit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine hat sich die gesellschaftliche Einstellung zu Rüstungsfragen gewandelt. Erleichtert das Ihre Arbeit?**

Für das Sicherheitsgefühl in diesem Land ist dieser Einstellungswandel wichtig. Derzeit habe ich den Eindruck, dass die Mehrheit der Gesellschaft erkannt hat, wie wichtig eine gute Ausrüstung der Bundeswehr und der Nato für unsere Sicherheit ist. Wir müssen wieder wirksam abschreckungsfähig sein. Manchmal mag man den Eindruck haben, dass die Bevölkerung weiter ist als das politische Narrativ. Aber ich hoffe, dass die Politik und auch der Finanzdienstleistungssektor das auch bald verstehen und in Taten umsetzen.

---

**Wollen Sie die Pazifist:innen aktuell von einer Aufrüstung überzeugen? Sehen Sie sich auch in einer politischen Rolle?**

Heute wird eigentlich jedes Gespräch über die Aufgaben eines Rüstungsunternehmens auch zu einer politischen Diskussion. Eigentlich verstehe ich das nicht, schließlich wirft auch niemand einem Autohersteller ständig vor, dass er noch Verbrenner baut; oder einem Energieunternehmen, dass es noch ein Gaskraftwerk betreibt. Aber die Rüstungsbranche bewegt sich da in einem besonderen Umfeld. Und als Vorsitzende des Sicherheitsausschusses des BDI oder als CEO von RENK halte ich oft Vorträge, bei denen es natürlich auch um politische Fragen geht – ob ich will oder nicht. Schließlich muss die Rüstungsfrage auch in den Kontext der Geopolitik und des Weltmarktes gestellt werden.

---

**Meine Vorstellung von Rüstungsunternehmen ist, dass sie zumeist noch stark hierarchisch und autoritär organisiert sind. Nehmen Sie das so wahr?**

Die männliche Dominanz in dieser Industrie ist stark und damit verbunden auch ein eher traditioneller Führungsstil. Und natürlich prägen sich Unternehmen auch in Richtung ihrer Kunden aus. Wenn Sie Streitkräfte beliefern, bei denen es hierarchisch nach militärischer Rangfolge zugeht, dann reflektiert das auch auf die Industrie. Zudem sind in den Rüstungsunternehmen viele Menschen beschäftigt, die beim Militär ausgebildet wurden und in diesen Führungsstrukturen auch sozialisiert wurden. Dennoch entwickeln sich die Unternehmen der Verteidigungsindustrie auch weiter und sind moderne und attraktive Arbeitgeber.

---

**Das klingt so, als würden Sie die traditionelle Organisationsstruktur bei RENK aufbrechen. Arbeiten Sie bei RENK erfolgreich an einem Kulturwandel?**

Der RENK vor drei Jahren ist nicht mehr mit dem RENK von heute zu vergleichen. Das Unternehmen wurde nach einer über fast 100 Jahre andauernden Phase als Konzerngesellschaft von MAN und später Volkswagen in das völlig neue Umfeld eines Private Equity-Eigentümers gebracht. Das bringt erhebliche Veränderungen mit sich. Nicht zuletzt haben wir neben vielen anderen Entwicklungen einen umfassenden Kulturwandel gestartet. Heute ist RENK viel sichtbarer und agiler am Markt, hat ein geschärftes Profil, ist deutlich internationaler und digitaler und ist als börsennotiertes Unternehmen komplett eigenständig aufgestellt. Das Managementteam ist sehr erfahren und setzt die Wachstumsstrategie konsequent um.

**„DIE MÄNNLICHE DOMINANZ IN DIESER INDUSTRIE IST STARK UND DAMIT VERBUNDEN AUCH EIN EHER TRADITIONELLER FÜHRUNGSSTIL“**

---

**Sie haben die Diversität, die Internationalität der Teams angesprochen, hat das zum Wandel beigetragen?**

Ich bin eine Verfechterin von gemischten Teams, egal ob Mann, Frau, alt, jung, unterschiedlicher Background von Ausbildung, Kultur oder Nationalität. Die Teams sollten möglichst vielfältig zusammengesetzt werden. Denn diverse Teams erzielen definitiv bessere Ergebnisse, als wenn alles nur aus einer Perspektive gesehen wird. Bei traditioneller Einseitigkeit kann nur zufällig das jeweils beste Ergebnis rauskommen.

---

**Sie bezeichnen sich als unkompliziert und entscheidungsfreudig. Was ist denn das Besondere Ihres Führungsstils?**

Ich bin eine ausgemachte Teampayerin, ich will und kann keinesfalls Expertin in jedem Gebiet sein. Ich kann allerdings wichtig von unwesentlich unterscheiden und Zusammenhänge schnell erkennen. Aber ich bin auch ungeduldig, treffe täglich viele Entscheidungen und ziehe die auch durch. Zaudern und Zögern ist nicht meine Art. Und wenn eine Entscheidung getroffen ist, erwarte ich Umsetzungsdisziplin.

---

**Wie fördern Sie die Diversität der Teams?**

Zuallererst zählt bei Besetzungen von Jobs die Qualifikation, und eine Person muss ins Team und in die Kultur passen. Stehen dann mehrere geeignete Bewerber:innen zur Auswahl, entscheiden die Diversitätskriterien. Wenn in einem Team schon viele Frauen sind, dann wird ein Mann hineingemischt und umgekehrt. Auch Quereinsteiger:innen aus anderen Branchen haben oft gute Ideen und bereichern Teams. Beispielsweise haben einige Neuzugänge aus der Autoindustrie bei uns gute neue Impulse hereingebracht. Die Mischung der Teams, die Aufgeschlossenheit macht es! Wer sich im Container der Gleichmacherei bewegt, kommt nicht weiter.

---

**Wie schaffen Sie es, in Auseinandersetzungen andere Menschen mitzunehmen, zu überzeugen?**

Grundsätzlich höre ich mir andere Meinungen und vor allem die Argumente an. Sind sie überzeugend, folgen wir diesem Weg. Gerne stelle ich auch Fragen und leite so die Diskussion in eine bestimmte Richtung. Am Ende habe ich aber die Erfahrung gemacht, dass viele Entscheidungen der täglichen Arbeit auf der Hand liegen.

**„VON REINEN FRAUEN- ODER  
MÄNNERNETZWERKEN  
HALTE ICH NICHT SO VIEL“**

---

**Haben Sie sich bestimmte Ziele gesetzt, beispielsweise einen höheren Frauenanteil bei den Führungskräften?**

Weil die Frauen noch unterrepräsentiert sind und sich das von allein nicht schnell ändert, haben wir uns konkrete Ziele gesetzt. In den Bereichen, in denen wir noch zu wenige Frauen haben, geben wir bei gleicher Qualifikation Frauen den Vorzug. Aber die Debatte darüber, dass Frauen überall unterrepräsentiert sind, gefällt mir so nicht. Viele Frauen sind bereits bei bestimmten Ausbildungen, Qualifikationen und Studiengängen unterrepräsentiert. Dann ist auch die Grundgesamtheit, die sich für einen Job anbietet, viel geringer als die der Männer. In bestimmten technischen Ausbildungen, beispielsweise im Schiffsbaustudium, sitzen unter vielleicht 80 Student:innen nur drei Frauen. Diese drei bekommen sicher einen Job.

---

**Wie lassen sich denn Frauen für technische Bereiche stärker motivieren?**

Vielleicht muss man einfach akzeptieren, dass es unterschiedliche Neigungen gibt. Es müssen nicht alle Frauen körperlich arbeiten oder technische Berufe auswählen oder in der Verteidigungsindustrie beschäftigt sein. Es ist in Ordnung und ich kann das auch nachvollziehen, wenn Frauen andere Präferenzen haben als Männer. Das Zwanghafte sollten wir aus dieser Diskussion heraushalten.

---

**Es gibt schon lange Männernetzwerke, in denen hinter verschlossenen Türen viele geschäftliche Weichen gestellt und Karriereentscheidungen getroffen werden. Inzwischen bilden sich auch immer mehr Frauennetzwerke. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?**

Am Ende kommt es darauf an, ob wir es schaffen, gemischte Netzwerke zu etablieren. Von reinen Frauen- oder Männernetzwerken halte ich nicht so viel. Menschen sind soziale Wesen, die sich in ihrem Netzwerk bewegen, dort Rat suchen und im Berufsleben auch Positionen aus dem Netzwerk besetzen. Das ist auch grundsätzlich gut.

---

**Also sollten Frauen lieber die Netzwerke durchmischen als Frauennetzwerke gründen?**

In der aktuellen Phase, in der sich männliche Entscheider und Männernetzwerke gegenseitig stärken, ergeben Frauennetzwerke, Frauenförderung und auch das Female Allstar Board Sinn. Denn heute haben Frauen noch nicht so viele erfolgreiche Vorbilder wie Männer. Da gibt es noch Nachholbedarf. Dass Frauen ein Unternehmen leiten, sollte ganz normal sein – leider sprechen die Zahlen noch eine andere Sprache.

---

**Was würden Sie jungen weiblichen Talenten mit auf den Weg geben?**

Frauen sind gut beraten, an sich selbst zu glauben und selbstbewusster aufzutreten. Warum sollten sie schlechter sein als ein selbstbewusster Mann? Männliche Bewerber geben sich zumeist sehr sicher, als würden sie alles richten und managen können. Frauen, die mindestens genauso qualifiziert sind, hinterfragen sich dagegen zumeist viel kritischer und zweifeln an sich. Selbstkritik und Reflexion ist gut, aber sie sollte nicht in Selbstzweifel umschlagen.

# ASTRID HERMANN

KATEGORIE  
„FINANCE“

CFO Beiersdorf AG

## KEINE REINE ZAHLENFRAU

Der Start in Hamburg bei Beiersdorf war nicht nur die erwartete Rückkehr, sondern auch ein erneuter Kulturschock. Aber die Finanzvorständin aus Siebenbürgen schafft es charmant, die Vorteile verschiedener Kulturen zu nutzen und zusammenzubringen.

Astrid Hermann kennt zwar die Beiersdorf-Zahlen wie kaum jemand sonst, aber als reinen „Zahlenmenschen“ will sich die Finanzvorständin keinesfalls verstanden wissen. Sie begeistert sich für das gesamte Geschäft des Pflegeprodukt- und Tesa-Herstellers, will es genau wissen – von der Strategie bis zum operativen Geschäft, von den Finanzen über das Controlling, die IT bis zum Recht und zur Compliance. Gerade diese Vielfalt ihres Jobs reizt sie, sagt die gebürtige Rumänin, die sowohl die deutsche als auch die US-Staatsbürgerschaft besitzt, im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute.

Seit kurzem gehören nicht nur der geordnete Finanzfluss und die regelmäßigen Quartalsberichte zu den Hauptaufgaben der Finanzvorständin Hermann, sie muss auch ein ganz neues Berichtswesen aufbauen: Die Europäische Union verlangt mit ihrer ESG-Berichterstattungspflicht (CSRD) jährlich zusätzliche Reports, um mehr grüne Investitionen zu generieren. Große Unternehmen wie Beiersdorf müssen dafür eine Vielzahl von Fragen rund um Klimaschutz und Soziales beantworten und darlegen, wie sie mögliche Risiken dabei mindern und nachhaltige Erträge langfristig erwirtschaften wollen. Das bedeutet für Hermann, dass sie „Berichtswege für Tausende von Daten“ aufbauen muss. Die Vorständin, die sich eigentlich für Nachhaltigkeit und

Klimaschutz sehr engagiert, hätte sich bei diesem Kraftakt mehr „Pragmatismus“ des Gesetzgebers gewünscht, wie sie im Interview beschreibt.

Aber es ist weniger die EU-Bürokratie, die Astrid Hermann vor drei Jahren erstaunte. Ihren Start im Beiersdorf-Vorstand hatte sie sich eigentlich als eine Rückkehr ins Vertraute vorgestellt. Denn nicht nur, dass sie den größten Teil ihrer Schul- und Studienzeit in Deutschland verbracht hatte, auch Hamburg kennt sie gut seit einer Berufstation von 2016 bis 2018 in der Hafenstadt. Aber die Umstellung war für sie größer als erwartet: „Es war ein großer Schritt in eine andere Unternehmenskultur“, beschreibt sie es. Denn die Betriebswirtin hatte fast ihre gesamte Berufslaufbahn auf verschiedenen Finanzposten in den USA verbracht. Erst beim Haushaltswaren- und Chemieunternehmen Clorox, dann fast 16 Jahre beim Konsumgüterhersteller Colgate-Palmolive, für den sie zudem fast alle zwei Jahre den Standort wechselte.

In Hamburg irritierte die Finanzvorständin nicht nur, dass zunächst alle neuen Kolleg:innen sie siezten. Auch die Präsentationen ihrer Teammitglieder empfand sie als ungewohnt ausführlich, die Entscheidungsfindung langsamer und die Hierarchien strikter als zuvor

in den US-Konzernen. Aber die Finanzvorständin ging es an, versuchte aus beiden Unternehmenskulturen das Beste zu übernehmen. Das Siezen schaffte die Vorständin schnell ab, auch die Präsentationen ihrer Teams fokussieren sich inzwischen auf Analyse, Ergebnis und weiteres Vorgehen. Aber sie lernte auch schnell Einiges an der deutschen Kultur zu schätzen, wie sie sagt. Sei es, dass sich die Mitarbeitenden intensiver mit den Themen und vor allem den Risiken vorab beschäftigen oder sei es die zügige Umsetzung, wenn eine Entscheidung einmal gefallen ist.

**„Wer das Risiko umarmt,  
dem wird viel zurückgegeben“**

Aus verschiedenen Kulturen etwas Neues zu gestalten und sich in fremden Umgebungen zurechtzufinden, das hat Astrid Hermann quasi in die Wiege gelegt bekommen. Die ersten zehn Jahre wuchs sie als die „Deutsche“ in Siebenbürgen auf, im rumänischen Blasendorf; in einfachen Verhältnissen, um dann mit ihrer Familie nach Deutschland umzusiedeln.

Hier fand sich die „Rumänin“ schnell in der neuen Schule und Umgebung zurecht. Es half ihr die Leitlinie ihrer Eltern, jedem Menschen respektvoll zu begegnen. Zielstrebig ging sie ihr Betriebswirtschaftsstudium an der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie in Stuttgart an, um dann ihre Berufskarriere als Finanzanalystin bei dem Telekommunikationsausrüster Alcatel SEL zu starten. Mit nur 22 Jahren, gerade einmal ein Jahr im Beruf, wechselte sie dann in die USA.

In den USA lernte Hermann, im Leben und im Job zu priorisieren. So gelang es ihr, zwischendurch auch noch zwei Kinder großzuziehen und ihren MBA an der renommierten New Yorker University Stern School of Business zu absolvieren. Rückhalt gab ihr dabei ihre Familie. Ihre Mutter ließ beispielsweise in Deutschland alles stehen und liegen, um der Tochter samt Familie den Rücken für wichtige Stationen in der Berufskarriere zu stärken. Zudem hatte sie schon früh Chefinnen, die den Spagat zwischen Karriere und Kindern entspannt meisterten und als Vorbilder fungierten. Und immer wieder traf sie in den US-Unternehmen Mentor:innen, die sie darin bestärkten, sich neue Herausforderungen zuzutrauen, auch wenn sie vielleicht noch nicht ganz 100-prozentig darauf vorbereitet war. Immer mehr schälte sich dabei ein Spruch als Lebensmotto heraus: „Wer das Risiko umarmt, dem wird viel zurückgegeben.“



***ASTRID HERMANN***

**CFO BEIERSDORF AG**



# „EINE **VORSTÄNDIN** SITZT **NICHT IN DER ZWEITEN** REIHE“

---

**Als CFO muss sich eine Vorständin möglichst für Zahlen begeistern, das operative Geschäft verstehen und hat Chancen auf den Chefposten.  
Was reizt Sie besonders an der Position?**

Auch wenn ich als CFO die Zahlen verstehe, interpretiere und mit ihnen das Geschäft steuere, sehe ich mich nicht als „Zahlenmensch“. Ich sehe mich als Managerin, die zusammen mit dem Vorstandsteam das Unternehmen steuert. Ich begeistere mich für das Geschäft und möchte verstehen, was in allen Bereichen, in der Forschung & Entwicklung, in der Produktion, im Marketing und bei den Kund:innen passiert.

An meinem Job schätze ich, dass er so vielfältig ist – das reicht von der Strategie bis zum operativen Geschäft, von Finanzen und Controlling über IT bis zu Recht & Compliance. Es macht einfach Spaß, mit meinem Team zu kommunizieren, gemeinsam an Herausforderungen zu arbeiten und etwas zu erreichen.

---

**Sie stammen aus Blasendorf im rumänischen Siebenbürgen, haben später in Stuttgart Accounting und Finanzen studiert. Welche Vorbilder oder Mentor:innen haben Sie in Ihrem Leben besonders geprägt?**

Fast zehn Jahre lang bin ich im kommunistischen Rumänien aufgewachsen als Tochter eines Siebenbürger Sachsen und einer Rumänin. Ich hatte eine tolle Kindheit in einfachen Verhältnissen. Die Versorgungslage war zwar so schlecht, dass uns meine deutschen Großeltern einmal im Quartal Pakete mit Alltagsprodukten geschickt haben. Aber meine Eltern haben mir immer vermittelt, dass wir im Leben mehr erreichen können. Sie haben hart gearbeitet, Schule und Bildung war für sie sehr wichtig. Sie sind jedem Menschen respektvoll begegnet. Das hat auch mich stark geprägt.

Nach dem Umzug nach Deutschland war es zunächst nicht ganz einfach. Ich war auf einmal „die Rumänin“, nachdem ich zuvor immer als „die Deutsche“ galt. Aber ich habe mich schnell in der neuen Kultur zurechtgefunden.

Als Mentoren haben mich bisher fast alle meiner vorherigen Chefs auf meinem Weg unterstützt. Und ich stehe ich immer noch mit ihnen in Verbindung. Dass sie auch heute noch für mich da sind, gibt mir ein gutes Gefühl. Das Besondere an meinen Mentor:innen war und ist, dass sie mich immer dazu angespornt haben, mir mehr zuzutrauen, Risiken einzugehen und neue Erfahrungen zu sammeln. Ihre Botschaft war: „Warte nicht, bis du vollständig auf eine neue Herausforderung vorbereitet bist, denn dann könnte es schon zu spät sein.“

Mein erster Chef beim Netzwerkausrüster Alcatel Deutschland hat mich beispielsweise bei meiner Entscheidung, nach Amerika zu gehen, beraten und mir einen Dollarschein gegeben, auf den er seine Telefonnummer geschrieben hat. Falls es in den USA nicht klappen sollte, würde er mich mit diesem Dollar sofort wieder einstellen, meinte er. Das Motto, „wer das Risiko umarmt, dem wird viel zurückgegeben“, hat mir enorm Rückhalt gegeben. Heute möchte ich dieses Gefühl auch an meine Mentees weitergeben.

**„MEINE MENTOREN HABEN  
MICH ANGESPORNT,  
MIR MEHR  
ZUZUTRAUEN,  
RISIKEN EINZUGEHEN  
UND NEUE  
ERFAHRUNGEN  
ZU SAMMELN“**

---

**Sie haben lange bei US-Konzernen gearbeitet, am längsten bei Colgate-Palmolive, bevor Sie nach Hamburg in den Beiersdorf-Vorstand gewechselt sind. Was können deutsche Unternehmen von der US-Unternehmenskultur lernen?**

Mit 22 Jahren – nachdem ich gerade mal ein Jahr in Deutschland gearbeitet hatte – bin ich nach Amerika gegangen. Ich bin den größten Teil meines Berufslebens für amerikanische Unternehmen in den USA, aber auch im Ausland tätig gewesen. Nachdem ich für Colgate-Palmolive von 2016 bis 2018 schon einmal in Hamburg war, hatte ich mir meine Rückkehr in die Hansestadt drei Jahre später eigentlich einfacher vorgestellt. Es war dennoch ein großer Schritt in eine andere Unternehmenskultur.

Wir können viel voneinander lernen. Beispielsweise könnten wir uns in Deutschland in Sachen Agilität und Schnelligkeit bei der

Entscheidungsfindung eine Scheibe von den Amerikanern abschneiden. Auch bei ganz praktischen Sachen können wir von den USA lernen, unter anderem, wie wir Präsentationen kürzer, fokussierter gestalten und uns auf die Hauptpunkte Analyse, Ergebnis und das weitere Vorgehen konzentrieren. Inzwischen sind wir im Vorstandsteam bei Beiersdorf viele Themen angegangen. Ganz persönlich musste ich mich am Anfang an das Siezen gewöhnen, seither haben wir es im Team aber abgeschafft.

Es gibt aber auch einiges, was die US-Unternehmen von uns lernen können. Wenn in Deutschland beispielsweise eine Entscheidung einmal getroffen ist, dann legen die Mitarbeitenden auch direkt los und implementieren. Die Mitarbeitenden beschäftigen sich vorab intensiver mit den Themen, insbesondere mit den Risiken, um unsere Chancen besser herauszuarbeiten und die Durchführung zu erleichtern.

---

**Was hat Ihnen am meisten dabei geholfen,  
Karriere und Kinder zu vereinbaren?**

Mein toller Mann hat mich immer in der Karriere unterstützt und wir haben uns Kinder und Haushalt sehr gut geteilt. Und meine Mutter hat in Deutschland alles stehen und liegen gelassen, um mir zu helfen, wenn große Themen bei der Arbeit anstanden.

Außerdem haben mir in den USA viele Frauen vorgelebt, dass beides – Familie und Karriere – möglich sind. Während bei meinem Start in Deutschland alle Vorgesetzten Männer waren, hatte ich in den USA viele Chefinnen, die fast alle Kinder hatten. Als ich mein erstes Kind bekam, habe ich zwar weiterhin Vollzeit gearbeitet, hatte aber immer die Flexibilität, für meine Kinder bei wichtigen Aktivitäten in ihrem Leben dabei

**„ES IST WICHTIG,  
DASS DIE MENSCHEN,  
DIE SICH ZEITWEISE VERSTÄRKT UM  
DIE FAMILIE KÜMMERN,  
NICHT IM BERUFSLEBEN  
ABGESTEMPELT WERDEN“**

zu sein. Ich konnte um 14 Uhr gehen, wenn die Kinder eine Aufführung hatten oder mal krank waren. Zum Ausgleich habe ich mich abends, wenn die Kinder im Bett waren, noch einmal an den Computer gesetzt. Diese Flexibilität habe ich sehr geschätzt.

Wir ermöglichen unseren Mitarbeitenden auch bei Beiersdorf viel Flexibilität, unabhängig vom Geschlecht. Schließlich hat die Coronazeit gezeigt, was online im Homeoffice alles möglich ist. In Deutschland gibt es teilweise sogar flexiblere Möglichkeiten als in den USA – wie Teilzeitkonzepte, Jobsharing und Betriebskittas.

Ob bei Frauen oder Männern – in bestimmten Phasen hat die Karriere Vorrang und in anderen Zeiten die Familie. Es ist wichtig, dass die Menschen, die sich zeitweise verstärkt um die Familie kümmern, nicht im Berufsleben abgestempelt werden.

---

**Der Beiersdorf-Vorstand ist in Ihrer Vorstandszeit immer weiblicher geworden, mit drei Frauen ist er fast paritätisch und recht international besetzt. Wie arbeitet es sich da?**

Ich freue mich, dass sich das in den vergangenen drei Jahren so entwickelt hat. Ich bin als einzige Frau im Vorstand gestartet, heute sind es drei Frauen und vier Männer. Im Executive Committee – unserem erweiterten Vorstand – sind wir sogar vier Frauen. Darüber hinaus stieg der Anteil von Frauen in Führungspositionen zum 1. September 2023 bei Beiersdorf weltweit auf über 50 Prozent – diesen großartigen Meilenstein haben wir im vergangenen Herbst richtig gefeiert.

Es macht einen großen Unterschied, ob ich als Frau alleine im Vorstandsteam bin oder mit anderen Frauen zusammenarbeite. Meine Vorstandscolleginnen sind alle unterschiedlich und bringen verschiedene internationale Erfahrungen, Führungsstile, Themen und Schwerpunkte ein. Dadurch hat sich viel verändert. Es macht uns einfach Spaß, zusammenzuarbeiten, voneinander zu lernen und so – gemeinsam mit den Männern im Vorstand – die Unternehmenskultur zu prägen. Das strahlt auch auf die Mitarbeitenden aus. Auch sie sehen die positive Entwicklung bei uns im Unternehmen.

---

**„Bühnenerfahrung“ sei für einen Vorstand wichtig, haben Sie einer Handelsblatt-Kollegin einmal gesagt. Was meinen Sie damit?**

Ein Vorstand sitzt nicht in der zweiten Reihe, das geht einfach nicht. Eine Vorständin muss präsent und bereit sein, sich mit anderen auseinanderzusetzen und ihre Meinung auf die richtige Art zu vertreten. Ich arbeite hart, und ich nehme gerne Einfluss. Und zur Präsenz gehört auch Bühnenpräsenz. Das heißt nicht, dass ich vor manchen Auftritten nicht aufgeregt bin. Aber ich habe keine Angst und bereite mich immer sehr gut vor. In Diskussionen bringe ich meine gewachsenen Erfahrungen und Perspektiven ein, kann aber auch gut akzeptieren, wenn sich mein Vorschlag nicht durchsetzt, weil es andere, bessere oder interessantere Vorschläge gibt. Ich will die Bühne nutzen, um als Vorbild in das Unternehmen hineinzuwirken, zu zeigen, wie ich mir konstruktive Auseinandersetzungen, Kommunikation und Zusammenarbeit vorstelle.

---

**Wie finden Sie die Kraft, sich in Ihrer Vorstandsrolle immer wieder durchzusetzen?**

Es gibt natürlich gute und mal nicht so gute Momente im Arbeitsleben – das ist ganz normal. Gelegentlich gehe ich schon einmal recht müde aus dem Haus. Aber mein Job macht mir unglaublich viel Spaß und daraus schöpfe ich sehr viel Kraft. Darüber hinaus halte ich mich fit, ernähre ich mich gut und pflege die Beziehung zu Familie und Freund:innen. Das ist wichtig, denn so bin ich immer mit Herzblut auf der Arbeit dabei und unterstütze begeistert unsere Unternehmensziele.

---

**Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Da müssten Sie eigentlich mein Team fragen! Ich hoffe, sie würden antworten, dass ich klar bin, immer eine offene Tür habe und

zuhören kann. Bei mir geht es nicht so formell zu. Ich suche den direkten Austausch mit meinem Team, bringe auch schwierige, kontroverse Themen auf den Tisch. In meinen früheren Karrierestationen wollte ich auch gerne selbst gestalten, diese Freiheit soll nun auch mein Team haben. Davon profitieren wir alle. Vor allem möchte ich eine offene Feedbackkultur aufbauen, damit wir noch besser werden.

---

**Nachhaltigkeit ist ein Zukunftsthema. Als CFO müssen sie die ESG-Reportingpflicht implementieren, viele neue Berichtswege aufbauen und am Ende das auch unterschreiben. Ist das Thema für sie eher eine aufwendige Pflichtübung oder eine Leidenschaft?**

Für Beiersdorf hat Nachhaltigkeit oberste Priorität. Wir haben viel Arbeit investiert, um bei der CO<sub>2</sub>-Reduzierung Branchenvorreiter zu werden. Das entspringt unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Mit dem Ziel von Netto-Null-Emissionen bis 2045 haben wir uns eine ambitionierte Nachhaltigkeitsagenda gesetzt. Wir fördern Transparenz und erläutern unsere Aktivitäten in unseren Nachhaltigkeitsberichten.

Die Nachhaltigkeits-Berichtspflichten der EU sind sehr wichtig im Sinne der Transparenz, aber die Umsetzung der neuen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zum Beispiel bringt weitreichende Änderungen für Unternehmen und eine Erweiterung der Berichtspflichten mit sich. Die Unternehmen müssen Berichtswege für Tausende von Daten aufbauen. Das ist ein unheimlicher Kraftakt, in den viele Investitionen fließen. Obwohl wir gut vorbereitet sind, würde ich mir wünschen, dass die Gesetzgebung etwas pragmatischer vorgehen könnte und sich stärker auf die Datenpunkte konzentriert, mit denen wir bei Umwelt- und Klimaschutz eine größere Wirkung haben und mehr erreichen.

---

**Es entstehen immer mehr Frauennetzwerke. Ihre Kollegin von Siemens Energy, Maria Ferraro, hat beispielsweise 2022 das „Female CFO Network“ gegründet, bei dem Sie von Anfang an dabei waren. Welche Rolle spielen für Sie Frauennetzwerke?**

Frauennetzwerke bewirken viel und ich möchte alle Frauen dazu aufrufen, sich in Netzwerken zu engagieren oder gar welche zu gründen. Ich schätze das CFO-Network sehr, denn es bringt uns alle weiter. Mal tauschen wir uns zu fachlichen Inhalten aus, mal geht es um Führungsthemen, Diversity & Inclusion und um Talententwicklung. Und das besprechen wir nicht nur auf gemeinsamen Treffen, sondern auch spontan, wenn es um einen schnellen Rat oder Erfahrungsaustausch geht. Männliche Führungskräfte vernetzen sich schon lange untereinander, weil hier wertvolle Verbindungen entstehen. Stimmen von Frauen kommen in größeren, männlich geprägten Netzwerken oftmals nicht durch. Daher: Ich glaube an Netzwerke und halte besonders Netzwerke für Frauen für wichtig.

Im Finanzwesen von Beiersdorf haben wir vor drei Jahren ein Frauennetzwerk und Führungskräfteprogramm für Frauen gegründet, weil Finanzkolleginnen noch nicht angemessen in diesem Bereich repräsentiert waren. Neben dem fachlichen Austausch bekommen die Kolleginnen Rat und persönliche Unterstützung durch Mentorinnen. Damit haben wir die Diversität in unseren Teams bereits deutlich verbessert.

---

**Welche Lebenseinstellung würden Sie gerne jungen weiblichen Talenten mit auf den Weg geben?**

Ich möchte jungen Kolleginnen raten, das zu tun, was sie begeistert. Das gibt Energie. Wenn sie keinen Spaß an ihrer Aufgabe (mehr) haben, sollten sie aktiv Veränderungen angehen – sei es mit einem neuen Job, einer neuen Verantwortung oder vielleicht sogar einer Tätigkeit in einem ganz anderen Bereich. Und wenn diese neue Aufgabe im Ausland angesiedelt ist: noch besser. Mein Rat ist: „Sucht euch bewusst neue Herausforderungen und nehmt sie an!“

**„ICH WÜRDTE MIR WÜNSCHEN,  
DASS *DIE GESETZGEBUNG* BEI DEN  
NACHHALTIGKEITS-BERICHTSPFLICHTEN  
ETWAS *PRAGMATISCHER* VORGEHEN KÖNNTE“**

# SYLVIE NICOL KATEGORIE „HUMAN RESOURCES“

Vorstandsmitglied Personal, Infrastruktur & Nachhaltigkeit, Henkel

## MIT DISZIPLIN UND LEIDENSCHAFT

Die Mutter von drei Söhnen blieb ihre ganze Berufskarriere bisher dem Konsumgüterhersteller treu. Die Französin und einzige Frau im Henkel-Vorstand setzt sich für eine neue Unternehmenskultur ein und will das auch vorleben.

Wenn Sylvie Nicol von etwas überzeugt ist, dann geht sie voran. Beim Konsumgüterhersteller Henkel setzt sie sich beispielsweise für eine neue Unternehmenskultur ein und fördert einen weniger hierarchischen und agileren Ansatz, der eine offene Kommunikation und Selbstorganisation der Teams unterstützt.

Das verlangt auch einen neuen Führungsstil. Und da sind Vorstandsmitglieder wie die Französin gefordert. Die Personalvorständin sieht sich als Führungskraft daher heute eher als Coach, denn als Autorität und sie will nicht mehr einfach anordnen und kontrollieren wie früher. „Um meinen Führungsstil weiterzuentwickeln, habe ich hart an mir gearbeitet, über mich selbst reflektiert und erkannt, dass ich nicht alles beeinflussen kann“, sagt sie im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute. Die Teams zu inspirieren und motivieren sei anfangs zwar aufwendiger gewesen, aber die darin investierte Zeit sei effektiv eingesetzt. Und sie geht es energiegeladen und positiv an, schließlich „lernt man nie aus, auch die Gesellschaft entwickelt sich ja immer weiter.“ Das klingt fast wie ein Lebensmotto.

Ihre Karriere startete die Französin an der Elite-Wirtschaftshochschule École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP). Die Mutter von drei Söhnen wollte aber immer

beides: Karriere und Familie. Damit die Kinder auch mit ihren Großeltern in Frankreich aufwachsen, verzichtete sie zunächst auf Aufstiegsangebote aus der Firmenzentrale in Düsseldorf. Dass der Arbeitgeber flexibel auf ihre Lebensplanung eingegangen ist, dankte sie ihm, indem sie Henkel ihre ganze bisherige Berufskarriere treu blieb. „Henkel hat mir die Chance gegeben, in meine neuen Aufgaben hineinzuwachsen und zu lernen“, formuliert sie es. Zudem fand sie in ihrem französischen Kollegen Bruno Piacenza einen klugen Mentor, der sie zunächst als Henkel-Frankreich-Chef bei ihren ersten Karriereschritten im Beauty-Geschäft in Frankreich beriet. Später traf sie dann Piacenza auf Augenhöhe im Vorstand in Düsseldorf wieder. Heute holt sie sich auch Rat in ihren Netzwerken, wie dem Merton-Kreis, einem elitären Frauennetzwerk in Frankfurt am Main.

Die Chance, die Karriere an die persönlichen Lebensbedingungen anzupassen, möchte die Personalvorständin heute auch den 47.000 Henkel-Beschäftigten ermöglichen. Sie nimmt die Menschen ernst. Karriere ist nicht alles. „Wir sind uns darüber im Klaren, dass die Unternehmenskultur am Arbeitsplatz verantwortlich ist für das Arbeitsklima, die Motivation, die Lebensplanung und die Entwicklungschancen der Menschen“, formuliert sie es im HRI-Interview.

Der Konsumgüterkonzern, dessen Aufsichtsrat mit Simone Bagel-Trah schon seit 2009 von einer Frau geleitet wird, hat sich früh der Förderung von Frauen und Familien verschrieben. Unter Nicols Führung hat Henkel verschiedene familienfreundliche Maßnahmen eingeführt, darunter betrieblich geförderte Kindergärten und eine betriebliche Pflegezusatzversicherung für Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen. Anfang dieses Jahres kündigte Sylvie Nicol zudem an, dass Henkel weltweit auf Firmenkosten eine zweimonatige Elternzeit in Höhe des bisherigen Nettogehaltes finanziert. Da deutsche Mütter bereits gesetzlich für zwei Monate nach der Geburt bei vollem Gehalt freigestellt werden, richtet sich das Angebot hierzulande an junge Väter. Die möchte die Personalvorständin mit dem finanziellen Anreiz dazu ermutigen, sich in den ersten Wochen verstärkt ihrer Familie zu widmen.

### **Was sich von den eigenen Kindern lernen lässt**

Und dass Kinder eine Karriere sogar beflügeln können, da ist sich Nicol sicher. Nicht nur das effiziente Zeitmanagement, dass sie mit ihren drei Söhnen gelernt habe, helfe ihr im Beruf. Sie lerne heute auch viel von den Kindern, die gerade nach und nach aus dem Haus gegangen sind. Das helfe ihr, „Verständnis und Respekt dafür zu entwickeln, was junge Menschen vom Leben erwarten“, sagt sie im HRI-Interview.

Die Französin, die es immer wieder erstaunt, wie weit verbreitet in Deutschland noch die traditionellen Geschlechterrollen sind, macht auch zwei Gründe dafür aus: Die unzureichende Infrastruktur für die Kinderbetreuung und mangelnde Wertschätzung für berufstätige Mütter. „In Frankreich ist es anders als in Deutschland gesellschaftlich schon länger gut angesehen, wenn Mütter voll arbeiten und Karriere machen.“ Allerdings sieht sie auch, dass sich in Deutschland viel in die richtige Richtung bewegt.

Aber im Henkel-Vorstand ist die Französin noch die einzige Frau. Passt das zu Henkels ehrgeizigem Ziel, bis zum Jahr 2025 die Hälfte der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen? Dafür fühlt sich Nicol nicht zuständig. Aber an der Spitze des Aufsichtsrats sitzt immerhin eine Frau.



***SYLVIE NICOL***

**VORSTANDSMITGLIED PERSONAL, INFRASTRUKTUR & NACHHALTIGKEIT,  
HENKEL**



INTERVIEW MIT SYLVIE NICOL, VORSTANDSMITGLIED PERSONAL, INFRASTRUKTUR & NACHHALTIGKEIT, HENKEL, ÜBER STEUERUNG DURCH MOTIVATION UND INSPIRATION UND DARÜBER, WIE IHRE KINDER IHRE PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG UND KARRIERE SOGAR BEFLÜGELT HABEN

# „ICH **ARBEITE DARAN,** **MEINEN FÜHRUNGSSTIL IMMER WEITER-** **ZUENTWICKELN“**

---

**Sie sind in Paris aufgewachsen, haben dort studiert, arbeiten seit 1996 bei demselben Arbeitgeber, bei Henkel. Welche Vorbilder oder Mentor:innen haben Sie in Ihrem Leben besonders geprägt?**

Zunächst haben mir meine Eltern sehr viel Liebe vermittelt und Werte mitgegeben, beispielsweise, dass harte Arbeit und eine gute Ausbildung wichtig sind. Mein Vater hat sich ohne Studium hochgearbeitet und mich ermutigt, zu studieren. Gemeinsam haben meine Eltern mir geholfen, meine Träume zu verwirklichen und mir dabei nie einen Weg vorgeschrieben. Ich habe die Schule genauso geliebt wie das Balletttanzen, das Theater- und Klavierspielen. Sie haben mich ermutigt, das zu verfolgen, was mich begeistert. Eine Karriere stand dabei nicht im Vordergrund. Vielmehr wurde ich immer unterstützt – zum Beispiel, als ich zur Europe Business School und ins Ausland gegangen bin. Und später, als wir eine eigene Familie gegründet und mein Mann und ich entschieden haben, dass wir beide unsere Karrieren fortsetzen möchten.

Bei meiner Arbeit bei Henkel hatte ich das Glück, einige großartige Menschen kennenzulernen. Bruno Piacenza beispielsweise, der früher bei Henkel Präsident für Frankreich war und erst vor zwei Jahren aus dem Henkel-Vorstand ausgeschieden ist, hat mich während meiner gesamten Karriere unterstützt. Er war mein Chef, später mein Kollege im Vorstand und ist einfach ein fantastischer Mensch und Mentor.

---

**In Frankreich ist für Frauen eine berufliche Karriere schon länger selbstverständlicher als in Deutschland, auch in die Vorstände sind Frauen dort schon früher eingezogen. Was lässt sich hierzulande von Frankreich lernen?**

Ein wichtiger Unterschied ist die Infrastruktur für die Kinderbetreuung, die in Frankreich besser ausgebaut ist als in Deutschland. Wer die Kinder zuhause oder in einem flexiblen Kindergartenangebot betreuen lassen will, hat schon seit Jahrzehnten dazu

mehr Möglichkeiten. Zudem werden Kinder und ihre Betreuung stärker vom Staat subventioniert. Das hilft besonders jungen Müttern, die am Anfang ihrer Karriere stehen.

Hinzu kommt, dass sich die Wertschätzung von berufstätigen Müttern unterscheidet. In Frankreich ist es anders als in Deutschland gesellschaftlich schon länger gut angesehen, wenn Mütter in Vollzeit arbeiten und Karriere machen. Daher arbeiten dort auch mehr Mütter als in Deutschland. Doch ich beobachte, dass sich auch in Deutschland viel tut und sich die Einstellung in die richtige Richtung verändert.

---

**Sie haben einmal gesagt, dass Kinder eine Karriere sogar beflügeln können. Wie sieht das bei Ihnen aus?**

Wer sich um Kinder kümmert, zugleich arbeitet und noch etwas Zeit für sich selbst haben will, muss sich einfach gut organisieren. Besonders die ersten zehn bis zwölf Lebensjahre der Kinder fordern die Eltern sehr heraus. Gerade als meine drei Söhne jung waren, habe ich effizientes Zeitmanagement gelernt. Das hilft mir natürlich auch im Beruf.

Auch in der Lebensphase, die ich jetzt mit meinen Söhnen erlebe, lässt sich viel von den Kindern lernen. Sie sind inzwischen im jungen Erwachsenenalter und der Austausch, unsere Diskussionen und teils auch emotionalen Auseinandersetzungen helfen mir sehr, Verständnis und Respekt dafür zu entwickeln, was die jungen Menschen vom Leben erwarten. Wo für sie beispielsweise die nachhaltige und digitale Transformation hingehen soll. Dadurch entwickle auch ich mich weiter, das hoffe ich jedenfalls. Heute kann ich nur sagen: Meine Kinder bringen mir viel bei, nachdem ich ihnen zuvor viel beigebracht habe.

**„IN FRANKREICH  
IST ES ANDERS ALS IN DEUTSCHLAND  
GESELLSCHAFTLICH SCHON LÄNGER  
GUT ANGESEHEN,  
WENN MÜTTER  
IN VOLLZEIT ARBEITEN  
UND KARRIERE MACHEN“**

---

**Henkel hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis 2025 die Hälfte der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Bisher sind Sie im fünfköpfigen Vorstand die einzige Frau. Kann Henkel das Ziel noch erreichen?**

Unsere Ambition bezieht sich auf alle Management-Ebenen, nicht auf den Vorstand – für deren Ernennung sind die Henkel-Gremien zuständig. In unserer Verantwortung als Vorstand liegt es, die Führungsebenen darunter möglichst stark aufzustellen. Und das heißt: möglichst divers. Wir möchten nicht nur Frauen fördern, sondern unsere Teams möglichst divers zusammenstellen, mit Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen, Fähigkeiten, Kenntnissen und Ideen. Diverse Teams befruchten sich gegenseitig und treffen letztendlich bessere Entscheidungen. Deshalb gehören Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion zu einer guten Unternehmenskultur dazu. Wir wollen damit auch die Zusammenarbeit fördern und nah an unseren Kund:innen sein. So hoffe ich, dass wir nicht nur für unser Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft einen positiven Effekt erzielen.

---

Die angestrebte Geschlechterparität ist ja auch so etwas wie eine Quote. Natürlich will keine erfolgreiche Frau als Quotenfrau gelten. Frauenquoten haben aber in Deutschland einiges bewirkt. Wie ist Ihre Einstellung zu Frauenquoten?

Ich bin keine Befürworterin von festen Quoten. Besser finde ich es, eine klare Ambition zu verfolgen, damit zu überzeugen – und dann den Fortschritt zu messen. Aber ich respektiere es, wenn in manchen Organisationen oder Ländern die Quote als Weg gewählt wird, denn der Handlungsbedarf ist da. Aber es ist nicht der Weg, den wir bei Henkel wählen.

---

Sie müssen in Ihrer Vorstandsrolle immer wieder überzeugen, Vorbild sein. Wie finden Sie die Kraft dafür?

Ich bin in die Rolle hineingewachsen und schöpfe aus meiner Erfahrung. Ich arbeite seit 28 Jahren bei Henkel und habe viele Erfahrungen gesammelt, die mich auch persönlich weitergebracht haben. Ich hatte kreative Aufgaben, war im Marketing, der Werbung, im operativen Geschäft, habe schwierige Verhandlungen geleitet und große, auch finanzielle Verantwortung getragen – zum Beispiel als Regionalmanagerin. Das hat mich geprägt. Henkel hat mir die Chance gegeben, in meine neuen Aufgaben hineinzuwachsen und zu lernen. Das hilft mir jetzt im Vorstand.

Ich schöpfe auch Energie aus meiner Leidenschaft. Ich möchte etwas bewirken, die Welt menschlicher und nachhaltiger gestalten. Wir sind nur kurze Zeit und aus einem bestimmten Grund auf der Welt. Meine Rolle im Vorstand, wo ich neben dem Personal auch für Nachhaltigkeit und Infrastruktur zuständig bin, gibt mir die Möglichkeit, die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten. Ich möchte gerne den Wandel vorantreiben und die Teams dabei unterstützen. Und das, wofür ich stehe, gibt mir wiederum die Kraft, meine Ideen auch umzusetzen. Dann vertrete ich auch gerne meine Ansichten in herausfordernden Gesprächen.

**„DIVERSE TEAMS BEFRUCHTEN SICH GEGENSEITIG  
UND TREFFEN LETZTENDLICH BESSERE  
ENTSCHEIDUNGEN“**

---

**Sie haben einmal gesagt, dass nach Corona verstärkt verschiedene Führungsstile koexistieren werden. Wie würden Sie Ihren eigenen Stil bezeichnen?**

Mein Führungsstil hat sich im Laufe der vergangenen 20 Jahre weiterentwickelt. Früher habe ich mehr angeordnet, kontrolliert. Heute – das hoffe ich jedenfalls – motiviere ich eher, gebe die Visionen vor und unterstütze meine Mitarbeitenden bei der Erreichung ihrer Ziele.

Um meinen Führungsstil weiterzuentwickeln, habe ich an mir gearbeitet, über mich selbst reflektiert und erkannt, dass ich nicht alles beeinflussen kann. Ich versuche, aus meinen Fehlern zu lernen. Wenn ich Teams motivieren und inspirieren will, ist das anfangs vielleicht aufwendiger als ein eher strikter Führungsstil. Doch die Zeit ist definitiv effektiv eingesetzt. Die Menschen und Teams lernen dabei mehr, entwickeln sich besser und arbeiten letztendlich auch erfolgreicher. Ich sehe mich heute eher als Coach, doch ich arbeite weiterhin an meiner Führung. Ich denke nicht, dass man hier je ausgelernt hat, auch die Gesellschaft entwickelt sich ja immer weiter.

---

**Haben Sie bei Ihrer Entwicklung auch die Gespräche in Frauennetzwerken weitergebracht?**

Netzwerken finde ich generell wichtig, und deswegen bin ich auch in ausgewählten Netzwerken aktiv, beispielsweise im Merton-Kreis. Wenn ich mit anderen Managerinnen an einem Tisch sitze, tauschen wir uns anders aus als mit Männern, ohne dass ich das merke. Netzwerke helfen dabei, Menschen zusammenzubringen, voneinander zu lernen, sich zu unterstützen und gemeinsam zu wachsen. Das ist gerade in hohen Führungspositionen wichtig.

---

**Derzeit suchen viele Unternehmen geeignetes Personal. Gestalten Sie auch die Führungskultur mit, damit Henkel für junge, auch weibliche Talente attraktiv wird?**

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers. Wichtig ist es, die junge Generation zu respektieren und wertzuschätzen. Oft höre ich, dass junge Menschen nicht arbeitswillig sind. Das stimmt aus meiner Sicht nicht. Die nachwachsende Generation sieht ihre Zukunft, ihr Leben einfach anders als die älteren Generationen. Und wir als Unternehmen sind in der Verantwortung, jungen Menschen wertschätzend und empathisch zu begegnen. Zudem empfinde ich die Generation als sehr engagiert und mutig.

---

**Welche Lebenseinstellung würden Sie jungen weiblichen Talenten mit auf den Weg geben?**

Generelle Ratschläge finde ich schwierig. Das Schöne ist doch, dass wir alle verschieden sind, unterschiedliche Träume und Wünsche haben. Mein erster Rat ist daher, auf sich selbst zu hören und sich klarzumachen, was einem im Leben wichtig ist. Der Rest folgt. Wer beispielsweise eine Familie haben will, sollte dazu stehen. Das ist kein Grund, keine Karriere zu machen, aber es muss bei Entscheidungen berücksichtigt werden. So habe ich wegen der Kinder beispielsweise den Wechsel in die Henkel-Zentrale nach Düsseldorf erst einmal nach hinten verschoben. Meine Führungskräfte haben meine persönliche Planung immer respektiert. Wer keine Familie plant, will seine Energie vielleicht in bestimmte berufliche Ziele oder Hobbys stecken. Auch dafür findet sich ein Weg.

Und einen Rat habe ich noch: Wer Selbstvertrauen aufbauen möchte, sollte sich möglichst mit Menschen beschäftigen, die positive Energie verbreiten. Es ist wichtig, sich mit positiven Menschen zu umgeben, die einen stärken. Menschen, die andere kleinmachen, vergeuden unsere Zeit.

**„WENN ICH MIT ANDEREN MANAGERINNEN  
AN EINEM TISCH SITZE,  
TAUSCHEN WIR UNS ANDERS AUS  
ALS MIT MÄNNERN, OHNE DASS ICH DAS WERTE“**

# SIRMA BOSHNAKOVA KATEGORIE „MARKET & CUSTOMER“

Board Member of Allianz SE in charge of Western & Southern Europe, Allianz Direct and Allianz Partners

## GRENZGÄNGERIN ZWISCHEN DEN KULTUREN

Die Bulgarin absolvierte eine außergewöhnliche Ost-West-Karriere, bei der sie in Moskau das Versicherungsgeschäft entdeckte. In der Allianz stieg sie schnell auf und entwickelte ihre Führungskultur weiter.

Sirma Boshnakova wollte schon immer ihren Horizont erweitern, verschiedene Kulturen kennenlernen, wie sie im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute (HRI) sagt. In Zeiten des Eisernen Vorhangs führte sie diese Neugier zunächst vom bulgarischen Plovdiv an das Moskauer Staatliche Institut für internationale Beziehungen. Mit ihrem Master in Wirtschaft und internationalen Beziehungen in der Tasche ging sie erstmals in den Westen: In London startete sie als Beraterin bei Boston Consulting. Nach zwei Jahren wechselte sie von der Themse wieder zurück an die Moskwa zum Beratungsunternehmen Remedium Group.

Erst 2005 entdeckte sie die Versicherungsbranche, die Renaissance Versicherungsgruppe in Moskau, bei der sie 2011 zum CEO Uralsib Insurance Life & Non-Life aufstieg. In Moskau und Osteuropa habe sie „das Glück gehabt, historische Umbrüche und die davon ausgelösten Errungenschaften mitzerleben“, sagt sie im HRI-Interview. Insgesamt habe sich vieles zum Besseren entwickelt. Ihre Erfahrungen als Zeitzeugin nutze sie, um ihren Führungsansatz zu verändern.

Für die Führungskräfte des 21. Jahrhunderts soll nach Vorstellung der Bulgarin „die emotionale Arbeit“ im Mittelpunkt stehen, nach den beiden Jahrhunderten der körperlichen und geistigen Arbeit. In ihren Führungskompass gehören für Boshnakova dabei nicht nur Menschlichkeit, sondern auch Authentizität, Einfühlungsvermögen und Optimismus. „Führungskräfte sollten bescheiden und offen auf die Menschen zugehen und nicht über andere urteilen“, beschreibt sie ihre Lebenseinstellung.

### „Wohlfühl-Chats“ verbreiten Optimismus und Mut

Diese außergewöhnliche Führungspersönlichkeit mit ihrer Ost-West-Ost-Laufbahn fiel auch bei der Allianz Versicherung auf, die Sirma Boshnakova 2015 als Verantwortliche für das Geschäft in Süd- und Westeuropa nach München holte. 2019 stieg Sirma Boshnakova an die Spitze der damals schwächelnden globalen Serviceeinheit Allianz Partners auf, die Kund:innen weltweit bei Reise, Mobilität, Gesundheit und Wohnen unterstützt – beispielsweise mit Pannenhilfen oder Krankentransporten.

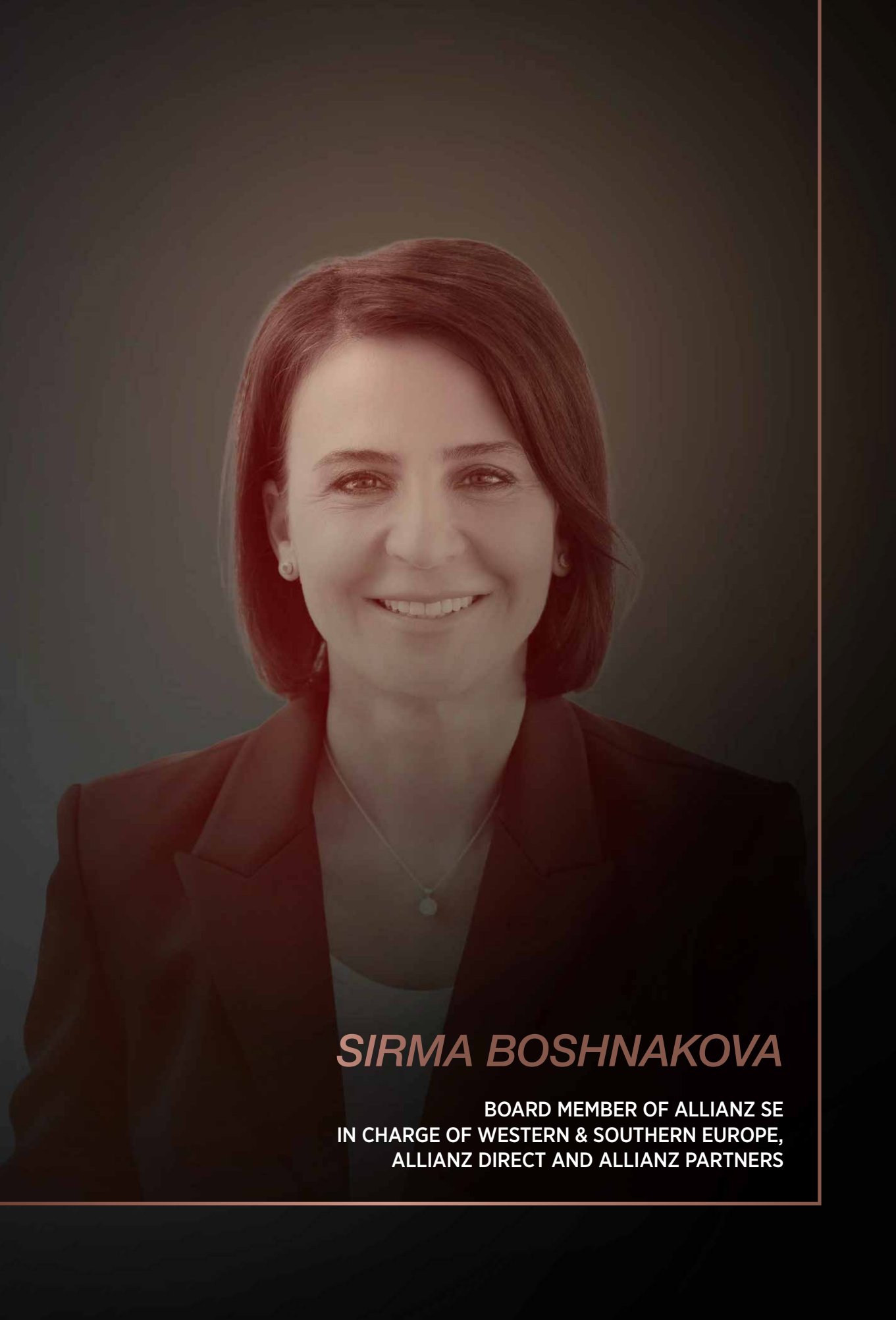
Sie entwickelte eine Strategie, die Dienstleistungen und Versicherungen so digital zu verbinden, dass beispielsweise das Reisen sicher und einfach werden soll. „Mit den neuen Technologien wird es einfacher, die Kundenbedürfnisse zu verstehen“, freut sie sich. „Mit einem Click“ will sie ihren Kund:innen digital zum „Seelenfrieden“ verhelfen.

In der Coronazeit suchte Sirma Boshnakova über „Wohlfühl-Chats“ den direkten Kontakt mit Mitarbeitenden. Diese Gespräche, die sie als „eine großartige Quelle für Optimismus und Mut“ erkannte, weitete sie auch auf die Förderung von weiblichen Talenten aus.

Von der Wachstumssparte der Versicherung stieg die Bulgarin Anfang 2022 in den Vorstand auf. Allianz-CEO Oliver Bäte gilt als einer ihrer Förderer. Im Vorstand der Allianz ist Sirma Boshnakova heute für die alte und die neue Versicherungswelt zuständig. Die traditionellen Märkte in West- und Südeuropa, in denen die Allianz stark vertreten ist, muss sie weiter ausbauen und gegen neue und etablierte Wettbewerber verteidigen. Zugleich ist Boshnakova für den Direktversicherer Allianz Direct zuständig, der als Zukunftsgeschäft der Allianz gilt und in immer mehr europäische Märkte vordringt.

Auf die Frage, welche Vorbilder und Mentor:innen ihr Leben bestimmt haben, nennt die Bulgarin ohne Zögern zuerst ihre Eltern – ihr Vater Journalist, ihre Mutter Psychologin –, die ihr einst wichtige Werte wie Bescheidenheit und Respekt sowie Optimismus auf den Weg gegeben hätten. „Wenn mir etwas lohnenswert erschien, haben sie mich immer dazu aufgefordert, es auch zu tun und zwar richtig“, sagt sie. Das führte sie schnell zu ihrem Mantra, das ihr viel geholfen habe: „Liebe, was du tust, und der Rest folgt von selbst“. Zur inneren Ausgeglichenheit prak-

tiziert sie täglich Yoga und lernt Tennis. Die Familie steht bei ihr über allem: „Auch heute ist meine Familie mein Resonanzboden, der mir in wichtigen Momenten Halt gibt“, beschreibt sie es. Die Eltern und die beiden Töchter haben lange als Drei-Generationen-Familie unter einem Dach in München gelebt. Heute, da die Kinder erwachsen sind, genießt sie es, dass sie immer noch einen Teil ihrer Ferien mit der Familie verbringen.



***SIRMA BOSHNAKOVA***

BOARD MEMBER OF ALLIANZ SE  
IN CHARGE OF WESTERN & SOUTHERN EUROPE,  
ALLIANZ DIRECT AND ALLIANZ PARTNERS



INTERVIEW MIT SIRMA BOSHNAKOVA, BOARD MEMBER OF ALLIANZ SE IN CHARGE OF WESTERN & SOUTHERN EUROPE, ALLIANZ DIRECT AND ALLIANZ PARTNERS, DARÜBER, WIE IHRE AUSSERGEWÖHNLICHEN OST-WEST-ERFAHRUNGEN IN IHRE FÜHRUNGSKULTUR EINFLIEßEN, ÜBER IHR JAHR AUSZEIT UND WELCHE GESCHICHTEN BEI IHREN „WOHLFÜHL-CHATS“ ZU TAGE KAMEN

# „BEI VERÄNDERUNGEN, BLÜHE ICH RICHTIG AUF“

---

**Sie haben eine außergewöhnliche Karriere hinter sich, stammen aus Bulgarien, begannen Ihre Laufbahn in Moskau, wechselten von einer Beratungsfirma zu einem Versicherer und wurden schließlich CEO von Allianz Partners, der größten internationalen Sparte der Allianz. Wie hat Sie das geprägt?**

Schon früh hatte ich das große Glück, von verschiedenen Kulturen, Erfahrungen und Hintergründen umgeben aufzuwachsen. Ich habe mich immer dafür begeistert, meinen Horizont zu erweitern, indem ich unterschiedliche Menschen getroffen habe. Auch die Allianz ist eine sehr vielfältige globale Familie.

Dabei hatte ich in Osteuropa das Glück, historische Umbrüche und die dadurch ausgelösten Errungenschaften mitzuerleben. Und nach meiner Erfahrung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten vieles zum Besseren entwickelt.

Persönlich blühe ich bei Veränderungen eigentlich richtig auf. Wenn ich an meine berufliche Laufbahn zurückdenke, dann habe ich meine Erfahrungen als Zeitzeugin der historischen und kulturellen Umbrüche auch genutzt, um meinen Führungsansatz zu verändern.

---

**Was ist Ihrer Meinung nach der beste Ansatz für Führungskräfte, um sich an neue Kulturen anzupassen?**

Ich glaube, globale Führungspersonlichkeiten des 21. Jahrhunderts sollten heute die kulturelle Vielfalt und den Wandel nutzen, um damit gemeinsam den Fortschritt, die Zukunft zu gestalten. Als Kompass orientiere ich mich vor allem an vier Schlüsseleigenschaften:

Die Erste ist Einfühlungsvermögen. Nur so gelingt es, das kulturelle Bewusstsein in den Teams zu fördern, die Unterschiede zu würdigen. Führungskräfte sollten bescheiden und offen auf die Menschen zugehen und nicht über andere urteilen. Es ist wichtig, sich an das jeweilige kulturelle Erbe anzupassen, aber zugleich auch das zu bewahren, was einen im Kern ausmacht.

Als Zweites sehe ich Authentizität, was für mich bedeutet, klar und sich selbst treu zu bleiben. Niemand sollte versuchen, sein Erbe zu verwischen und sich zu verstellen. Meine Teams können bestimmt bestätigen, dass ich diese Kultur der Integrität lebe.

Drittens geht es darum, menschlich zu sein. Nachdem im 19. Jahrhundert körperliche Arbeit, im 20. Jahrhundert geistige Arbeit im Mittelpunkt stand, ist es im 21. Jahrhundert tatsächlich die emotionale Arbeit. Wir müssen unsere Menschlichkeit und Emotionen nutzen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Und zu guter Letzt sollten Führungskräfte Optimismus verbreiten. Unsere Welt steht vor großen Herausforderungen. Daher müssen wir alle kulturellen Kräfte einsetzen, um optimistische Perspektiven zu schaffen.

---

### **Welche Vorbilder oder Mentor:innen haben bisher Ihren Lebensweg beeinflusst?**

Meine ersten Coaches waren meine Eltern, die immer noch einen großen Einfluss auf mich haben. Vor allem drei ihrer Prinzipien versuche ich heute noch zu befolgen: Sei bescheiden, sei dir selbst treu und sei freundlich. Wenn mir etwas als lohnenswert erschien, haben sie mich immer dazu aufgefordert, es auch zu tun und zwar richtig. Auch heute ist meine Familie mein Resonanzboden, der mir in wichtigen Momenten Halt gibt.

---

### **Und was ist Ihnen bei der Persönlichkeit von Coaches wichtig?**

Im Berufsleben hatte ich verschiedene Trainer:innen und Mentor:innen. Dafür suche ich mir immer Menschen aus, deren Lebensgeschichte, Hintergrund, Kultur und Fachkenntnisse sich von meinen unterscheiden. Denn gerade andere Weltanschauungen und Erfahrungen helfen mir, meinen persönlichen Wachstumsweg und meinen beruflichen Fahrplan zu finden.

Einige Mentor:innen haben die Wichtigkeit unterstrichen, einfühlsam und wertschätzend mit Menschen umzugehen, was mir als Führungskraft viel bedeutet. Die Coaches, die mir bei der Karriere geholfen haben, waren vor allem erfolgreiche Manager:innen, die Unternehmen oder ganze Industrie aufgebaut oder neu erfunden haben. Alle halfen mir, besser zu verstehen, wie sich Veränderungen vorantreiben lassen.

In der heutigen Zeit interessiere ich mich besonders für Menschen, die an der Spitze der technologischen Revolution stehen. Denn im 21. Jahrhundert muss jede Führungskraft gut über die Chancen und Gefahren der Künstlichen Intelligenz und anderer Technologien Bescheid wissen.

Und ich selbst bin stolz auf meine jungen Mentees, die mir im Gegenzug eine ganz neue Lebensperspektive vermitteln.

---

### **Sie sind in Osteuropa aufgewachsen, wo es schon länger selbstverständlich für Frauen ist, zu arbeiten. Lässt sich daraus etwas für Deutschland lernen?**

Arbeit nur damit zu definieren, dass jemand im Büro oder in der Produktion einige Zeit verbringt, ist für mich veraltet. Auch eine Frau, die sich 100 Prozent um ihre Kinder kümmert, arbeitet.

Die Frage ist doch, wie wir als Gesellschaft den Frauen mehr Möglichkeiten schaffen, ihren Weg frei zu wählen. In meiner persönlichen Geschichte war es wichtig, dass meine Großmutter und meine Mutter ihre Arbeit wirklich geliebt haben. Damit waren sie für mich Vorbilder und ich habe nie in Frage gestellt, ob ich arbeiten soll oder nicht. Sondern es war meine Entscheidung.

# „INVESTITIONEN IN DIE INFRASTRUKTUR VON KINDERBETREUUNG RENTIEREN SICH LETZTENDLICH AUCH FÜR UNSER LAND“

---

**Wie haben Sie es geschafft, Ihre Karriere und Ihre beiden Kinder unter einen Hut zu bekommen?**

Als ich meine Kinder bekam, hatte ich sehr gute Betreuungsmöglichkeiten, die es mir ermöglicht haben, sowohl meine Karriere als auch meine Familie und meine Kinder zu managen. Deutschland würde bestimmt von mehr Investitionen in die Infrastrukturen von Kinderbetreuung profitieren. Denn das ist eine Investition in die Wahlfreiheit, die sich letztendlich auch für den langfristigen Erfolg unseres Landes rentieren wird. Einige Länder in der ganzen Welt führen das bereits erfolgreich vor.

Zudem sind Ermutigung und Vorbilder wichtig. Im 21. Jahrhundert müssen wir weibliche Talente viel stärker fördern. Ich bin stolz darauf, wie sich die Allianz für die Gleichstellung der Geschlechter und die Vielfalt bereits engagiert hat. Und ich selbst tue mein Bestes, um eine Botschafterin für die nächste Generation weiblicher Talente zu sein.

---

**Sie haben sich vor einiger Zeit ein Jahr Auszeit genommen und sind mit Ihrer Familie gereist. Hat diese Auszeit Ihre Lebenseinstellung geändert?**

Ich habe ein Jahr Pause gemacht, als meine Kinder schon älter waren. Das habe ich nie bereut, denn es hat mir erlaubt, viele Dinge nachzuholen. Zum Beispiel sind wir einfach

einen Monat lang mit dem Auto durch Europa gefahren, ohne ein klares Ziel zu haben. Wir haben einfach unser Leben genossen und die Orte besucht, die uns gerade interessiert haben. Und es hat mir geholfen, innezuhalten und mir klarer darüber zu werden, was ich als nächstes tun möchte.

Für mich war der Wendepunkt im Leben, als mir klar wurde, dass ich nicht versuchen sollte, eine Superheldin zu sein. Danach lief alles besser als vorher – für mich, für meine Familie, für meine Freund:innen, für alle. Denn ich glaube, dass wir kein perfektes Leben führen oder eine perfekte Mutter sein müssen. Wir müssen keine Checklisten abarbeiten. Es geht darum, glücklich zu leben und eine glückliche Mutter mit glücklichen Kindern zu sein

Es ist wichtig, mit unseren Entscheidungen zufrieden zu sein. Und jetzt, da meine Kinder erwachsen sind, bin ich stolz und glücklich darüber, zu sehen, wie sie sich entwickeln. Und freue mich, dass sie immer noch einen Teil ihrer Ferien mit uns zusammen verbringen. Wir machen einfach das Beste aus jedem einzelnen Moment, den wir zusammen verbringen und schätzen das.

**„SEITDEM ICH  
KEINE  
SUPERHELDIN  
SEIN WILL,  
LÄUFT ALLES BESSER“**

---

**Bei der Allianz sind Sie dafür verantwortlich, das Wachstum durch digitale Verbraucherplattformen und den Einsatz neuer Technologien voranzutreiben und zu fördern. Was genau ist Ihre Vision? Welche Geschäftsziele prägen Ihrer Meinung nach den Wert von Versicherungen?**

Heute ist es sehr spannend, in der Versicherungsbranche zu arbeiten. Sie steht vor einigen Herausforderungen und das Geschäftsmodell ändert sich. Mit meinen Teams will ich die Zukunft des Versicherungswesens so gestalten, dass unsere Kund:innen und Partner ihren „Seelenfrieden“ finden, wie wir es nennen.

Tausende von Menschen auf der ganzen Welt müssen mit Katastrophen in ihrem Leben umgehen: Sie haben Probleme mit Reiseannullierungen oder werden krank, wenn sie im Ausland reisen. Mit den neuen Technologien wird es einfacher, die Kundenbedürfnisse zu verstehen. Dank Künstlicher Intelligenz und neuer Techniken können wir ihnen einen ganzheitlichen Echtzeitschutz und personalisierte Dienstleistungen rund um die Uhr anbieten, so dass sich die Menschen und Unternehmen wieder mit den Dingen beschäftigen können, die für sie wichtig sind.

---

**Sie haben „Wohlfühl-Chats“ mit Ihrem Team eingeführt und sprechen oft von Respekt vor anderen Menschen, anderen Kulturen. Arbeiten Sie an einer neuen Managementkultur?**

Der Ausdruck Managementkultur ist wohl zu hochtrabend dafür. Die „Wohlfühl-Chats“ habe ich mitten in der Pandemie eingeführt, als ich CEO von Alliance Partners war und für gut 20.000 Mitarbeitende zu sorgen hatte. Wir mussten unseren Partnern weiterhin die versprochene Servicequalität liefern. Zu diesem Zeitpunkt haben wir versucht, den Menschen das Gefühl zu geben, dass es ein Licht am Ende des Tunnels gibt. Bei dieser Arbeit wurden unsere Mitarbeitenden mit schwie-

rigen Themen konfrontiert, mit denen sie auch umgehen mussten. Um sie dabei zu unterstützen, bin ich regelmäßig mit unseren Kundenbetreuungszentren in Kontakt getreten.

Dabei habe ich erfahren, dass sie tagtäglich für unsere Kund:innen Wichtiges regeln, was oft weit über ihre eigentliche Aufgabe hinausgeht. Und ich habe sie einfach gebeten, ihre Geschichten zu erzählen. Da hörte ich, wie sie Menschen das Leben retten konnten und wie sie Menschen trösteten, die einen nahen Angehörigen verloren hatten. Aber es gab auch lustige Geschichten. Zum Beispiel konnten wir in Frankreich eine Kuh in Sicherheit bringen, die sich auf das Dach einer Scheune verirrt hatte. Danach sollte unser Call Center Agent sogar ein Selfie zusammen mit der Kuh machen, weil die Besitzer:innen so stolz und dankbar dafür waren. Und warum tun unsere Mitarbeitenden so viel, was in den meisten Fällen über ihre Stellenbeschreibung hinausgeht? Die einfache Antwort ist: Sie denken, dass es das Richtige ist. Und damit haben sie recht.

Nachdem wir erkannt hatten, dass diese Gespräche eine großartige Quelle für Optimismus und Mut sind, haben wir sie im zweiten Zyklus auf unsere Mitarbeitenden mit Behinderungen ausgedehnt, von denen sogar einige an den Paralympics teilnehmen. Sie erzählten uns beispielweise, wie sie sich zu der extremen Leistung motivieren können. Nach mehr als einem Jahr hatten Tausende von Mitarbeiter:innen an diesen Wohlfühlgesprächen teilgenommen. Und wir haben dann die Mitarbeitenden motiviert, sich gegenseitig zu interviewen, haben einen Chat von Mensch zu Mensch eingeführt.

---

**Haben Sie dieses Kommunikationsformat auch genutzt, um Frauen im Unternehmen zu erreichen und zu fördern?**

Ich wurde tatsächlich gebeten, einen frauen-spezifischen Chat zu führen. Eigentlich habe ich meine Vorstandsrolle so gesehen, dass ich geschlechtsneutral bleiben muss. Aber in diesem Chat wurde mir schnell klar, dass vielen unserer weiblichen Talente der Mut fehlt, den nächsten Karrieresprung zu wagen. Daher erschienen mir diese Chats doch nützlich und so habe ich mich mit mehr als 200 oder 300 Frauen auf der ganzen Welt virtuell getroffen, um mit ihnen zu diskutieren, ihnen zuzuhören und ihnen Mut zu machen, ihren Träumen zu folgen. Dabei geht es mir vor allem darum, den Menschen zu helfen, Energie und Optimismus zu entwickeln, um ihre eigene Reise in Angriff zu nehmen.

---

**Welches Lebensgefühl möchten Sie den jungen weiblichen Talenten mit auf den Weg geben?**

Was mir selbst geholfen hat, ist mein Mantra: „Liebe, was du tust, und der Rest folgt von selbst.“ Zudem sollte jede Frau ihren Überzeugungen treu bleiben und auch gut zu sich selbst sein. Frauen sollten keinem Stereotyp folgen. Erfolg hat verschiedene Formen und muss keinesfalls in den Vorstand führen. Meine Tochter geht beispielsweise einen völlig anderen Weg in ihrem Berufsleben als ich. Und damit ist sie auf jeden Fall erfolgreich. Ich würde also sagen: „Seien Sie Sie selbst und bringen Sie Ihre Geschichte auf den Tisch. Und vor allem: Bleiben Sie Ihren Überzeugungen treu.“

**„DIE ‚WOHLFÜHL-CHATS‘  
SIND EINE QUELLE FÜR  
OPTIMISMUS UND MUT“**

# JULIA WHITE

KATEGORIE  
„INNOVATION“

SAP, Global Business Technology and Marketing Executive

## DIE MANAGERIN DES WANDELS

Die Amerikanerin Julia White entdeckte bei ihrem Studium im Silicon Valley die IT-Branche. Die schnelle Entwicklung der Technik und ihr Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft faszinierten sie und bestimmten ihren Berufsweg.

Seit Julia White am Stanford College mitten im Silicon Valley studiert hat, ist sie von der IT-Branche nicht mehr losgekommen. Die schnelle Entwicklung der digitalen Technologie, ihre Bedeutung für die Wirtschaft und die Gesellschaft faszinierten sie. „Das Tempo, der Einfluss, die Auswirkung“, so beschreibt sie im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute (HRI) ihre Leidenschaft für die Technologiebranche: „Ich finde den ständigen Wandel anregend und aufregend.“ Ihre Karriere begann die Amerikanerin 1996 im Silicon Valley bei dem Softwarehersteller Intuit. Einen Master an der Harvard Business School nutzte sie danach nicht wie viele Kommiliton:innen, um die Branche noch einmal zu wechseln. Sie startete anschließend beim großen Windows-Konzern, der zwei Flugstunden entfernt in Seattle seine Zentrale hatte.

White wurde eine echte „Microsoftee“, sie verbrachte einen großen Teil ihres Berufslebens in dem Konzern. Zuletzt leitete sie das Produktmarketing für Microsoft Azure, eine Cloud-Computing-Plattform. Zuvor war sie acht Jahre lang in der Microsoft 365-Division tätig, wo sie maßgeblich daran beteiligt war, das On-Premise-basierte Office-Geschäft zum Marktführer zu machen. In den 20 Jahren bei Microsoft fand sie auch große Vor-

bilder und Förder:innen wie Amy Hood. Julia White bewundert an der Microsoft-Finanzvorständin, wie sie sehr klar, eindeutig und zugleich einfühlsam führt.

### **Diversität der Entscheidungsteams hilft dabei, blinde Flecken zu vermeiden**

Um Innovationen voranzutreiben, ist es der Amerikanerin wichtig, dass Unternehmen und Menschen kontinuierlich dazulernen und sich weiterentwickeln. „In der Technologiebranche, die sich ständig verändert, müssen wir uns immer wieder wandeln, um Schritt zu halten“, formuliert sie es im HRI-Interview. Nach Whites Erfahrung wollen die meisten Menschen allerdings Veränderungen möglichst vermeiden. Dem will sie als Führungskraft entgegenwirken, indem sie ihren Teams die Freude am ständigen Wandel vermittelt. Wichtig ist ihr dabei, dass jede:r mutig Ideen voranbringen kann, ohne dabei gleich fürchten zu müssen, Fehler zu machen. Ihre Einstellung zu Teamarbeit ist auch durch das Kunstschwimmen geprägt. Seit dem zehnten Lebensjahr ist White bei Wettkämpfen im Team angetreten. Bei dem Sport, der früher auch Synchronschwimmen hieß, müssen acht Schwimmerinnen präzise zusammenarbeiten, sich aufeinander verlassen und untereinander eine Verbindung aufbauen.

Bei der Zusammenstellung ihrer Teams geht es White keinesfalls darum, ein möglichst einheitliches Bild zu schaffen. Sie ist eine große Verfechterin der Diversität, besonders in der Technologiebranche, die auf so viele Aspekte der Gesellschaft einwirke. Dass vielfältige Teams in der Forschung besser abschneiden als einheitliche Teams erklärt die Amerikanerin damit, dass sie gemeinsam „blinde Flecken“ vermeiden: „Breiter aufgestellte Teams bedenken mehr Auswirkungen und übersehen weniger Aspekte“, sagt sie. Frauen sind nach ihrer Einschätzung beispielsweise bei der Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) gefragt. „Wenn Frauen nicht aktiv eingebunden sind, KI zu programmieren und unterschiedliche Perspektiven einzubringen, dann werden wir mit KI nur bestehende Unterschiede festigen“, erwartet Julia White.

Ihre Einstellung zu Frauenthemen hat die IT-Enthusiastin im Laufe ihres Lebens geändert: „Zu Beginn meiner Karriere wollte ich die Tatsache, dass ich eine Frau bin, möglichst herunterspielen“, sagt sie, weil sie nicht anders als ihre Kollegen sein wollte. Heute dagegen habe sie die Kraft und Bedeutung erkannt, eine Frau zu sein und eine Verbündete von Frauen zu sein. Heute engagiert sie sich für Frauen weltweit, die für ihre Rechte kämpfen, wie beispielsweise im Iran. Und inzwischen findet sie Frauennetzwerke besonders in der Technologiebranche notwendig, die weltweit immer noch zu drei Vierteln von Männern dominiert wird. Das SAP-Frauennetzwerk Business Women's Network, das sie mit vorangetrieben hat, bringe mit seinen 17.000 Mitgliedern ständig Frauen zusammen, die sich weiterbilden und engagieren, freut sie sich.

2021 hat die Amerikanerin ihre Komfortzone bei Microsoft verlassen und bei dem deutschen Software-Riesen SAP angefangen. Beim Blick auf ihre Rollen bei den beiden IT-Konzernen bezeichnet sich Julia White im HRI-Interview als „Managerin der Transformation“. Ähnlich wie Microsoft vor einigen Jahren befindet sich SAP heute in einem Transformationsprozess. Der deutsche Softwarehersteller ist in der Geschäftswelt nicht wegzudenken, doch die Umstellung auf das Cloud-Computing ist auch nach etlichen großen Übernahmen und diversen internen Programmen noch nicht abgeschlossen. Julia White sollte das Marketing neu ausrichten: Statt der Marke SAP sollten nun die Produkte im Mittelpunkt stehen. Am 31. Juli 2024 gab SAP bekannt, dass Julia White den Vorstand zum 31. August 2024 verlassen wird. Im Zuge dieser Veränderung wird der eigenständige Vorstandsbereich Marketing & Solutions aufgelöst, um die Synergie zwischen Produktmarketing- und Produktteams zu stärken.



***JULIA WHITE***

**GLOBAL BUSINESS TECHNOLOGY AND MARKETING EXECUTIVE  
SAP**



INTERVIEW MIT JULIA WHITE, GLOBAL BUSINESS TECHNOLOGY AND MARKETING EXECUTIVE, ÜBER DIE SCHNELLE ENTWICKLUNG IN DER IT-BRANCHE, IHRE VORBILDER UND DIE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DER DEUTSCHEN UND AMERIKANISCHEN UNTERNEHMENSKULTUR

„IN DER TECHNOLOGIEBRANCHE MÜSSEN WIR

# UNS IMMER WIEDER WANDELN, UM SCHRITT ZU HALTEN“

---

**Sie kommen aus dem ländlichen Idaho und haben mit einem Bachelor in Stanford und einem MBA in Harvard eine klassische Managerausbildung absolviert. Wollten Sie schon immer Managerin in der IT-Branche werden?**

Als Kind wollte ich unbedingt bei den Olympischen Spielen im Kunstschwimmen, damals hieß es noch Synchronschwimmen, teilnehmen. Mit zehn Jahren habe ich mit Wettkämpfen begonnen und auch während meiner College-Zeit in Stanford weitergemacht.

Im College war ich dann inmitten des Silicon Valley, wo sich alles um IT drehte. Etwas Neues war hier gerade am Entstehen und ich bekam die Möglichkeit, schon früh an Technologieprojekten mitzuarbeiten. Das hat mir den Einfluss digitaler Technologie auf unsere Gesellschaft gezeigt und damit auch das große Gestaltungspotenzial.

So bin ich also eher zufällig in die Technologiebranche gerutscht. Und als ich anfang, mich intensiver mit dem Thema auseinander-

zusetzen, hat sich daraus schnell eine Leidenschaft entwickelt. Das Tempo, der Einfluss, die Auswirkung. Nachdem ich drei Jahre lang in der Tech-Branche gearbeitet hatte, bin ich auf die Harvard Business School gegangen. Aber anders als viele Studierende, die damit ihrer Karriere noch einmal eine neue Richtung geben wollten, hatte ich nie das Bedürfnis, die Branche zu wechseln. Nach meinem Abschluss in Harvard kamen für mich nur Jobs in der Tech-Branche in Frage. Und auch nach 25 Jahren bin ich immer noch begeistert.

---

**Hatten Sie irgendwelche Vorbilder oder Mentor:innen auf diesem Weg?**

Mein Vater war sehr wichtig für mich – als Vorbild und Mentor. Als Ingenieur mit MBA-Abschluss leitete er als Geschäftsführer verschiedene Versorgungsunternehmen. Beim Abendessen sprachen wir über Vorstandsitzungen, über Führung und Veränderung. Er hat mich also schon früh in Sachen Unternehmensführung gecoacht und angeleitet. Vor allem hat er mir immer gesagt, dass ich

alles erreichen kann, was ich mir vornehme. Eine Vaterfigur, die an dich glaubt und dir sagt, dass du als Frau alles schaffen kannst, macht einen großen Unterschied, vor allem als Kind.

Zudem hatte ich schon früh eine phänomenale Trainerin fürs Kunstschwimmen, bei der im jungen Alter Krebs diagnostiziert wurde. Obwohl ihre Lebenserwartung gering war, lebte sie mit einer solchen Zielstrebigkeit und Hingabe, dass ich tief beeindruckt war. Diese Einstellung hat sie buchstäblich am Leben gehalten. Seitdem versuche ich, mit derselben Entschlossenheit und dem Fokus auf das Wesentliche zu leben.

In jüngster Zeit hatte ich als wunderbares Vorbild und Mentorin Amy Hood, die Finanzchefin von Microsoft. Ich schätze an dieser erfolgreichen Frau, dass sie unglaublich authentisch, klar und sehr direkt führt. Sie beschönigt nichts, aber zugleich ist sie einfühlsam und fürsorglich. Mit dieser wunderbaren Kombination lässt sich das Beste aus Menschen hervorholen.

---

**Bevor Sie zu SAP kamen, haben Sie lange Zeit bei Microsoft gearbeitet. Was sehen Sie als wichtigen Unterschied zwischen der deutschen und amerikanischen Unternehmenskultur? Und was können deutsche Unternehmen daraus lernen?**

Ich denke, die USA können viel vom deutschen Bestreben lernen, den Gewinn, die Menschen und die Umwelt in Einklang zu bringen. Bei diesem nachhaltigen Ansatz, von dem die Welt mehr braucht, sind deutsche Unternehmen führend. In meiner Zeit bei SAP habe ich es sehr genossen, die deutsche und europäische Unternehmenskultur kennenzulernen.

In den USA ist die Unternehmenskultur viel wettbewerbsorientierter. Auch die Sorge, aus dem Geschäft gedrängt zu werden, ist größer. Die Unternehmen konkurrieren aggressiver, aber auch risikofreudiger. Wer bereit ist, mehr Risiken einzugehen, hat zugleich aber auch die Fähigkeit, schnell zu handeln, um diese Risiken zu bewältigen.

Eine Kombination der beiden Modelle wäre also wichtig.

Und für Deutschland erhoffe ich mir, dass die Investitionen in technologische Innovationen steigen. Die deutsche Start-up-Kultur könnte stark sein, denn die Arbeitskräfte sind unglaublich gut ausgebildet und es mangelt nicht an Ideen. Aber es fehlt die Investorenmentalität vor allem für die risikoreichere Frühphase der Gründung. Für die Welt wäre es besser, wenn sich nicht das meiste Risikokapital auf die Start-ups an der Westküste der USA konzentrieren würde. Wir brauchen einfach mehr Vielfalt, und Deutschland ist ein wunderbarer Markt.

**„WER BEREIT IST,  
MEHR RISIKEN EINZUGEHEN,  
KANN SIE ZUGLEICH AUCH  
SCHNELLER BEWÄLTIGEN“**

---

### **Wie bringen Sie Ihre Karriere und Ihre Kinder unter einen Hut?**

Nach der Geburt meiner Kinder habe ich weitergearbeitet. Dabei habe ich zwei Dinge gelernt: Als Erstes habe ich von vornherein sehr klar und kompromisslos Grenzen gezogen und danach gelebt – ohne Schuldgefühle. Damit habe ich mir die Energie und das schlechte Gewissen erspart, das viele Mütter bekommen, die ihre Grenzen ständig neu festlegen.

Das zweite ist, dass es für mich nur ein Leben gibt, ich trenne nicht das Arbeits- und Privatleben. Die Übergänge sind fließend. Die Zeit, die ich jeweils mit meiner Arbeit, meiner Familie oder meinen Hobbys verbringe, teile ich über einen längeren Zeitraum ein. Ich versuche nicht, mehrere Dinge auf einmal zu machen. Ich will jeweils voll präsent sein, ob ich nun gerade arbeite, mit meiner Familie oder Freund:innen zusammen bin oder für ein Rennen trainiere. Dadurch bin ich mittendrin, voll konzentriert und damit sehr effizient.

---

### **Wie finden Sie die Kraft, die Sie brauchen, um sich in Ihren Führungsrollen durchzusetzen?**

Verschiedene Untersuchungen, die über Jahre hinweg liefen, haben gezeigt, dass Frauen bessere Verhandlungsführer sind als Männer, wenn sie für andere eintreten. Wenn sie dagegen für sich selbst verhandeln, sind sie weitaus weniger effektiv.

Wenn ich führe, muss ich mir also immer vor Augen halten, was das Beste für das Unternehmen, das jeweilige Projekt oder das Team ist. Diese Denkweise versetzt mich in die Lage, mich durchzusetzen und das Richtige für das Team, für das Unternehmen zu tun.

---

### **Und wie schaffen Sie es, dass Ihre Teams Innovationen vorantreiben?**

Wenn ich mir meine verschiedenen Karriereschritte zunächst bei Microsoft und dann bei SAP ansehe, dann bin ich wohl eine Managerin der Transformationen. In der Technologiebranche, die sich ständig verändert, müssen wir uns immer wieder wandeln, um Schritt zu halten.

Aber ich habe festgestellt, dass die meisten Menschen Veränderungen nicht wirklich schätzen und dazu neigen, sie zu vermeiden. Ich dagegen finde den ständigen Wandel anregend und aufregend. Und dieses Gefühl will ich auch meinen Teams vermitteln, mit denen ich am meisten darüber rede, dass wir für Veränderungen unbequem sein müssen.

Als Führungskraft will ich in der Organisation vor allem drei Einstellungen vorantreiben:

Zunächst will ich die Mentalität stärken, sich ständig weiterzuentwickeln. Nicht alles wissen, sondern alles lernen. Denn ich glaube grundsätzlich, dass jeder wachsen und neue Dinge lernen kann.

Zweitens sollen meine Teams die Grund-sicherheit gewinnen, auch Fehler machen zu können und sich diese dann einzugestehen. Sie sollen daher auch Ideen voranbringen, die noch nicht geprüft wurden.

Und schließlich glaube ich daran, dass Vielfalt jeglicher Art uns weiterbringt. Die Forschung zeigt klar, dass vielfältige Teams besser abschneiden als einheitliche Teams. Das liegt vor allem daran, dass breiter aufgestellte Teams mehr Auswirkungen bedenken und weniger Aspekte übersehen. Durch die verschiedenen Perspektiven kommt es also nicht zu blinden Flecken. Besonders in der Tech-Branche, die so viele Aspekte in der Gesellschaft betrifft, ist Vielfalt elementar.

---

### Wie schätzen sie die Funktion von Frauennetzwerken ein?

Frauennetzwerke sind wichtig, weil sie einen Raum für Frauen schaffen, in dem sie sich mit Gleichgesinnten austauschen, Verbündete finden und ihre Herausforderungen adressieren können. Hier können sie Mentorinnen für ihre Karriere finden. Und ein berufliches Netzwerk entwickeln.

Und sie sind auch notwendig, da die Technologiebranche heute weltweit noch immer zu 75 Prozent von Männern dominiert wird. Das repräsentiert nicht die Hälfte der Gesellschaft. Frauennetzwerke können dafür sorgen, dass sich dieses Verhältnis verschiebt.

---

### Was macht das SAP-Frauennetzwerk erfolgreich?

Das Business Women's Network – kurz BWN – hat 90 Ortsgruppen aufgebaut mit 17.000 Mitgliedern auf der ganzen Welt. Das ist großartig. Es bringt ständig Menschen zusammen, um etwas zu schaffen, zu lernen, sich weiterzubilden, sich zu engagieren und zu vernetzen.

Im Jahr 2017 hatte SAP sich das Ziel gesetzt, bis 2023 einen Frauenanteil von 35 Prozent in der Belegschaft zu haben. Das liegt weit über dem Branchendurchschnitt von etwa 25 Prozent. Dieses Ziel hatten wir tatsächlich schon 2022 erreicht. Jetzt liegt die Messlatte auf 40 Prozent bis 2030.

---

### In den Sozialen Medien habe ich gesehen, dass Sie die Frauenproteste im Iran unterstützt haben. Legen Sie weiterhin Wert auf dieses Thema oder war das nur eine Aktion?

Die friedlichen Proteste der iranischen Frauen, die so etwas wie ihr Markenzeichen im Jahr 2022 waren, haben mich damals berührt. Sie sind aufgrund des harten Durchgreifens der Regierung leider verstummt. Aber ich weiß, dass die Bewegung weiterhin aktiv ist. Die Frauen sind zwar nicht mehr so sichtbar, sie kommunizieren eher im Untergrund, auf privaten Chat-Plattformen. Dass Narges Mohammadi 2023 den Friedensnobelpreis erhalten hat, während sie im Gefängnis saß, war auch ein wichtiges Signal.

Aber der Iran ist nur einer von vielen, vielen Orten auf der Welt, in denen die Rechte der Frauen missachtet und Frauen ausgegrenzt werden. Ich versuche, diese Entwicklungen weltweit zu verfolgen, um herauszufinden, wie wir Fortschritte für die Frauen erreichen können.

Das ist für mich eine grundlegende Menschenrechtsfrage und ich zitiere da gerne Hillary Clinton, die so schön gesagt hat: Frauenrechte sind Menschenrechte.

---

**Generative KI ist heute ein Topthema in der Wirtschaft. Was erhoffen Sie sich von der KI – und vor allem: Wie stellen wir sicher, dass KI verantwortungsvoll eingesetzt wird?**

Wir stehen noch am Anfang und ahnen erst, wie KI unsere Welt und unser Leben verändern kann. Ich bin seit über 25 Jahren in der Technologiebranche tätig und habe noch nie erlebt, dass eine Innovation sich so schnell entwickelt. Jeden Tag lernen wir mehr dazu und versuchen sicherzustellen, dass wir alles verstehen.

Aber die Menschen werden die Technologie nur nutzen, wenn sie ihr vertrauen. Wenn wir also die Vorteile der generativen KI nutzen wollen – etwa Zeitersparnis, kreative Prozesse, Kosteneinsparungen für Unternehmen – müssen wir sicherstellen, dass sie vertrauenswürdig ist. Daher ist es entscheidend, dass Datenschutz, Sicherheit, Ethik und alle Aspekte der Compliance richtig geregelt werden. Mir war wichtig, dass SAP als europäisches Unternehmen einen hohen Standard setzt und damit anderen Technologieunternehmen zeigt, dass das sowohl möglich als auch notwendig ist.

Aber um noch einmal auf die Bedeutung von Frauen in der Tech-Branche zurückzukommen: Wenn Frauen nicht aktiv in den Prozess eingebunden sind, KI zu programmieren, die Modelle zu überprüfen; sicherzustellen, dass Vorurteile beseitigt werden und unterschiedliche Perspektiven einzubringen, dann werden wir mit der KI die bestehenden Unterschiede nur festigen, anstatt sie zu überwinden.

---

**Und welchen Rat haben Sie für junge weibliche Talente?**

In erster Linie ist es wichtig, an sich selbst zu glauben und nicht zu befürchten, dass die Erfahrung oder das Wissen für eine neue Aufgabe fehlt. Denn es sind die neuen Perspektiven, die uns wirklich verändern und voranbringen.

Zudem sollten sie sich gute Mentor:innen suchen, die sie antreiben, sie unterstützen, feiern und wieder aufrichten, wenn sie am Boden liegen. Das hat auch mir im Laufe der Jahre geholfen.

Und dann würde ich sagen: Sei eine Verbündete. Wir müssen uns gegenseitig unterstützen. Zu Beginn meiner Karriere wollte ich die Tatsache, dass ich eine Frau bin, möglichst herunterspielen, wollte mich nicht an Frauennetzwerken und dergleichen beteiligen, weil ich nicht anders sein wollte. Als ich bei Microsoft anfang, gab es in meiner Abteilung nur zwei Prozent Frauen, deshalb war ich wirklich anders. Doch dann habe ich die Kraft und Bedeutung davon erkannt, eine Frau zu sein und eine Verbündete von Frauen zu sein. Ich ermutige heute jede Frau, das bereits frühzeitig zu tun.

**„WENN WIR**

**FRAUEN NICHT AKTIV  
IN DIE KI-ENTWICKLUNG EINBINDEN,  
WERDEN WIR MIT DER KI DIE UNTERSCHIEDE NUR FESTIGEN“**

## METHODISCHES VORGEHEN BEI DER ERSTELLUNG DER SHORTLIST

Grundlage für die finale Juryentscheidung ist jeweils eine Shortlist für die drei Kategorien Chief Executive, Finance und Human Resources sowie eine Universalkategorie, aus der die Board-Mitglieder für die anderen beiden Bereiche ausgewählt werden. Jede Shortlist umfasst sechs Managerinnen, die für die Universalkategorie acht. 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 Umsatzbeziehungsweise Beschäftigungswachstum in den vergangenen Jahren auszeichneten. Konkret sind es Unternehmen, die in den vergangenen vier bis sieben Jahren – je nach Verfügbarkeit der Angaben – ein jährliches Umsatzwachstum von durchschnittlich mehr als 50 Prozent\*, ein jährliches Beschäftigungswachstum von durchschnittlich mehr als 100 Prozent\* oder ein jährliches Gewinnwachstum (Basis: Jahresüberschuss) von durchschnittlich mehr als 75 Prozent\* erreicht haben.

Zweitens enthält die Longlist alle weiblichen Vorstandsmitglieder aus den Unternehmen, die im DAX, MDAX oder SDAX 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 beziehungsweise acht 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, Beschäftigtenzahl, Gewinnhöhe (in erster Linie Jahresüberschuss) sowie Umsatzrendite (Gewinn in Relation zum Umsatz) in der Analyse abgebildet. Die dynamischen Größen sind das durchschnittliche jährliche Wachstum von Umsatz, Beschäftigtenzahl und „Gewinn“ in den vergangenen vier bis sieben Jahren. Quellen dafür stellen die Geschäftsberichte sowie Angaben im Bundesanzeiger dar, sofern die Unternehmen nicht von der Veröffentlichungspflicht befreit sind.

\* Werte im Jahr 2024 verwendet

Die Unternehmen, in denen die Kandidatinnen tätig sind, werden in jeder Kategorie jeweils hinsichtlich jeder der sieben Kennzahlen in eine Reihenfolge gebracht. Anschließend werden für das Gesamtranking die Positionen in den sieben 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 den 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 eine verbesserte Zufriedenheit der Mitarbeitenden 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 den besonderen 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:  
**GESCHLECHTERPARITÄT  
NICHT IN SICHT**



# FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT: 1965 AUF FÜHRUNGSPPOSITIONEN NOCH WEITGEHEND UNERWÜNSCHT

Als das einflussreiche amerikanische Management-Magazin „Harvard Business Review“ seine gebildete Leserschaft im Jahr 1965 fragte, ob sie sich Frauen in Führungspositionen der Unternehmen wünschten, stieß die Frage auf großes Unverständnis: 54 Prozent der Männer und immerhin 50 Prozent der Frauen lehnten diese Vorstellung glattweg ab. 20 Jahre später waren es immerhin noch neun Prozent der Männer und vier Prozent der Frauen. Aus dieser Perspektive hat sich in den vergangenen Jahrzehnten Einiges in Richtung Gleichberechtigung getan. Heute wird höchstens noch hinter vorgehaltener Hand geraunt, dass Frauen nicht für Führungsaufgaben in der Wirtschaft geeignet seien. Denn das Rollenverständnis der Frauen hat sich gewandelt, auch wenn die deutsche Wirtschaft von Gleichberechtigung auf allen Ebenen noch weit entfernt ist.

Im Jahr 1986 stieg in Deutschland immerhin die erste Frau in einen Dax-Vorstand auf, die Deutsche-Bankerin Ellen Schneider-Lenné.

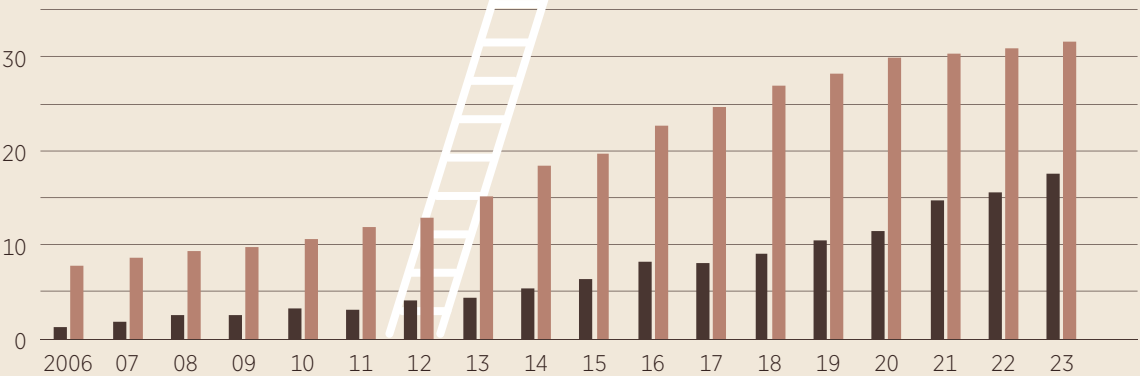
Sie blieb aber lange eine Ausnahme. Es herrschte weiterhin bei den meisten großen Unternehmen das traditionelle Rekrutierungsmuster vor: Ein deutscher Mann, zumeist Wirtschaftswissenschaftler oder Ingenieur, sorgte für ähnlich ausgebildeten Nachfolger.

Erst im Jahr 2004 schaffte es erneut eine Frau in einen Dax-Vorstand, die niederländische Medizinerin Karin Dorrepaal wurde in den Schering-Vorstand berufen. Danach ging es dann schneller: Jedes Jahr steigt der Anteil der Frauen in den Vorständen langsam, aber kontinuierlich an. Immerhin hat mehr als die Hälfte der 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen heute mindestens eine Frau im Vorstand. Insgesamt ist bei den 200 größten deutschen Unternehmen immerhin schon fast jeder fünfte Vorstand weiblich. Bei den Dax-Vorständen sind es mittlerweile 23,5 Prozent. Damit haben die deutschen Frauen schon fast die europäischen Vorreiterinnen in Großbritannien (Anteil der Frauen in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen: 31,4 Prozent), Norwegen (31,3 Prozent), Frankreich (29 Prozent) und Schweden (28,9 Prozent) eingeholt.

## STETIGER ANFSTIEG

Frauenanteil in den Führungsgremien der 200 größten deutschen Unternehmen, in %

● Vorstand ● Aufsichtsrat



Quelle: DIW

DAX-VORSTÄNDINNEN SIND ZUMEIST INTERNATIONALER UND JÜNGER ALS IHRE MÄNNLICHEN KOLLEGEN

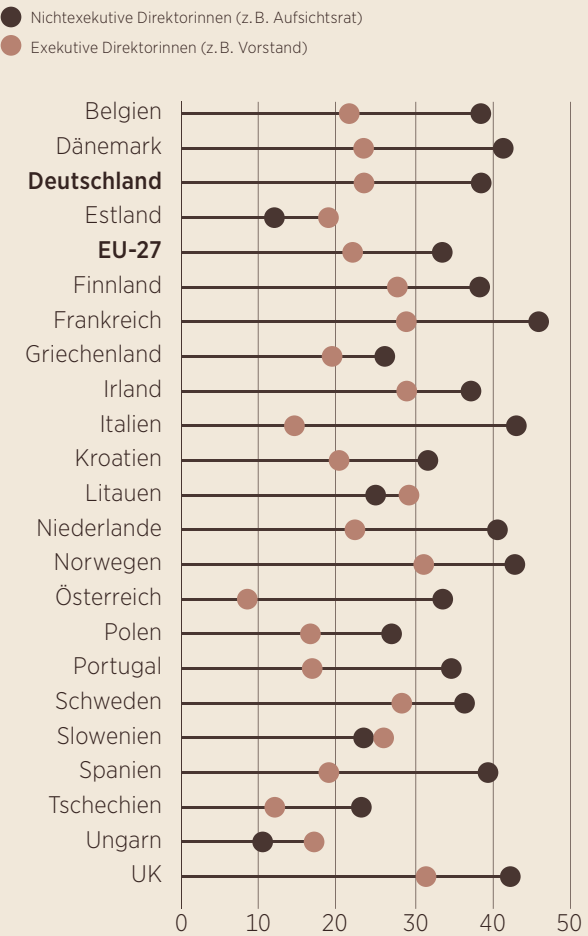
Einen wichtigen Unterschied haben die Dax-Vorständinnen gegenüber ihren männlichen Kollegen: Sie sind zumeist jünger und vor allem internationaler. Fast alle Vorständinnen der Dax-Konzerne sind unter 55 Jahren alt. Und die Französin Sylvie Nicol (Henkel), die Amerikanerin Julia White (SAP), die gebürtige Rumänin Astrid Hermann (Beiersdorf) und die Bulgarin Sirma Boshnakova (Allianz) sind mit ihrem internationalen Lebenslauf

keinesfalls Ausnahmen: Fast 40 Prozent der Dax-Vorständinnen stammen aus dem Ausland, alle Frauen haben ihre Ausbildung oder einzelne Berufsstationen im Ausland absolviert.

Auch etwas anders zeichnet die Vorstands-frauen gegenüber ihren männlichen Kolle-gen aus: Sie haben häufiger eine Karriere im eigenen Haus gemacht. Beispielsweise hat Sylvie Nicol ihre Berufskarriere einst bei Henkel in Frankreich gestartet, um dann schließlich in den Düsseldorfer Vor-stand aufzusteigen.

UNEINHEITLICHES EUROPA

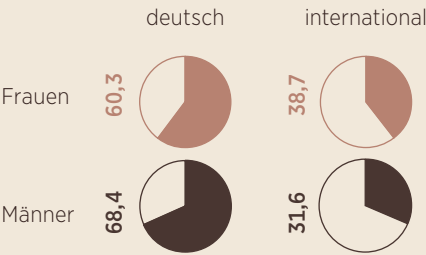
Frauenanteil in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen in europäischen Ländern 2024, in %



Quelle: EIGE

DAX-VORSTÄNDINNEN SIND INTERNATIONALER ...

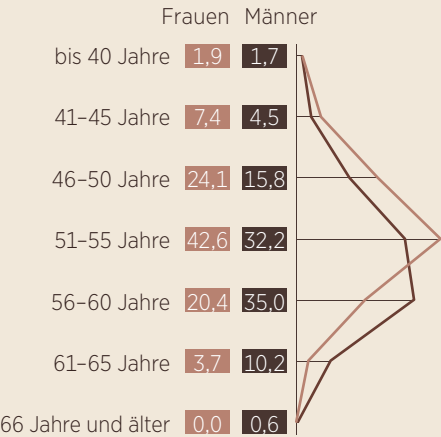
Nationalität, Anteil in %



Quelle: Russel Reynolds

... UND JÜNGER

Altersverteilung in den Dax-Vorständen, 2023, in %



Quelle: Handelsblatt Research Institute

Lebenswege wie der von Sylvie Nicol sind auch ein Hinweis dafür, dass die Unternehmen inzwischen ihre weiblichen Talente erfolgreich fördern und einige auch an die Spitze befördern. Alle größeren Unternehmen haben heute erkannt: Je diverser ihre Führungsteams zusammengesetzt sind, desto erfolgreicher läuft ihr Geschäft: Dass Diversität und damit auch Frauen im Vorstand ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg sind, lässt sich schon an den reinen Geschäftszahlen ablesen: Beim Vergleich der Daten von mehr als 1.000 Unternehmen in 15 Ländern zeigt sich: Mit hoher Gender Diversity ist die Wahrscheinlichkeit 25 Prozent höher, überdurchschnittlich profitabel zu wirtschaften.

Diese Zahlen überzeugen. Fast alle großen deutschen Unternehmen haben heute Frauennetzwerke, spezielle Förderprogramme und Mentoren-Tandems geschaffen. Zudem streben die meisten großen Unternehmen bestimmte Frauenanteile für die verschiedenen Führungsebenen oder das gesamte Unternehmen an. Diversität und Inklusion sind wichtige Stichworte für die Personalrekrutierung und -förderung geworden. „Diverse Teams befruchten sich gegenseitig und treffen letztendlich bessere Entscheidungen. Deshalb gehören Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion zu einer guten Unternehmenskultur dazu“, drückt es Personal-Vorständin Nicol im Interview mit dem HRI aus.

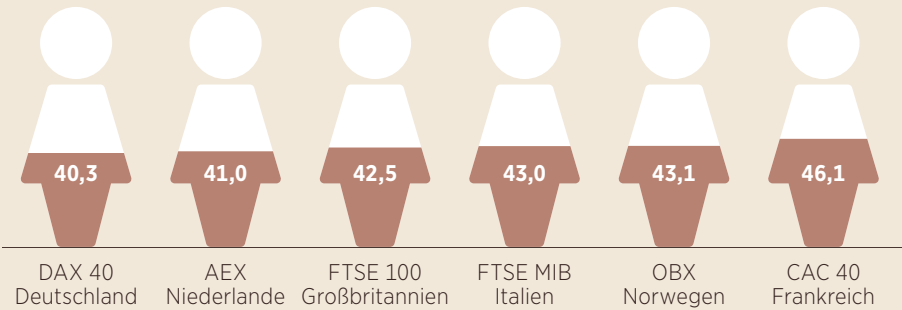
## QUOTEN BESCHLEUNIGEN DEN AUFSTIEG – ABER KAUM EINE FRAU SCHÄTZT SIE

Politik und Wirtschaft hatten schon 2001 beschlossen, Frauen beim Aufstieg zu fördern. Für die Hälfte der Gesellschaft änderte sich dadurch aber zunächst wenig. Frauen blieben weiterhin von den meisten Entscheidungspositionen ausgeschlossen. Daher wurde die Bundesregierung verbindlicher: Seit 2016 werden börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen gesetzlich verpflichtet, mindestens 30 Prozent ihrer Aufsichtsräte mit Frauen zu besetzen. Das Erste Führungspositionen-Gesetz (FüPoG I) wirkte schnell, in den Dax-Unternehmen sind die Aufsichtsräte heute sogar zu 40,3 Prozent weiblich und erreichen damit schon fast Europas Spitzenreiter Frankreich (CAC: 46,1 Prozent weiblich).

Dass die Quote den Aufstieg der Frauen offenbar beschleunigt hat, zeigt sich auch beim Vergleich von Unternehmen mit einer Quote mit Unternehmen ohne Quote. In den Aufsichtsräten mit Quote sind heute durchschnittlich 37,3 Prozent Frauen vertreten, in quotenfreien Aufsichtsräten sind es nur 29,3 Prozent.

### DAX-AUFSICHTSRÄTE IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

Frauenanteil in Aufsichtsgremien wichtiger europäischer Aktienindizes 2023, in %



Quelle: Russell Reynolds

Anders als in den Aufsichtsräten kamen die Frauen in den Vorständen dagegen nur langsam voran. Daher folgte Anfang 2021 das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II). Es schreibt den börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern vor, dass davon mindestens ein Mitglied weiblich sein soll. Das Gleiche gilt für Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes wie die Deutsche Bahn und andere Unternehmen der öffentlichen Hand.

Die meisten Vorstandsfrauen sehen die Quote zwiespältig. Viele lehnen wie Sylvie Nicol eigentlich Frauenquoten ab, sehen aber, dass der gesellschaftliche Wandel hin zu mehr Gleichberechtigung und Diversität zuvor nur langsam voranging. Die Frauen freuen sich zumeist über den Erfolg der Quoten und wollen zugleich aber keinesfalls – zu Recht – als Quotenfrau gelten. Susanne Wiegand, CEO des Rüstungszulieferers Renk, warnt im Interview mit dem HRI schon davor, es mit der Frauenförderung nicht zu übertreiben, nicht den Zeitpunkt zu verpassen, an dem das Pendel zurückschlägt und Männer in die Minderheit geraten.

## GANZ AN DER SPITZE SIND BISHER ERST WENIGE FRAUEN ANGEKOMMEN

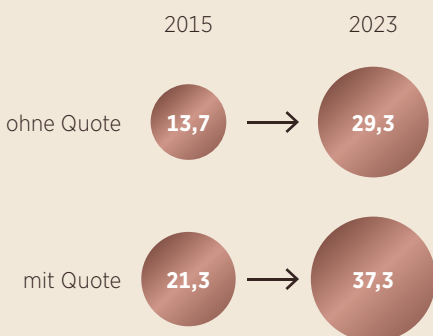
Wie Susanne Wiegand sind bisher erst ganz wenige Frauen an die Führungsspitze der großen Unternehmen gekommen. Bei den 40 Dax-Unternehmen hat nur der Pharmakonzern Merck seit 2021 eine Frau als CEO. Es gab zwar seitdem ein paar kurze Intermezzi, bei denen die Frauen letztendlich aber ausschieden. Belén Garijo blieb daher bisher allein unter 39 männlichen Dax-CEOs. Weltweit sieht es etwas besser aus: Bei den Unternehmen, die an den zwölf international führenden Börsen gehandelt werden, werden immerhin 12,3 Prozent von einem weiblichen CEO geführt. Von den 178 CEO-Posten, die 2023 in den zwölf Ländern neu besetzt wurden, gingen 22 an eine Frau.

Die spanische Ärztin Belén Garijo lehnt dennoch die politische Quote ab. Das bringe nicht viel, wenn das Unternehmen selbst nicht inklusiv sei, sagte sie dem Handelsblatt. Sie wolle Barrieren für Frauen beiseite räumen, die es ihr selbst schwer gemacht haben. Kulturwandel und Innovation sind wichtige Ziele der CEO und zweifachen Mutter, die selbstironisch anmerkt, dass sie ihre Kinder am Sonntag bekommen habe, damit sie am Montag wieder im Büro sein konnte.

Im Mittelstand, für den die Quoten nicht gelten, gibt es zwar schon länger einige Frauen an der Unternehmensspitze, es bewegt sich aber wenig: Lag der Anteil der Chefinnen im Jahr 2003 bei 15,1 Prozent, so stagniert er 20 Jahre später noch immer nur bei 15,8 Prozent. Susanne Wiegand ist zudem in ihrer Branche eine Ausnahmeerscheinung: Sie ist die einzige Frau an der Spitze eines europäischen Rüstungsunternehmens. Auch bei den 100 größten deutschen Familienunternehmen werden die männlichen Nachkommen weiterhin deutlich bevorzugt: Gerade einmal sieben Prozent der Führungspositionen gehen an die Töchter.

## GESCHLECHTERQUOTE MIT WIRKUNG

Frauenanteil in Aufsichtsräten von  
180 börsennotierten Unternehmen, in %



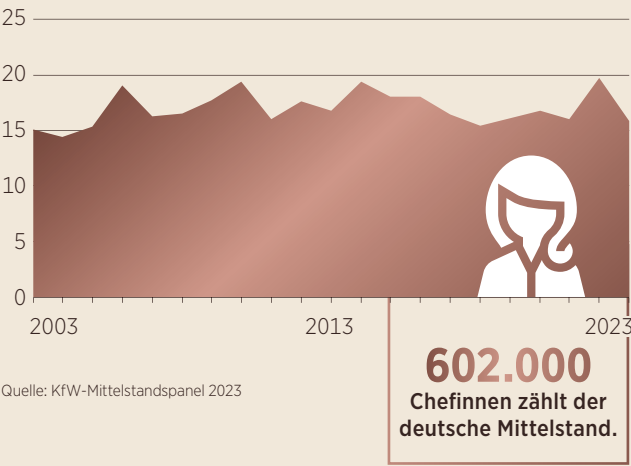
Quelle: FidAR

Auch bei Start-ups sind Frauen in den Führungsteams unterrepräsentiert. Fast zwei Drittel der Gründungsteams sind rein männlich. Und die Frauen, die sich in Deutschland eine Gründung zutrauen, haben vor allem die Endverbraucher:innen im Visier, ihre männlichen Kollegen peilen dagegen zu meist als Markt die etablierten Unternehmen an und können daher auf größere Skaleneffekte hoffen. Dieses Auseinanderdriften verschärft sich noch dadurch, dass die Gründerinnen mehr Probleme haben, an Kapital zu kommen: 87 Prozent des investierten Kapitals fließt an rein männliche Gründungsteams, nur zwei Prozent an rein weibliche Gründungsteams.

Der Anteil der Gründerinnen im Jahr 2023 beträgt **44 PROZENT** und liegt somit knapp über dem bisherigen Höchstwert von **43 PROZENT** der Jahre 2013 bis 2015.

### CHEFINNENANTEIL IM MITTELSTAND

Anteil frauengeführter Unternehmen im Mittelstand, in %



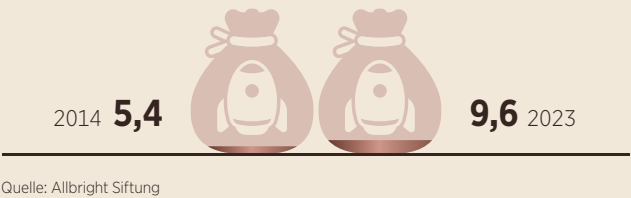
### MÄNNER IN DER ÜBERZAHL

Anteile von Männern und Frauen aus den Gesellschafterfamilien in den Gremien der 100 größten Familienunternehmen, in %



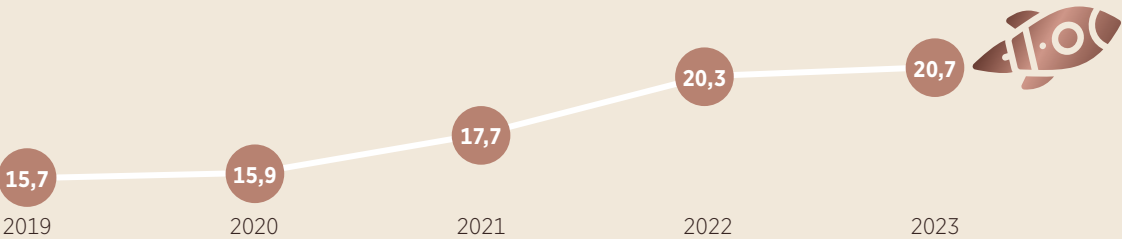
### AUCH IN EUROPA AUF NIEDRIGEM NIVEAU

Frauenanteil am europ. Venture Capital-Aufkommen, in %



# WEIBLICHER ANTEIL AN START-UPS STAGNIERT AUF NIEDRIGEM NIVEAU

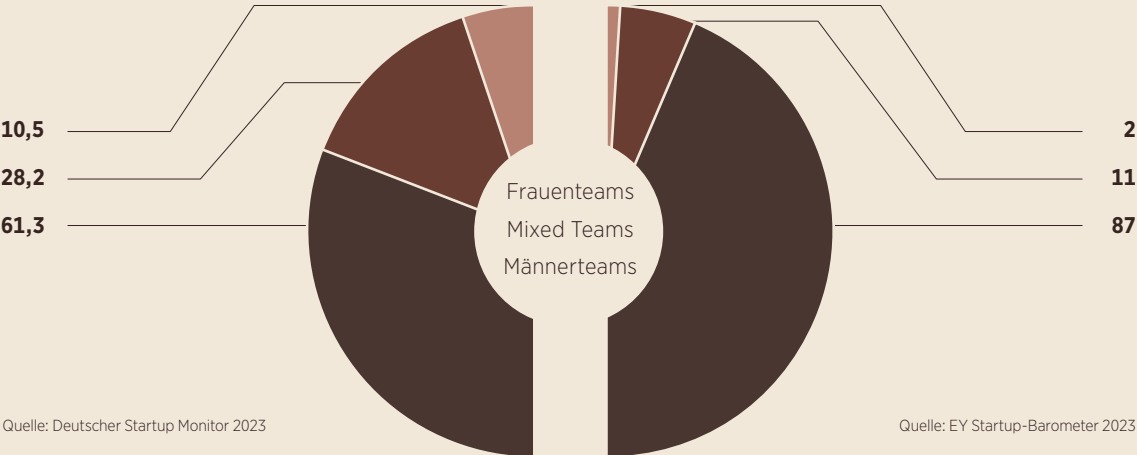
In %



Quelle: Deutscher Startup Monitor 2023

## MEHR MÄNNERTEAMS

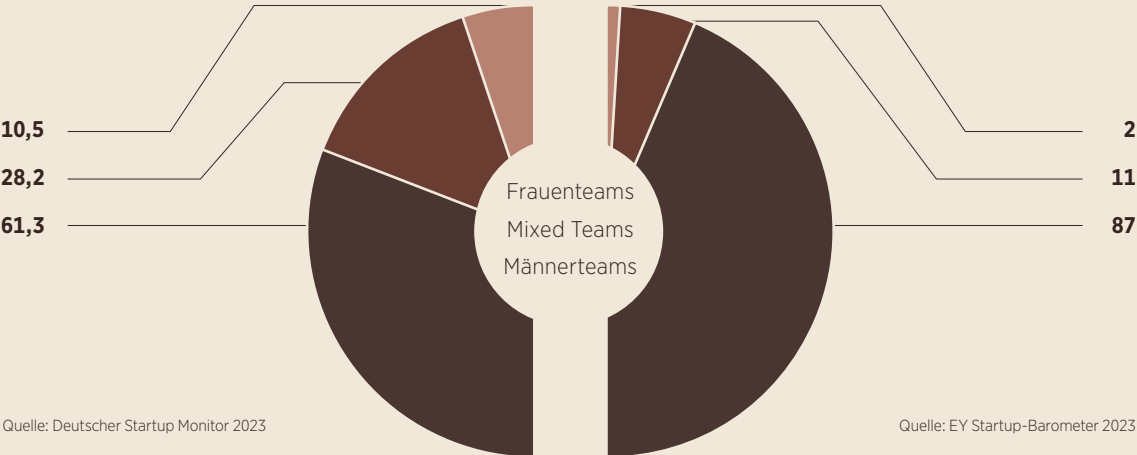
Anteil der Teamzusammensetzung von Gründerteams, in %



Quelle: Deutscher Startup Monitor 2023

## START-UP-FINANZIERUNG IN DEUTSCHLAND

In %



Quelle: EY Startup-Barometer 2023

## VON FRAUEN GEGRÜNDETE UNICORNS IN EUROPA

Existierende Unternehmen

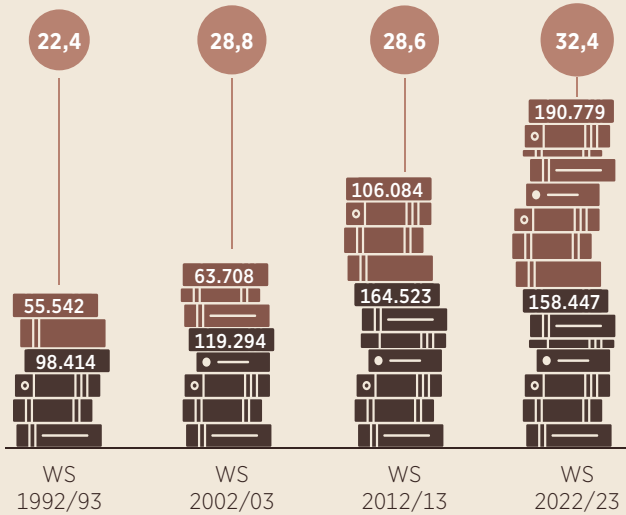


Quelle: Allbright Stiftung

# MINT MANGELT ES (NOCH) AN FRAUEN

Anzahl eingeschriebener Studentinnen in MINT-Fächern\* an deutschen Hochschulen

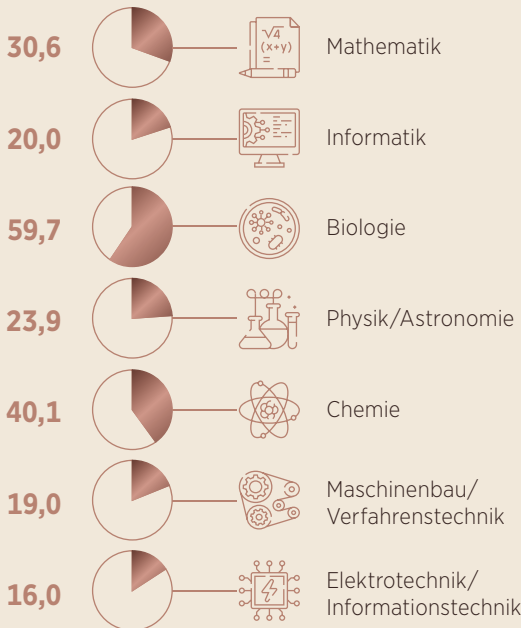
- Anteil Frauen an Gesamtzahl MINT-Studierender, in %
- Mathematik, Naturwissenschaften
- Ingenieurwissenschaften



\* MINT-Fächergruppen: Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften  
Quelle: Statistisches Bundesamt

## UNGLEICHGEWICHT AUCH BEI PROMOTION

Frauenanteil, in %



Quelle: Statistisches Bundesamt

## BERUFS- UND STUDIENFACHWAHL BREMST DIE FRAUEN AUS

An der Zahl von Schul- und Universitätsabschlüssen der Frauen kann es nicht liegen, dass es noch so wenige weibliche Chefs gibt. Ihre Abitur- und Examensnoten liegen durchschnittlich über denen ihrer männlichen Kommilitonen. Auch an den deutschen Universitäten sind heute mehr Frauen als Männer anzutreffen. Aber bei der Berufs- und Studienplatzwahl gibt es deutliche Unterschiede: Während Männer in Umfragen vor allem auf „gute Verdienstmöglichkeiten“ und „Karrierchancen“ achten, legen Frauen besonderen Wert auf „persönliche Interessen und Hobbys“. In Studiengängen für Sozialwesen und Lehramtsfächer sind die Frauen daher überproportional anzutreffen. In den sogenannten MINT-Fächern, also Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften sind die Frauen dagegen nur selten anzutreffen.



### „Girls only“ – Studiengänge für Frauen:

Studentinnen sind in vielen MINT-Fächern immer noch die Ausnahme. Deswegen bieten einige Hochschulen spezielle Frauenstudiengänge an, die in besonderer Weise die Bedürfnisse und Interessen von Frauen an einem naturwissenschaftlich-technischen Studium berücksichtigen. Inhaltlich sind Frauenstudiengänge genauso anspruchsvoll wie gemischte Angebote. Um Vielfalt zu fördern, wird diese eine Zeit lang mit einem exklusiven Studiengang eingeschränkt. Sechs solcher Angebote gibt es für die Fächer Wirtschaftsinformatik, Informatik, Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen in Deutschland und zwar an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, der Hochschule Bremen, der Fachhochschule Ruhr West, der Fachhochschule Stralsund und der Jade Hochschule, Wilhelmshaven.

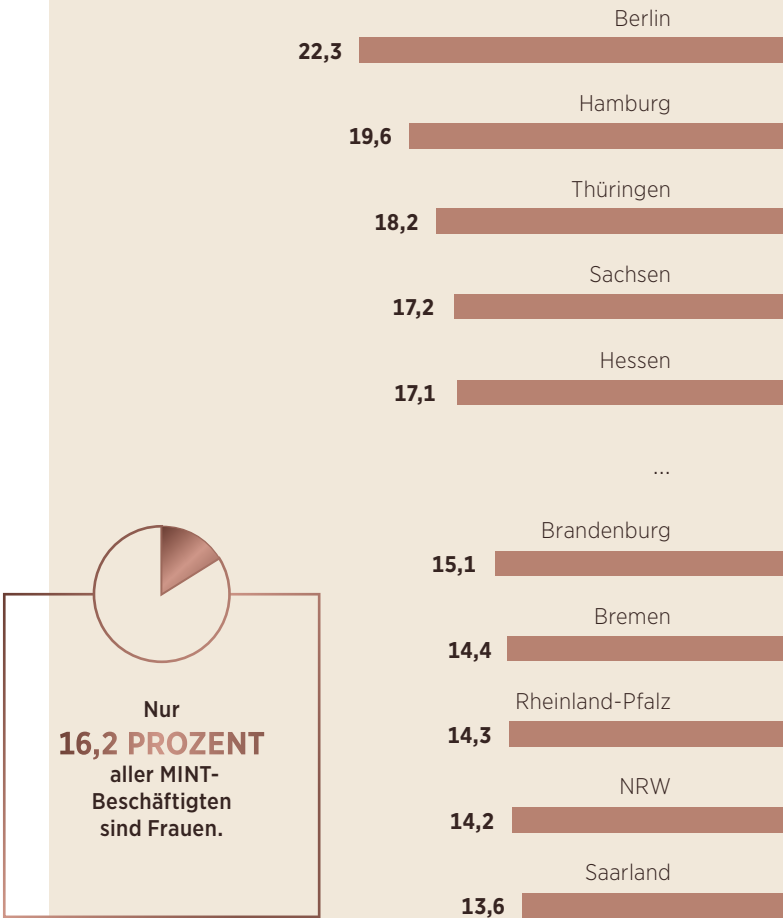


Unter den MINT-Fächern ist bei den Frauen Innenarchitektur besonders beliebt. Einrichten gilt offenbar schon lange als Frauen-domäne. Informatik wird dagegen von den meisten Frauen vernachlässigt, gerade einmal ein Fünftel der deutschen IT-Doktoranden sind weiblich. Das rächt sich für die Frauen auf dem späteren Karriereweg, denn gerade neue IT-Entwicklungen – wie Künstliche Intelligenz (KI) – werden die Arbeitswelt in allen Bereichen besonders stark beeinflussen und verändern. Nicht allen Frauen geht es im Leben wie Julia White (SAP), die mit ihrem Wirtschaftsstudium in Harvard „quasi in die IT-Technologie gestolpert ist“ und sich dann so für das Tempo und den Einfluss der Technik begeisterte, dass sie sich keine andere Branche mehr vorstellen kann, wie sie im Interview mit dem HRI schildert.

Die meisten Frauen gehen nicht so euphorisch auf die IT zu und verschließen sich damit vielen Führungspositionen. Entsprechend ihrer Fächerwahl besetzen Frauen auch in anderen technischen Berufsfeldern, wie Maschinenbau und Baugewerbe, nur etwa ein Zehntel der Führungspositionen. In der Gesundheitsbranche und im Handel dagegen sind sie überproportional vertreten.

## REGIONALE UNTERSCHIEDE

Frauenanteil an allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in MINT-Berufen, in %



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, IW; Stichtag: 30.9.2023

## BERUFE FÜR MÄNNER UND FRAUEN?

Geschlechteranteil in ausgewählten Berufsgruppen

● Frauen ● Männer



Quelle: Statistisches Bundesamt





# *KAPITEL DREI*

**NETZWERKE:**  
WAS SICH FRAUEN  
DAVON VERSPRECHEN

## **AUCH MANAGERINNEN BEHERRSCHEN HEUTE ELITÄRES NETZWERKEN**

Seit Jahrhunderten schon treffen sich Männer in Clubs, tauschen sich über Wirtschaft und Politik aus, nutzen Sympathien und bilden Vertrauen. Einige dieser Netzwerke spielen gelegentlich zusammen Golf oder Tennis. Ein besonders elitärer Club, zu dem aktuelle und vor allem frühere Dax-Vorstandschefs gehören, wandert regelmäßig am Ötztaler Berg Similaun. Dabei lernen sich die Männer besser kennen, als das der Unternehmensalltag oft zulässt. Wenn dann ein Clubmitglied im Aufsichtsrat oder Vorstand einen Posten zu vergeben hat, verwundert es nicht, wenn er dabei erst einmal an Männer aus seinem Netzwerk denkt. Diese Auswahl hat sich durchaus bewährt, schließlich kommen sich die Netzwerkpartner auf vielen Ebenen näher als dies beispielsweise bei einem Headhunter-Prozess möglich ist.

Als Karrierebeschleuniger verstärken die Männerclubs damit allerdings zugleich die traditionelle Dominanz der Männer. Das benachteiligt die Frauen gleich doppelt: Sie sind an den wichtigen Schaltstellen der Wirtschaft noch rar, und werden für diese Posten auf den informellen Wegen auch seltener vorgeschlagen.

Aber Frauen lernen dieses elitäre Seil-schaften. Seit 2016 trifft sich ein erlesener Frauenkreis in der Villa Merton im Diplomatenviertel von Frankfurt am Main. Die einzige Vorstandsvorsitzende eines Dax-Unternehmens, CEO Bélen Garijo, ist hier genauso dabei wie Weleda-Chefin Tina Müller und Continental-Vorständin Ariane Reinhart. Die Initiative ging von der rühri-gen italienischen Beraterin und Multi-Aufsichtsrätin Antonella Mei-Pochtler (Generali, Westwing, ProSieben Sat1) aus. In Anspielung an den wandernden Elite-Männerbund „Similauner“ hat sich das illustre Frauen-

netzwerk auch nach ihrem Gründungstreffpunkt benannt. Die Merton-Frauen wandern zwar nicht wie der illustre Männerbund mit Reinhold Messner in den Alpen, aber sie helfen sich auch gegenseitig beim Aufstieg und wählen ihre Mitglieder in der weiblichen Wirtschaftselite. Sympathie ist wichtig und der Kreis soll intim bleiben. Anders als bei den meisten anderen Frauennetzwerken kann sich niemand einfach um Zugang bewerben. Auserkorene Neumitglieder werden eingeladen.

## **AN DER UNTERNEHMENSSPITZE ZÄHLT EHRliche KRITIK VON GLEICHGESINNTEN BESONDERS**

Der Merton-Kreis trifft sich alle sechs Wochen zum erlesenen Essen, mal im Sterne-Restaurant der Villa Merton, mal bei einer der rund 40 Netzwerkerinnen. Mal erzählt eine Frau aus ihrer Unternehmenspraxis, mal kommt ein externer Referent oder eine externe Referentin. Mal ist es förmlich, mal emotional. Schließlich wollen die Frauen auch Spaß haben, der Managerinnen-Alltag ist hart genug. Es gibt es kein schriftliches Programm, Protokoll oder eine Satzung. Unter sich wollen die Frauen offen und ehrlich miteinander umgehen, füreinander da sein und sich gegebenenfalls coachen.

Warum brauchen Frauen, die eigentlich schon oben angekommen sind, ein Netzwerk? Für viele zählt offenbar besonders das ehrliche Feedback. Gerade in hohen Führungspositionen sei daher Netzwerken wichtig, sagt Henkel-Vorständin und Merton-Kreis-Mitglied Sylvie Nicol im Gespräch mit dem Handelsblatt Research Institute (HRI). „Netzwerke helfen dabei, Menschen zusammenzubringen, voneinander zu lernen, sich zu unterstützen und gemeinsam zu wachsen“, beschreibt es die Französin.

Fast so elitär wie der Merton-Kreis, aber transparenter und viel größer ist mittlerweile Generation CEO. Im Jahr 2007 entstand Generation CEO, das sich als Netzwerk führender Managerinnen aller Branchen versteht, ebenfalls auch in Frankfurt am Main. Jedes Jahr wählt der Vorstand zehn bis 20 neue Mitglieder aus, im vergangenen Jahr wurden 14 von 119 Bewerberinnen zugelassen. Voraussetzung ist nicht nur eine exzellente akademische Ausbildung, sondern auch eine hohe Personal- und Projektverantwortung, internationale Führungserfahrung und eine signifikante Umsatz-, Ergebnis- und Budgetverantwortung.

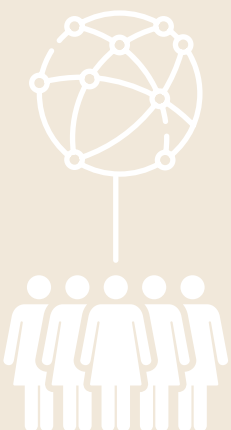
Heute sind 85 der 249 Mitglieder an der Spitze eines Vorstands oder einer Geschäftsführung angekommen, viele Mitglieder arbeiten als selbstständige Unternehmerinnen oder Beraterinnen. Generation CEO ist mit dem Ziel, Gleichberechtigung zu fördern als gemeinnütziger Verein eingetragen – mit Satzung, Vorstandswahl, Beirat und allen Formalia. Damit sich die Mitglieder auch in intimerem Rahmen austauschen können, haben sich bereits zusätzlich neun regionale Untergruppen in Deutschland gebildet.

Nicht nur Frauen, die in den Vorständen der großen deutschen Unternehmen die Wirtschaft gemeinsam mitgestalten wollen, treffen sich in Frauennetzwerken. Auch immer mehr Frauen aus den verschiedenen Hierarchiestufen der Unternehmen schließen sich zusammen, tauschen sich aus. Ob „Mission Female“, „Panda“, „PULSE“ oder „Team nushu“, die Liste der Netzwerke, die engagierten Frauen einen Treffpunkt und Inspiration bieten, ist in den vergangenen Jahren immer länger geworden.

Jedes Netzwerk ist mit den Namen bestimmter prominenter Frauen verbunden. In dem einen Netzwerk treffen sich mehr Gründerinnen, im anderem mehr etablierte Managerinnen, Selbstständige oder junge Talente. Die meisten Netzwerke sprechen Frauen aller Branchen an, einige konzentrieren sich auf bestimmte Branchen, Funktionen oder Unternehmen. Die Mehrzahl der Netzwerke wählen sich ihre Mitglieder genau aus, tagen in einem bestimmten Rhythmus, laden interessante Impulsgeberinnen oder -geber ein und verfolgen mehr oder weniger intensiv bestimmte Gleichstellungsziele. Und immer bieten sie den Frauen Raum für das persönliche Gespräche – teils live, teils digital.

## FRAUENNETZWERKE

Auswahl



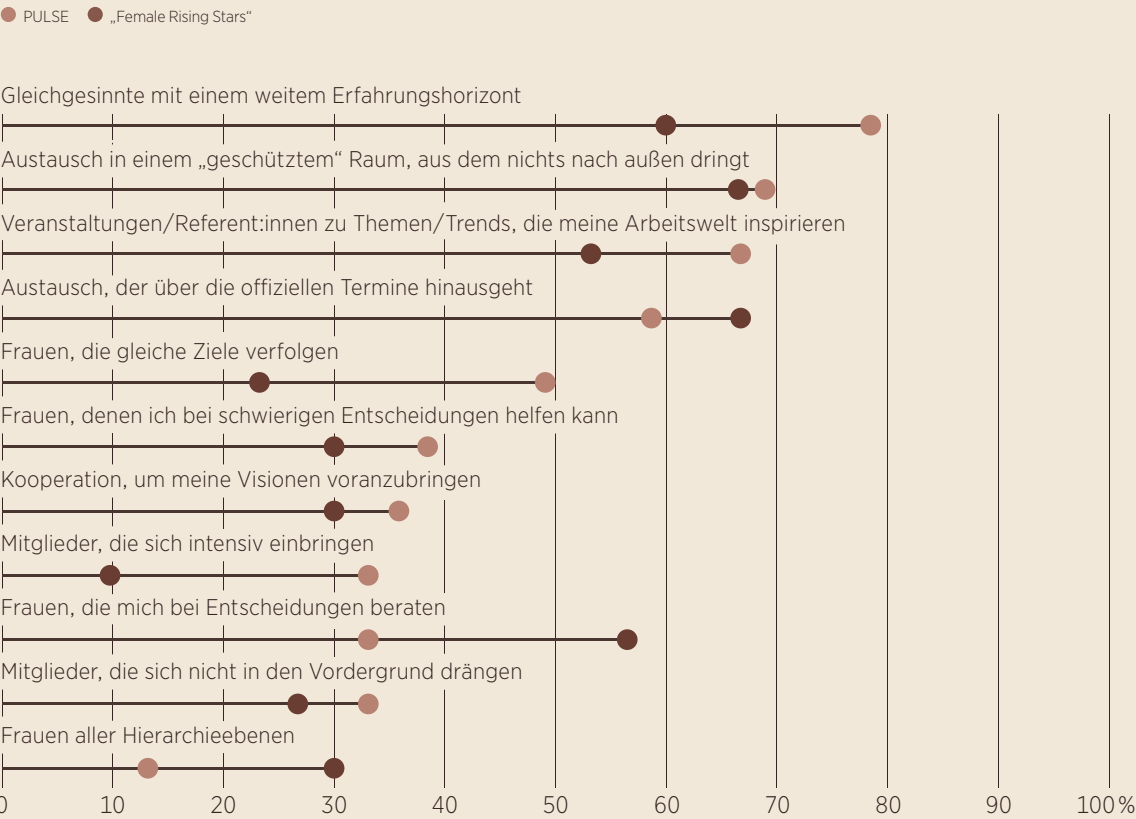
Panda  
FidAR  
PULSE  
Team nushu  
Merton-Kreis  
Momprenours  
2030\*network  
Female CFO Network  
Working Moms  
Mission Female  
Generation CEO  
New Work Women  
Women in Mobility (WiM)  
Sorbitimist International  
Global Digital Women (GDW)  
Club europäischer Unternehmerinnen  
1ST ROW & WOMEN SPEAKER  
Fidi – Frauen in der Industrierversicherung  
Business and Professional Women (BPW)  
Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU)  
Premium Leaders Club Executive Female Circle

# UMFRAGE: WAS SCHÄTZEN DIE FRAUEN AN IHREN NETZWERKEN?

Was bringen diese Netzwerke den Frauen in der Wirtschaft? Um ein möglichst breites Spektrum von Erwartungen und Erfahrungen zu erfassen, haben wir die Mitglieder von zwei unterschiedlichen Frauennetzwerken befragt: Frauen, die in verschiedenen Branchen schon eine einflussreiche Führungsposition erreicht haben und sich im Frauen-Wirtschaftsnetzwerk der Handelsblatt Media Group „PULSE“ treffen (siehe S. 71, Abschnitt „PULSE“). Und Frauen, die am Anfang ihrer Karriere stehen und von den Gewinnerinnen des Female Allstar Board in das Netzwerk der „Female Rising Stars“ abgesandt wurden. (siehe S. 71, Abschnitt „Female Rising Stars“).

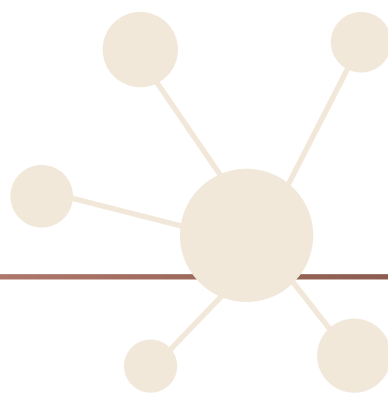
Einig sind sich die befragten Frauen in ihrem gemeinsamen Ziel: Am wichtigsten ist ihnen, sich persönlich mit Gleichgesinnten auszutauschen, was im Netzwerk offener als im eigenen Unternehmen möglich sei. Frauen, die in der Unternehmenshierarchie weit gekommen sind, vermissen in ihrer Position offenbar ehrliches Feedback und einen offenen Austausch im Unternehmensalltag. Echte Kritik braucht Augenhöhe. Jenseits der eigenen Unternehmenshierarchien suchen die Top-Managerinnen daher in erster Linie den Austausch mit in etwa gleichgestellten Frauen anderer Unternehmen. Dazu passt, dass die Senior-Managerinnen in der Umfrage ein Netzwerk mit Frauen aller Hierarchiestufen besonders skeptisch sehen. Stattdessen erwarten sie in erster Linie „Gleichgesinnte mit einem weitem Erfahrungshorizont“.

## WAS MACHT FÜR SIE EIN GUTES NETZWERK AUS?



Quelle: Handelsblatt Research Institute

## PULSE



Das „exklusive Wirtschaftsnetzwerk“ PULSE wurde im Jahr 2023 von Handelsblatt Media Group-Geschäftsführerin Andrea Wasmuth und der stellvertretenden Handelsblatt-Chefredakteurin Kirsten Ludowig ins Leben gerufen. Ziel ist es, führende Frauen aus der Wirtschaft zusammenzubringen und zu vernetzen. Durch den offenen Austausch soll die Voraussetzung dafür geschaffen werden, „dass noch bessere Entscheidungen getroffen werden, um den vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit angemessen zu begegnen und um die Zukunft Deutschlands positiv zu gestalten“. Um Female Empowerment soll es nicht gehen, schließlich sind die Frauen schon in Senior-Positionen. Im November 2023

ging PULSE mit 120 Mitgliedern an den Start, im Juli 2024 waren es bereits 280 Frauen, von denen knapp vier Fünftel einen C-Level erreicht haben, also eine Position in der Unternehmensleitung. Im mehrstufigen Aufnahmeverfahren geht es vor allem um Motivation und Positionen, die in Großunternehmen auch unter dem C-Level angesiedelt sein dürfen. Nicht angenommen werden Personalberaterinnen, Headhunterinnen oder Coaches, die in dem Netzwerk in erster Linie ihre Klientel finden wollen. Wichtigste Themen der regelmäßigen After Work-Treffen, Events, Impulse und Summits bisher: Leadership, KI-Transformation und Nachhaltigkeit. An der HRI-Umfrage nahmen 75 PULSE-Mitglieder teil.

## „FEMALE RISING STARS“

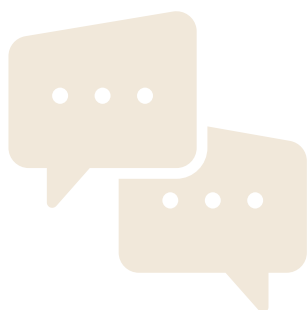
Jede Frau im „Female Allstar Board“ benennt jeweils fünf junge Talente für das Netzwerk für Führungsfrauen „von morgen“. Ziel ist die Förderung junger Talente durch Austausch untereinander und den Austausch mit den Top-Level-Managerinnen des Female Allstar Board. Die „Rising Stars“ können an der Female Allstar Boardroom Session, einer

simulierten Vorstandssitzung zu aktuellen Themen, und einigen eigenen inspirierenden Veranstaltungen im Laufe des Jahres teilnehmen. Zudem sind die „Rising Stars“ auf einer Plattform untereinander vernetzt. An der HRI-Umfrage nahmen 27 Netzwerk-Mitglieder teil.

Die Ergebnisse der Umfrage in den beiden Netzwerken sind in diesem Kapitel dargestellt.

## JUNGE TALENTE BEVORZUGEN KLEINERE NETZWERKE

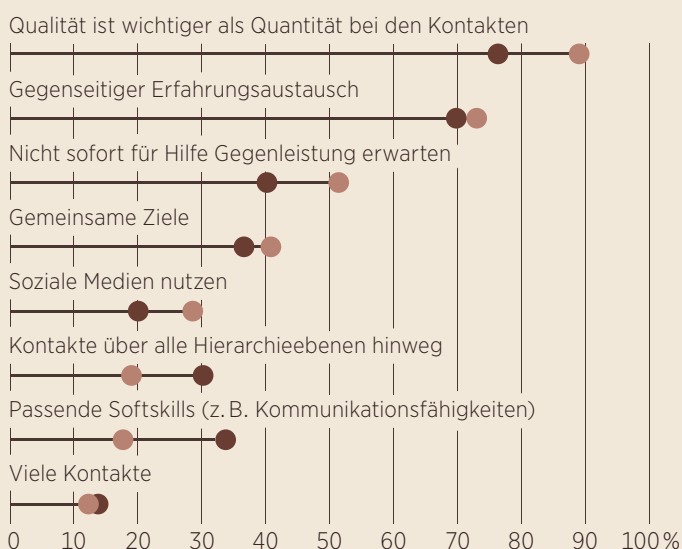
Ähnlich wie im Merton-Kreis steht für die erfahrenen Top-Managerinnen die Qualität der Kontakte über der Quantität. Dem stimmen immerhin fast 90 Prozent der befragten Frauen zu. Einfacher lassen sich wertvolle Kontakte eigentlich in einem kleineren Kreis aufbauen. Daher verwundert es nicht, dass die Nachwuchs-Managerinnen kleinere Netzwerke bevorzugen, immerhin gut 57 Prozent fühlt sich in Netzwerken mit weniger als 100 Mitgliedern am wohlsten.



Dagegen erstaunt es auf den ersten Blick, dass keine der befragten arrivierten Managerinnen ein Netzwerk in der intimen Größe des Merton-Kreises favorisiert. 76 Prozent der Top-Managerinnen fühlt sich sogar unter mehr als 100 Frauen besonders wohl. Das könnte allerdings auch darauf hinweisen, dass Netzwerke wie PULSE oder Generation CEO zusätzlich zu den großen Veranstaltungen auch Treffen in festen regionalen Untergruppen organisieren und sich die gewünschten intensiven Kontakte dort offenbar auch entwickeln. Und ein weiteres Argument dürfte der Berufserfolg sein, den sich die Frauen vom Netzwerk versprechen: Denn je größer das Netzwerk, desto mehr Chancen auf eine Weiterentwicklung oder Beförderung bietet es. Und der Anteil der Stellen, die über persönliche Kontakte gefunden werden, beträgt nach verschiedenen Schätzungen insgesamt immerhin etwa 30 bis 50 Prozent.

### WAS IST FÜR ERFOLGREICHES NETZWERKEN ERFORDERLICH?

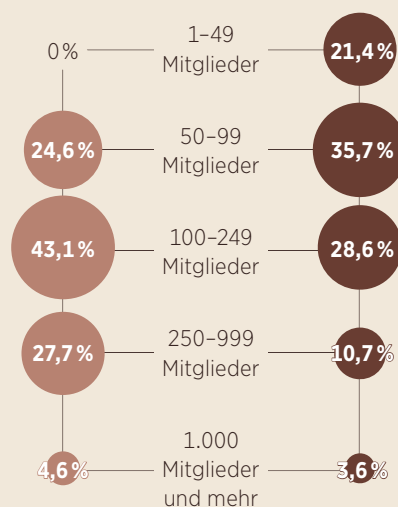
● PULSE ● „Female Rising Stars“



Quelle: Handelsblatt Research Institute

### WELCHES IST IHRE FAVORISIERTE GRÖSSE FÜR EIN NETZWERK?

● PULSE ● „Female Rising Stars“





# VOR ALLEM DIE TOP-MANAGERINNEN ERWARTEN EINEN KARRIERETURBO

Dass Führungspositionen häufig über informelle Wege und nicht über Stellenanzeigen oder Headhunter vermittelt werden, haben offenbar die meisten Frauen erkannt. Daher nutzen die Frauen ihre Netzwerke vor allem als Karriereturbo. Und je weiter die Frauen die Karriereleiter hochgestiegen sind, desto mehr rückt dieses Ziel offenbar in den Vordergrund. Bei den befragten Senior-Mangerinnen liegt das Ziel „Türöffnerinnen für neue Positionen/Aufgaben finden“ an erster Stelle. Bei den Nachwuchstalenten folgt es erst auf Platz vier.

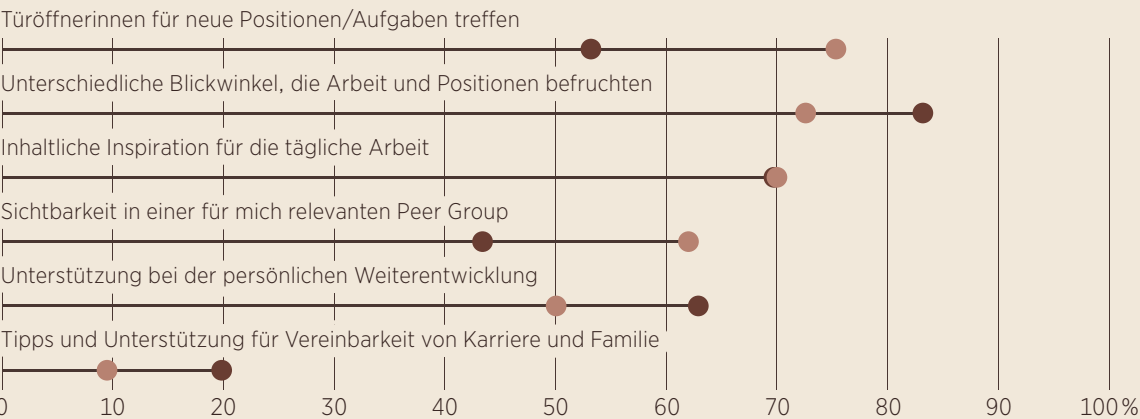
Dazu passt, dass die Diskretion ihres Netzwerkes den Frauen nach den Ergebnissen der Umfrage besonders wichtig ist. Sich in einem „geschützten Raum“ austauschen zu können, aus dem nichts nach außen dringt, nennen die jungen Talente sogar als wichtigstes Kriterium für ein gutes Netzwerk. Bei den Top-Managerinnen, die mit den verschiedenen Informationsebenen erwartungsgemäß souveräner umgehen können, landet die Diskretion immerhin auf Platz zwei.

Den jüngeren Frauen kommt es dagegen vor allem auf den Blick über den Tellerrand an, auf Anregungen über das eigene Arbeitsumfeld hinaus: Unterschiedliche Blickwinkel, die Arbeit und Positionen befruchten, sind für sie die mit Abstand wichtigsten Ziele ihres Netzwerks. Aber auch die meisten arrivierten Managerinnen streben die Inspiration durch Frauen aus verschiedenen Branchen und Ländern an.



## WELCHE ZIELE VERFOLGEN SIE MIT DEM NETZWERK?

● PULSE ● „Female Rising Stars“



Quelle: Handelsblatt Research Institute

# DAS THEMA KIND UND KARRIERE INTERESSIERT KAUM EINE NETZWERKERIN

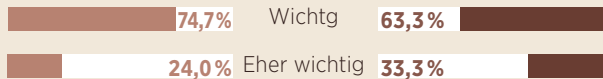
Die Umfrage widerlegt das gängige Klischee, dass Frauen untereinander vor allem über ihre Kinder reden. Denn das Thema Kind und Karriere spielt bei den Netzwerkerinnen offenbar kaum eine Rolle. In beiden Gruppen ist das Ziel, Tipps und Unterstützung für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu bekommen, am wenigsten gefragt. Das gilt auch für die jungen Talente, von denen die Mehrheit derzeit eigentlich weder in der Familiengründungsphase sein, noch bereits Kinder in einer betreuungsintensiven Phase haben dürfte. Nur ein Fünftel der befragten „Rising Stars“ interessiert sich für das Thema Vereinbarkeit von Karriere und Familie.

Inwieweit wollen sich die Netzwerkerinnen persönlich beraten und unterstützen (lassen)? Gelegenheiten, sich gegenseitig als Mentorin oder Coach zur Seite zu stehen, suchen vor allem die jüngeren Talente in den Frauennetzwerken: 90 Prozent der befragten Nachwuchsfrauen finden das (eher) wichtig, aber nur 70 Prozent der etablierten Managerinnen. Entsprechend gewichten die Befragten den Punkt, Frauen zu treffen, die bei Entscheidungen beraten, unterschiedlich: In der Rangfolge der Eigenschaften, die ein gutes Netzwerk ausmachen, liegt diese Antwort bei den jungen Talenten auf Platz vier, bei den Etablierten folgt sie erst auf Rang acht.

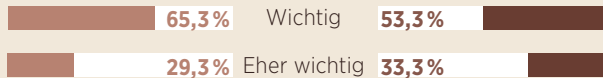
## INWIEFERN SIND IHNEN DIE FOLGENDEN ASPEKTE BEI EINEM EXTERNEN NETZWERK WICHTIG?

● PULSE ● „Female Rising Stars“

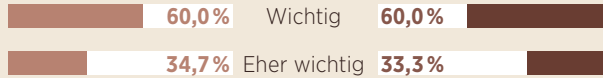
Austausch unter Gleichgesinnten, der persönlicher und offener als im Unternehmen ist.



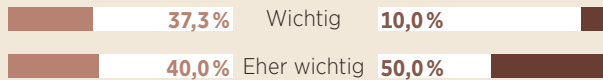
Treffen mit Frauen aus verschiedenen Branchen und Positionen, die durch gemeinsame Visionen/Projekte verbunden sind.



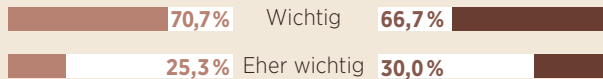
Kontakte, die sich bei der Karriereplanung als hilfreich erweisen können.



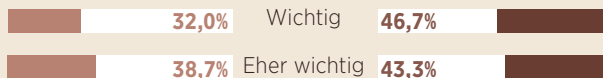
Möglichkeit der Weiterbildung zu Themen und Trends.



Verschiedene Blickwinkel/Erfahrungen außerhalb des eigenen Arbeitsumfelds.



Gegenseitige Mentoring-Gelegenheiten.



Quelle: Handelsblatt Research Institute

# TRADITIONELLE NETZWERKE DURCHMISCHEN ODER REINE FRAUEN-NETZWERKE GRÜNDEN?

Sollen Frauen eigene Netzwerk gründen oder die traditionellen männliche Netzwerke durchmischen? Das ist umstritten. „Je mehr Frauen in einem Netzwerk sind, umso schlechter“, meint beispielsweise die Arbeitspsychologin Simone Kauffeld in einem Zeit-Interview von 2020 (Frauennetzwerke: „Je mehr Frauen in einem Netzwerk sind, umso schlechter“, ZEIT Arbeit, 5/2020). Ihr Hauptargument: Da mehr Männer an den Schalthebeln der Macht sitzen als Frauen, können sie die Frauen besser fördern. Allerdings ist in gemischten Netzwerken die persönliche Distanz unter den Mitgliedern oft größer.

Unter Gleichgesinnten fassen die Frauen zumeist leichter Vertrauen. Einige beschreiben, dass sie in einer Frauenrunde schneller zum Punkt kommen. „Wenn ich mit anderen Managerinnen an einem Tisch sitze, tauschen wir uns anders aus als mit Männern“, beschreibt Sylvie Nicol, Henkel-Personalvorstand im HRI-Interview diesen „Similar-to-Me-Effekt“. Wie viele andere Managerinnen hat sie im Laufe ihres Arbeitslebens erlebt, dass Frauen und Männer unterschiedlich an viele Situationen und Themen herangehen.

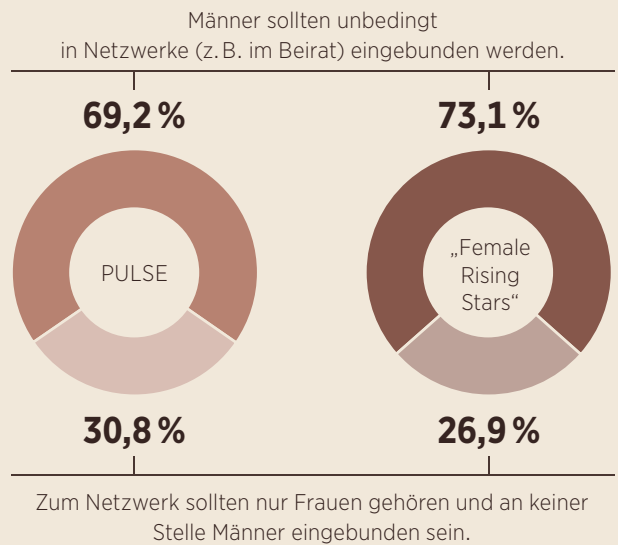
Manche Frauen entdecken die Vorteile des „Similar-to-Me-Effekts“ im Laufe ihrer Karriere: „Zu Beginn meiner Karriere wollte ich die Tatsache, dass ich eine Frau bin, möglichst herunterspielen, wollte mich nicht an Frauennetzwerken und dergleichen beteiligen, weil ich nicht anders sein wollte“, sagt beispielsweise die frühere SAP-Vorständin Julia White im HRI-Interview. Sie arbeitete sich als eine von wenigen Frauen in der amerikanischen Tech-Branche hoch und erkannte dabei schließlich, „wieviel Kraft und Macht es mir gibt, mich mit anderen Frauen zu verbünden.“

Auch Astrid Hermann, die fast ihre ganze Karriere in US-Unternehmen verbrachte, hat dabei viele gute Erfahrung mit Frauennetzwerken gemacht: „Ich würde alle Frauen aufrufen, Netzwerke zu gründen. Oftmals kommt unsere Stimme in größeren gemischten Netzwerken nicht ganz durch. Männliche Führungskräfte vernetzen sich schon lange untereinander und lassen dann Frauen nicht unbedingt vor“, sagt sie im HRI-Interview.

Die befragten Frauen aus reinen Frauennetzwerken sind sich bei dem Grad der Männerbeteiligung nicht einig: 31 Prozent der Top-Managerinnen und 27 Prozent der aufstrebenden Talente wollen Männer ganz aus den Netzwerken heraushalten. Die Mehrheit der befragten Frauen will aber Männer zumindest einbinden, beispielsweise in einem Beirat (wie Generation CEO) oder als Referenten.

## BEI EINIGEN NETZWERKEN FÜR FRAUEN SIND AUCH MÄNNER EINGEBUNDEN – BEISPIELSWEISE IM BEIRAT.

Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie hierzu eher zu?



Quelle: Handelsblatt Research Institute

## ALLGEMEINE ODER SPEZIELLE FRAUENNETZWERKE?

Ob Digitalbranche, ob Industrieversicherungen, Filmbranche, Gastronomie oder Mobilitätssektor: In fast allen Branchen und in fast allen größeren Unternehmen haben sich Frauen zusammengeschlossen, die sich regelmäßig treffen, gegenseitig unterstützen und zu den Zukunftsthemen der Branche inspirieren lassen. Verschiedene Netzwerke, wie „SAP Women in Tech“ oder „Femtec.Alumnae“, wollen Frauen in Tech-Berufen und MINT-Fächern voranbringen, die immer noch besonders von Männern dominiert werden.

Auch die Sozialen Netzwerke, wie LinkedIn haben das Thema Frauennetzwerke erkannt. Digital vernetzen sich beispielsweise Selbstständige in der Anfangsphase („me and my business“), Frauen in der Energiewirtschaft (Netzwerk Zukunft) oder Frauen in der IT (N.O.W.Network – for Women in Tech and IT) miteinander und suchen ein „digitales Zuhause“.

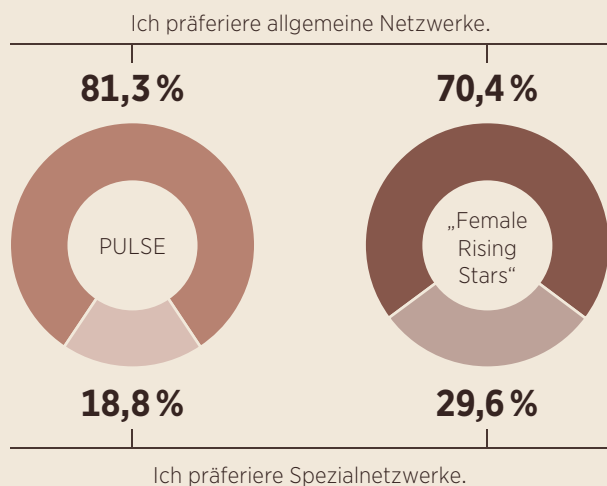
Auch auf Vorstandsebene haben Managerinnen Netzwerke für ihre spezielle Aufgabe gegründet. Maria Ferraro, CFO von Siemens Energy, stieß im Jahr 2022 mit Ihrer Idee, ihre Finanz-Kolleginnen im „Female CFO Network“ zu vernetzen, auf große Zustimmung und Begeisterung: „Das CFO-Network bringt uns alle weiter. Gestern haben wir beispielsweise im Netzwerk Erfahrungen zu Planungsthemen per Mail ausgetauscht. Mal geht es bei uns um derartige inhaltliche Themen, mal um Führungsthemen“, beschreibt Beiersdorf-CFO Astrid Hermann die Vorteile.

Vor allem um das Thema Personalrekrutierung und -führung geht es „Female HR Excellence“, das die BWL-Professorin Anja Lüthy 2020 zusammen mit einigen Personalrinnen gegründet hat. Es soll Frauen in Personalabteilungen inspirieren und nach oben bringen.

Die speziellen Frauennetzwerke sind zielgerichtet, helfen den Frauen oftmals direkt im Berufsalltag. Aber wollen sich die Frauen auch noch in ihrer knappen Freizeit mit ihrem Arbeitsgebiet beschäftigen? Die befragten Frauen ziehen mehrheitlich allgemeine Netzwerke vor, insbesondere die Top-Managerinnen, von denen nur 19 Prozent ein Spezialnetzwerk präferieren. Das Umfrageergebnis ist allerdings nicht repräsentativ, da nur Frauen in allgemeinen Netzwerken befragt wurden, die sich allerdings außerdem teilweise auch zu speziellen Themen vernetzt haben.

### BEI DEN NETZWERKEN FÜR FRAUEN GIBT ES NEBEN ALLGEMEINEN NETZWERKEN AUCH SPEZIALNETZWERKE.

Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie hierzu eher zu?

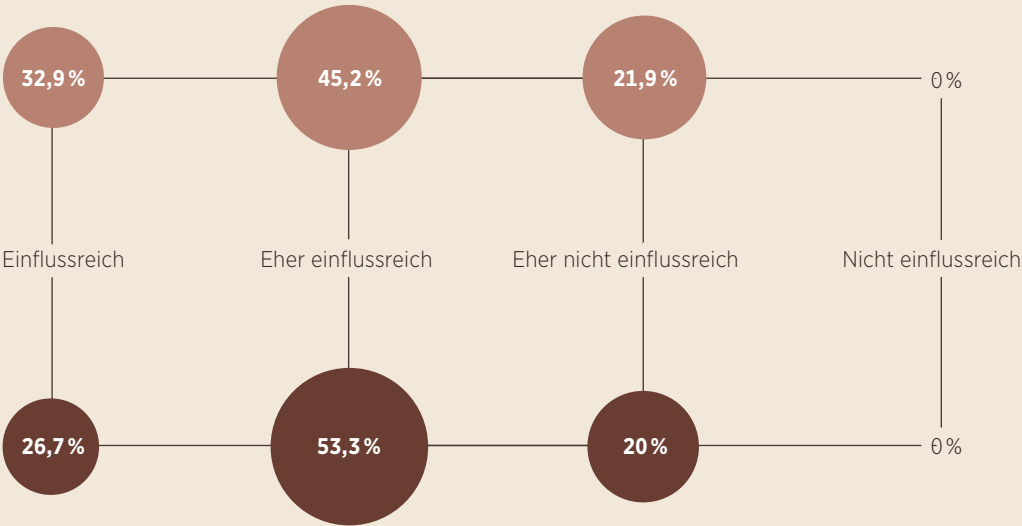


Quelle: Handelsblatt Research Institute

Haben die Frauennetzwerke schon den Einfluss der traditionellen Männerbünde erreicht? Angesichts des weiterhin langsamen Aufstiegs der Frauen in der deutschen Wirtschaft ist das zu bezweifeln. Im Hinblick auf ihre eigenen Ziele halten die meisten befragten Netzwerkerinnen ihre Frauenbünde zumindest für eher einflussreich. Als notwendig bezeichnet die US-Managerin Julia White die Frauennetzwerke weiterhin vor allem deshalb, weil die Technikwelt heute weltweit noch immer zu 75 Prozent von Männern dominiert wird und damit Frauen noch lange nicht die Parität erreicht haben. Aber die Amerikanerin ist optimistisch: „Frauennetzwerke können dafür sorgen, dass sich dieses Verhältnis umkehrt.“

## WIE EINFLUSSREICH SIND IHRER MEINUNG NACH EXTERNE NETZWERKE FÜR FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT IM HINBLICK AUF DIE JEWEILS SELBST GESTECKTEN ZIELE?

● PULSE ● „Female Rising Stars“



Quelle: Handelsblatt Research Institute

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.

## **BAIN & COMPANY**

**Bain & Company** ist eine der weltweit führenden Managementberatungen und mit 65 Büros in 40 Ländern international tätig. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Partnerschaften aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen dafür, dass wir für unsere Kundenschaft bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen.

### **Konzept, Analyse und Gestaltung**

Handelsblatt GmbH,  
Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Autor:innen: Sabine Haupt, Gudrun Matthee-Will, Dr. Sven Jung  
Layout: Christina Wiesen, Kristine Reimann

Fotos: Unternehmen

© 2024 Handelsblatt Research Institute

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.



