

FAB

FEMALE  
ALLSTAR  
BOARD

2023

# *FEMALE ALLSTAR BOARD*

Ein Blick auf Frauen in  
Führungspositionen & ihre Karrierewege

Initiativpartner

**BAIN**  
& COMPANY



**Handelsblatt**



---

2023

# *FEMALE ALLSTAR BOARD*

Ein Blick auf Frauen in  
Führungspositionen & ihre Karrierewege

Initiativpartner



# INHALT

VORWORT  
HANS-JÜRGEN JAKOBS

SENIOR EDITOR  
HANDELSBLATT

VORWORT  
WALTER SINN &  
MAREIKE STEINGRÖVER

MANAGING PARTNER & PARTNERIN  
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.

06

08

KAPITEL  
EINS

FEMALE ALLSTAR BOARD

10

KAPITEL  
ZWEI

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN:  
DER LANGSAME WEG AN DIE SPITZE

50

KAPITEL  
DREI

WAS BRINGT FRAUEN IN  
DIE DAX-VORSTÄNDE?

66



**VORWORT**

**HANS-JÜRGEN JAKOBS**

SENIOR EDITOR  
HANDELSBLATT

## VON NEUEN WIRTSCHAFTLICHEN REIZEN

Ökonom:innen reden gerne von „Allokation“. Das Wort steht für die Verteilung von Produktionsfaktoren beim Erstellen von Gütern und Dienstleistungen. Da Ressourcen in der Regel knapp sind, bringt eine optimale Allokation den besten Ertrag. So weit die Theorie. Was aber hat das mit dem „Female Allstar Board“ zu tun?

Ganz einfach: Auch der richtige Einsatz von Frauen auf allen Ebenen, kurzum die richtige Allokation des „Faktors W“, verbessert die wirtschaftliche Leistungskraft. Fachkräftemangel, von allen beklagt, bedeutet auch: mehr Frauen in Position bringen. Die im Grundgesetz vorgeschriebene Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau ist nicht nur eine ethische, sondern auch eine in Euro und Cent berechenbare Herausforderung.

Die Lehrbuch-Weisheit von der Allokation bedeutet in der Praxis, Vielfalt in Firmen und ihren Führungsgremien sicherzustellen. Vorstände mit Frauen erreichen höhere Gewinne als rein männlich besetzte Top-Gremien. Ihre Firmen sind innovativer. Das zeigt die Statistik.

Es gehört zu den Schwächen der Wirtschaft, solche Vorteile lange ignoriert zu haben. Erst der Gesetzgeber musste mit Quoten Schwung in die Sache bringen. 2021 stieg der Frauenanteil in den Vorständen der 40 Dax-Konzerne um vier Punkte auf knapp 20 Prozent. Ernüchternd ist aber, dass 2022 genau 39 Männer, aber nur 19 Frauen in die Leitungsgremien der 100 größten börsennotierten deutschen Firmen berufen wurden. In 42 Prozent von ihnen geben pure Männerteams den Ton an.

Für Euphorie ist also kein Anlass. Es gibt zu viel Fehlallokation. Wir jubeln schon, wenn Allianz, Beiersdorf, Deutsche Telekom und Mercedes-Benz jeweils drei Frauen im Vorstand haben, aber warum hat niemand vier oder fünf? Warum sind zwei die Norm? Verschiedene spektakuläre Abgänge zeigen, dass die Luft da oben für Frauen offenbar dünner ist als für Männer. Die Universität Düsseldorf fand heraus, dass Männern im Schnitt sechs Jahre und elf Monate Vorstand bleiben, die von Frauen jedoch nur etwas mehr als drei Jahre.

Im Herren-Club bleibt man am liebsten unter sich. An der Spitze der wichtigsten deutschen Familienunternehmen, allesamt männerlastig, ist der Vorname „Stefan“ sehr häufig. „Stefanies“ fehlen. Auch Start-ups sind – „gendertechnisch“ betrachtet – wahre Problemzonen.

Angesichts solcher Befunde steigt der politische Druck. In der EU sollen Gehaltsunterschiede eingeebnet werden. Es ist kein Naturgesetz, dass Frauen sieben Prozent weniger verdienen, wie der „Gender Pay Gap“ anzeigt. Die globale Wirtschaftsleistung wäre um einige Billionen US-Dollar höher, wenn Frauen so viel verdienen würden wie Männer.

Das Handelsblatt will zusammen mit der Unternehmensberatung Bain & Company Wege aus dem Dilemma zeigen. Wir brauchen das positive Narrativ eindrucksvoller Karrieren, wie sie die von uns ausgezeichneten „Female Allstars“ vorweisen können. Und wir müssen verdeutlichen, dass Chancengleichheit in der Wirtschaft kein Feuilletonthema ist, sondern enorme wirtschaftliche Reize hat. Wie gesagt: Alles eine Sache der Allokation.

# VORWORT



**WALTER  
SINN**

MANAGING PARTNER  
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.



**MAREIKE  
STEINGRÖVER**

PARTNERIN  
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.

## SEHR GEEHRTE LESERINNEN UND LESER,

zum dritten Mal ehrt Bain & Company gemeinsam mit dem Handelsblatt und einer hochkarätigen Jury herausragende Entscheiderinnen in Deutschland und beruft diese ins Female Allstar Board (FAB). Das Female Allstar Board ist ein Netzwerk für herausragende weibliche Führungskräfte mit dem Ziel, deren Präsenz und Visibilität und damit auch die Diversität in der deutschen Wirtschaft zu erhöhen.

Wir freuen uns, dass sich Deutschland beim Thema Geschlechtergleichstellung insgesamt international gemessen im Jahr 2023 um vier Plätze verbessert und somit vom zehnten auf den sechsten Platz vorrückt. Von einem paritätischen Geschlechteranteil auf der Ebene der Führungspositionen kann aber längst noch keine Rede sein. Denn der Frauenanteil in Führungspositionen ist hierzulande mit einem Wert von 29 Prozent auf den Wert von 2018 zurückgefallen. Dieser alarmierende Rückgang der Zahlen des Global Gender Gap Reports 2023 des Weltwirtschaftsforums zeigt: Wir brauchen dringend mehr weibliche Vorbilder, die mit ihrem persönlichen Werdegang beweisen, dass die Entwicklung zur Top-Führungskraft für herausragende Frauen in Deutschland möglich ist. Es bedarf an Leuchttürmen, deren Erfolge auch in andere Unternehmen ausstrahlen und abseits von Quoten zu mehr Vielfalt motivieren. Trotz zahlreicher Erfolge von weiblichen Führungskräften ist es bei Weitem noch nicht selbstverständlich, dass Frauen Leitungspositionen übernehmen.

Mit dem Female Allstar Board zeichnen wir stellvertretend fünf der unzähligen hoch qualifizierten und erfolgreich führenden Frauen aus und berufen sie in ein idealtypisches, rein weiblich besetztes Vorstandsgremium. Auch eine Vorstandssitzung, in der die Vorständinnen die wichtigsten Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft diskutieren, ist fester Bestandteil der Initiative. Durch ihre zahlreichen beruflichen und persönlichen Erfolge agieren unsere „FAB Five“ als Botinnen für talentierte weibliche Nachwuchskräfte und schaffen ein einzigartiges Netzwerk, welches verdeutlicht, dass die Entwicklung von Frauen in Top-Führungspositionen möglich und nötig ist.

Mit unseren diesjährigen „FAB Five“ zeichnen wir aufs Neue genau solche Persönlichkeiten aus. Herzlichen Glückwunsch an Dr. Antje von Dewitz, Maria Ferraro, Dr. Sopna Sury, Dr. Victoria Ossadnik und Renate Wagner.

Ihre Beispiele sind eine echte Inspiration für aufstrebende Frauen in ihrer beruflichen Karriere.



*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 will 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“, „Digitalisierung“ sowie „Sustainability“.

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 fünfköpfigen 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 in den Aufsichtsräten von Bayer und 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.

## **WALTER SINN ...**

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

# DR. ANTJE VON DEWITZ KATEGORIE „CHIEF EXECUTIVE“

Geschäftsführerin Vaude

## AUTHENTISCHE WELTVERBESSERIN

Die Outdoor-Enthusiastin führt das Familienunternehmen in zweiter Generation und trimmt es konsequent auf Nachhaltigkeit. Als Chefin lebt die Mutter von vier Kindern ihre Ideale vor.

Dass sie die Welt verbessern will, stand schon lange fest. Aber wo? Antje von Dewitz musste erst einiges ausprobieren, um herauszufinden, dass ihr das am besten an der Spitze des väterlichen Unternehmens gelingt. Neben ihrem Studium machte sie zunächst Praktika in verschiedenen Umweltorganisationen, lebte ein halbes Jahr in Westafrika, hospitierte bei Zeitungen. Überall gab es viel zu beklagen, aber wenig real zu bewegen.

Schließlich schnupperte sie dann doch bei „Vaude“ hinein, einem mittelständischen Outdoorhersteller östlich des Bodensees, benannt nach den Initialen des Firmengründers Albrecht von Dewitz (sprich Fau'de). Und fand ihre Heimat. Sie erkannte, dass Unternehmertum Gestalten bedeutet und keinesfalls so langweilig ist, wie sie es zunächst abgetan hatte. Heute fühlt sie sich als „Unternehmerin durch und durch“. „Die Sicherheit, dass ich meinen Platz gefunden habe und weiß, wofür ich mich einsetze, gibt mir viel Energie und Kraft“, sagt Antje von Dewitz im Interview mit dem HRI.

Ihr Vater, dem schon länger klar war, dass seine mittlere Tochter Antje die geeignete Nachfolgerin ist, hatte bereits mit 60 Jahren angekündigt, fünf Jahre später, im Jahr 2009, die Führung von Vaude zu übergeben.

Und er hielt sich daran, zog sich vollständig operativ zurück, hat nur noch sein Büro in der Zentrale in Obereisenbach bei Tettngang und führt seine Textilfirma in Vietnam weiter. Auch wenn der Übergang an die zweite Generation wie in den meisten Fällen mit einigen Rollenkonflikten verbunden gewesen sei, so sei der klare Rückzug des Vaters „Goldwert“ gewesen, sagt seine Tochter heute.

Antje von Dewitz wusste bei ihrem Start als CEO, worauf sie sich einlässt. Bereits seit 1998 arbeitete sie als Produktmanagerin und Marketingleiterin bei Vaude, nur unterbrochen von ihrer Promotion an der Universität Hohenheim am Lehrstuhl für Entrepreneurship. Auch mit ihrem Thema zur Führungskultur bereitete sie sich auf ihr künftiges Ziel vor: Nachhaltigkeit zum Prinzip beim Outdoorausrüster zu machen.

Nicht nur die Produkte lässt sie entlang ihrer Wertschöpfungskette möglichst nachhaltig herstellen sowie Gebäude und Fabrikation in Obereisenbach klimaneutral umrüsten. Auch mit ihrer Führungskultur will sie Nachhaltigkeit vorleben: Die rund 40 Vaude-Führungskräfte sollen eher Sparringspartner:innen oder Richtungsgeber:innen sein, und nicht mehr Entscheidungen von oben verordnen.

Möglichst viele verschiedene Expertisen und Sichtweisen will sie so in die Entscheidungsprozesse einbinden. Das gelang nicht von einem Tag auf den anderen, musste erst trainiert werden. Zunächst hätten die Entscheidungsträger:innen sich gegenseitig „total gelähmt“, wie sie im Interview unverblümt einräumt. Ihr geht es viel um das innere Gleichgewicht, sie vermittelt das natürlich und authentisch.

Dass die Chefin möglichst viel Verantwortung teilen wollte, passt auch zu ihrer Familiensituation. Als sie als CEO startete, hatte Antje von Dewitz bereits ihre vier Kinder. Beim ersten Kind hatte der Firmengründer ihr Mut gemacht, dass das kein Karrierehindernis sei, sondern nur eine Frage der Organisation. Und die gelang Antje von Dewitz und ihrem Mann so vorbildlich, dass ihr Mann Wolfgang Ungelert sogar „als herausragendes Beispiel für engagiertes Vatersein“ von dem feministischen Magazin Emma im Jahr 2009 gelobt und porträtiert wurde. Die Eltern passten ihr Arbeitsmodell jeweils der Familiensituation an, keiner musste zu Hause bleiben. Alle Kinder besuchten den Betriebskindergarten, das Vaude-Kinderhaus, wie die Kinder der Mitarbeiter:innen auch. Ob Teilzeit, flexibler Arbeitsplatz oder sichere Kinderbetreuung, die Chefin wollte sich nie ein Privileg herausnehmen, das nicht jeder andere bei Vaude auch nutzen kann. Das Unternehmen arbeitet seit der ersten Schwangerschaft der heutigen Chefin 1998 an familienfreundlichen Arbeitsbedingungen.

Bei der Suche nach nachhaltigen Alternativen für umweltschädliche Stoffe oder nach Lieferanten mit humanen Produktionsbedingungen übernimmt Vaude zumeist eine Pionierrolle. Aber die Chefin geht es pragmatisch an: Bei allem Einsatz für das Klima und die Menschenrechte will sie die wirtschaftlichen Regeln nicht aushebeln. Die Produkte

müssen auch zu verkaufen sein. Ansonsten sterbe sie „höchstens in Schönheit“, wie sie es formuliert.

Um auf ihrem nachhaltigen Weg auch andere Unternehmen mitzunehmen und zu unterstützen, hat die Nachhaltigkeitspionierin im Jahr 2020 die Vaude Academy gegründet. Und auch in der Politik verschafft sich Antje von Dewitz Verhör, so kämpfte sie beispielsweise erfolgreich für das Lieferkettengesetz sowie ein EU-Verbot der für Mensch und Umwelt gefährlichen Fluorcarbone und setzt sich für die Entwicklung von Recyclingstrukturen ein.

Als sie im Jahr 2015 die 20 Flüchtlinge, die sie in ihrer Taschenfabrik beschäftigt, vor der Abschiebung retten will, sucht sie auch einen gemeinsamen Weg. Sie bindet Politiker:innen und andere Unternehmen ein. Zusammen gelingt es, ein Bleiberecht durchzusetzen. Nicht nur zu ihrer Vision von Nachhaltigkeit, sondern auch zu den Flüchtlingen und ihrer Organisation von Familie äußert sich von Dewitz in einem persönlichen Buch, „Mut steht uns gut!“, das sie zu Beginn der Coronapandemie schreibt.

**Klar und gut vorbereitet geht die Outdoor-Enthusiastin alles an – auch als sie sich zu ihrem 50. Geburtstag im vergangenen Jahr einen Traum erfüllt und eine dreimonatige Auszeit nimmt.**

Ohne Kontakt zur Firma wandert sie in drei Monaten 1.100 Kilometer durch die norditalienischen Alpen. Verbreitet sie danach neue Visionen, Strategien? Fehlanzeige. Sie habe sich vor allem mit sich, ihren Schwächen und wie sie damit am besten umgeht, beschäftigt. Je mehr sie im Gleichgewicht sei, desto mehr könne sie noch mit Vaude erreichen, meint sie.





**DR. ANTJE VON DEWITZ**

**GESCHÄFTSFÜHRERIN  
VAUDE**

INTERVIEW MIT DR. ANTJE VON DEWITZ ÜBER DIE UMSTELLUNG AUF EINE NACHHALTIGE FÜHRUNGSKULTUR, DEN GENERATIONENWECHSEL UND IHRE DREIMONATIGE OUTDOOR-AUSZEIT

## „**ICH WOLLTE ZEIGEN,** DASS ES **ANDERS** AUCH **GEHT**“

---

**Sie sind in Ihr Unternehmen hineingeboren worden. Wie ist Ihnen klar geworden, dass Sie einmal an der Spitze von Vaude stehen wollen?**

Schon als Kind wollte ich meinen Beitrag zu einer besseren Welt leisten. Sensibilisiert worden bin ich einerseits durch meine Mutter, die sich sehr für Umwelt- und Klimaschutz engagiert hat. Zwischen ihr und meinem Vater, dem Unternehmer, kam es am Abendbrottisch schon einmal zu Auseinandersetzungen über die Grenzen des Wachstums. Schon damals erkannte sie, dass die konventionelle Art und Weise zu wirtschaften in die falsche Richtung läuft. Auf der anderen Seite hat mich meine Geografielehrerin für viele globale Zusammenhänge sensibilisiert, beispielsweise wie sich die Abholzung des Regenwaldes und der Fleischkonsum auf das Klima auswirken. Sie hat uns erklärt, wie wir mit unserem Konsum Einfluss darauf haben, wie sich die Erde entwickelt.

Um diese Entwicklung positiv mitzugestalten, wollte ich zunächst in einer Umweltorganisation einsteigen. Ich machte viele

Praktika in Nichtregierungsorganisationen und in den Medien. Doch erst beim Praktikum in der Firma meines Vaters zu Beginn meines Studiums ist mir klar geworden, dass ich gerade hier am meisten gestalten kann. Das hat sich gut angefühlt, auch weil Vaude meine Heimat und Outdoor meine große Leidenschaft sind. Und Wirtschaft besteht ja nicht nur aus Zahlen und Finanzen, Wirtschaft bedeutet ja vor allem, mit Menschen für Menschen zu arbeiten und Verantwortung zu tragen auf so vielen Handlungsebenen.

---

**Ihr Vater hat damals bei Vaude schon auf Nachhaltigkeit geachtet, die ersten recyclingfähigen Produkte entwickelt und ein Recyclingnetzwerk eingeführt. Wie sind Sie dazu gekommen, Nachhaltigkeit zum grundlegenden Unternehmensprinzip zu erklären?**

Das ergab sich aus meiner intrinsischen Motivation, meinen Beitrag dazu zu leisten, dass dieser Planet lebenswert bleibt. Schon bevor ich die Firmenleitung übernommen habe, war mir klar, dass wir mit unserem Wirt-

schaftssystem mit Vollgas in die falsche Richtung rasen. Es war damals absehbar, dass wir in ganz vielen Themenfeldern auf eine Katastrophe zusteuern. Ich wollte zeigen, dass es auch anders geht, dass sich die Wirtschaft so gestalten lässt, dass sie sich im Gleichgewicht mit Mensch und Natur entwickelt.

Und ich will meinen Kindern eines Tages in die Augen sehen und sagen können, dass ich mich bemüht habe und wir unser Bestes getan haben, um einen lebenswerten Planeten zu hinterlassen. An meinem ersten Arbeitstag bei Vaude 1998 war ich schwanger – als ich als CEO startete, hatte ich bereits meine vier Kinder.

---

**Stichwort Familie: Ihr Vater ist noch in seiner Textilfabrik in Vietnam aktiv, hat einen Arbeitsplatz bei Vaude. Ich stelle mir das für Tochter und Vater schwierig vor, sich abzukoppeln und loszulassen. Wie gelingt Ihnen das?**

Ich bin erst die zweite Generation, habe die Firma von meinem Vater übernommen, der sie gegründet hat. Dieser Übergang ist erfahrungsgemäß in Familienunternehmen besonders heikel. Mein Vater hatte jedoch im Beirat eines anderen Unternehmens erlebt, wie schwierig sich dieser Prozess gestalten kann und klar angekündigt, dass er sich nach der Übergabe operativ nicht einmischen will. Und daran hat er sich gehalten. Das war Gold wert, auch wenn er verbal vieles kritisiert hat. Die erste Zeit war für uns beide schwer, vor allem weil das System Familie auf das System Unternehmen trifft. Und beide Systeme funktionieren anders. Wir haben uns in neuen Rollen getroffen, auf die wir uns erst mal einstellen mussten.

---

**Das Thema Führung ist für Sie wichtig. Sie haben eine neue Führungskultur etabliert, die Sie auch selbst vorleben möchten. Wie schaffen Sie es, dass Ihre Führungskräfte nicht mehr „die alleinigen Entscheider:innen sind, sondern vor allem den Rahmen setzen“, wie Sie es nennen?**

Es war klar, dass wir unseren Weg zur Nachhaltigkeit, der eine sehr hohe Komplexität erfordert, nicht mit einer klassischen Hierarchie schaffen konnten. Ich konnte nicht einfach in die Schuhe meines Vaters schlüpfen. Um diese Herausforderungen zu meistern, haben wir die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt, im ganzen Unternehmen auf Mitverantwortung gesetzt und auf dieser Basis einen kulturellen Wandel eingeleitet. Das hat mir auch persönlich geholfen, um als CEO mit vier Kindern eine gute Balance zu finden.

**„ICH KONNTE NICHT EINFACH  
IN DIE SCHUHE  
MEINES VATERS  
SCHLÜPFEN“**

Durch die nachhaltige Transformation geht es heute nicht mehr vorrangig um Preis, Funktion und Aussehen eines Produktes, sondern auch darum, wie nachhaltig die Produktionsbedingungen und Materialien entlang der Lieferkette in Asien sind. Für diese neuen Dimensionen mussten wir eine Struktur bauen, in der wir interdisziplinärer zusammenarbeiten. Wichtig dabei war, dass die Expert:innen aus den verschiedenen Bereichen ihre Standpunkte gleichberechtigt in neue Entscheidungen einfließen lassen. Das funktioniert nicht, wenn nur oben entschieden wird.

In so komplexen Ausgangssituationen erzielt man die besten Ergebnisse, wenn alle Perspektiven auf den Tisch kommen und auf Augenhöhe um die beste Lösung gerungen wird. Das heißt, es muss uns in der Führung

gelingen, einen Rahmen zu bilden, in dem die jeweiligen Expert:innen, die in ihren Bereichen die höchste Kompetenz haben, zu Wort kommen. Deshalb habe ich von Anfang an einen Kreis um die Geschäftsleitung aufgebaut und mehr Verantwortung bei den Mitarbeitenden verankert. Dabei hat sich auch die Rolle unserer Führungskräfte verändert, die heute weniger Entscheidungsträger:innen, sondern viel mehr Rahmengerber:innen sind. Das heißt, sie unterstützen vor allem die Mitarbeitenden dabei, dass sie ihre Leistungen entfalten und optimal gefördert werden.

Auf diese Fragen hatte ich mich auch schon durch meine Doktorarbeit vorbereitet, in der es darum ging, wie ich die idealen Rahmenbedingungen schaffen kann, um leistungsstarkes Arbeiten zu ermöglichen.

---

**Wie schafft man es denn, in diesen vielfältigen Expertenteams, wo jeder einen anderen Blickpunkt einbringt, sich nicht gegenseitig zu lähmen?**

Am Anfang haben wir uns total gelähmt, da wir nicht geübt darin waren, diese Komplexität und die vielen Konflikte zu bewältigen. Es hat eine Weile gedauert, bis wir uns eingeschwungen haben. An dieser Auseinandersetzungskultur, dem gegenseitigen Verständnis und den Prozessen müssen wir ständig arbeiten.

---

**Was hilft Ihnen denn dabei?**

Unser Führungsverständnis, dass Führungskräfte weniger Entscheider:innen, sondern vor allem den Rahmen setzen und Sparringpartner:innen sind, mussten wir alle erst richtig verinnerlichen. Wir alle machen beispielsweise Trainings zur Selbstwirksamkeitssteuerung. Wir lernen dabei, uns selbst und die anderen besser einzuschätzen, den eigenen Gestaltungsraum kennenzulernen und unsere Beziehungskompetenz zu verbessern. Das hilft uns, eine gute Vertrauenskultur zu leben. Jede:r kann Verantwortung für sich selbst übernehmen, sich als Gestalter:in empfinden und nicht sozusagen als Opfer.

---

**Wie finden sich neue Mitarbeiter:innen in diesen Strukturen zurecht?**

Unsere Unternehmenskultur zieht vor allem die Leute an, die dazu passen, und diese verstärken dann wiederum den Wandel. Dennoch ist es für neue Mitarbeitende oft erst mal eine Herausforderung, mit der hohen Komplexität, den interdisziplinären Strukturen und den Verantwortlichkeiten bei Vaude umzugehen. Da wir an den Prozessen und Strukturen ständig arbeiten, müssen wir auch immer wieder eine neue Balance finden. Es ist halt wie einer Beziehung. Die benötigt auch kontinuierlich Augenmerk und Pflege.

**„JEDE:R KANN VERANTWORTUNG FÜR SICH  
SELBST ÜBERNEHMEN,  
SICH ALS GESTALTER:IN EMPFINDEN  
UND NICHT SOZUSAGEN ALS OPFER“**

---

**Für viele Frauen sind Kinder noch immer ein Karrierehindernis. Können Sie da aus Ihrer Erfahrung als vierfache Mutter anderen Frauen Organisationstipps mit auf dem Weg geben?**

Für mich war es anfangs schwierig, sozusagen schwanger in das Unternehmen einzusteigen, das war tatsächlich nicht geplant. Aber mein Vater hat mich damals beruhigt, indem er fragte, wo denn da das Problem sei. Das müssten wir halt organisieren. Damit war zwar noch nichts organisiert, aber den Rückhalt zu spüren, dass hier keine Glaubenssätze gegen Kind und Karriere existieren, das hat mir schon sehr geholfen.

Seit dieser Zeit arbeiten wir auch im Unternehmen daran, wie sich Beruf, Familie und Privatleben am besten vereinbaren lassen. Wir haben dafür gesorgt, dass keine Besprechungen mehr nach 17 Uhr stattfinden, haben flexible Arbeitszeiten und -Orte und mit dem Vaude-Kinderhaus eine betriebliche Kinderbetreuung eingeführt und den Rahmen dafür geschaffen, dass sich auch in Teilzeit Verantwortung übernehmen lässt. 2005 wurden wir mit dem Zertifikat des Audits „berufundfamilie“ ausgezeichnet.

Der beste Organisationstipp ist eine gute und gleichberechtigte Übernahme von Verantwortung beider Elternteile. Wichtig finde ich tatsächlich auch, sich über die bewussten und unbewussten Glaubenssätze klar zu werden. Bis heute sehen sich junge Frauen dem Erwartungsdruck ausgesetzt, dass automatisch sie einen Schritt im Beruf zurücktreten sollen. Es hilft, sich klarzumachen, was man denn selbst im Inneren will. Dabei ist es hilfreich, sich am besten gemeinsam gut umzuschauen, welche verschiedenen Vorbilder der Familienorganisation es im Umfeld gibt und was man sich selbst gut vorstellen kann.

---

**Wie haben Sie denn in Ihrer Familie alles organisiert?**

Wir haben alles ausprobiert. In den ersten Jahren, als mein Mann noch studiert hat, war ich quasi alleinerziehend und habe das Baby im Tragetuch bei der Arbeit dabeigehabt. Das würde ich niemanden raten. Aber es ist auch wichtig, eigene Erfahrungen zu sammeln.

Danach haben wir eigentlich alle Phasen durchgemacht, haben beide jeweils voll oder in Teilzeit gearbeitet. Stark geholfen hat natürlich das Vaude-Kinderhaus, in dem alle meine Kinder waren – und auch mein Mann hat viel Familienverantwortung übernommen. Es gab sogar eine Phase, in der er ganz auf den Beruf verzichtet hat und sich voll auf die Kinder konzentriert hat. Als er Vollzeit gearbeitet hat, hatten wir teilweise noch zusätzliche Unterstützung, erst von Au-pairs und dann von meiner Schwiegermutter.

---

**Stichwort Komplexität und Nachhaltigkeit, die Sie ja zurück über mehrere Stufen der Lieferketten verfolgen. Einige Rohstoffe wie Erdöl sind schwierig zu ersetzen. Sehen Sie Grenzen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit?**

Nachhaltigkeit ist nach meinem Verständnis, soziale und ökologische Verantwortung für die Auswirkungen des eigenen Handelns zu übernehmen. Als Unternehmen können wir uns dabei nicht außerhalb des Wirtschaftssystems bewegen oder die Logik des Markts außer Kraft setzen. Wenn meine Produkte zwar supernachhaltig sind, aber ich sie am Markt nicht durchsetzen kann, weil sie zu teuer sind, dann funktioniert das nicht, dann sterbe ich höchstens in Schönheit. Es gibt viele Zielkonflikte, da müssen wir um die besten Lösungen ringen, die uns in der Nachhaltigkeit voranbringen und die zugleich mit dem Markt vereinbar sind.

Es geht eigentlich immer darum, unsere ambitionierten nachhaltigen Ziele in eine gute Balance mit den ökonomischen Anforderungen zu bringen. Als Einzelkämpfer können wir zwar Pionierarbeit leisten, aber wir haben dadurch auch höhere Kosten und mehr Aufwand, sind also im Wettbewerb benachteiligt. Daher sind wir als Vaude politisch aktiv geworden und setzen uns für verbindliche Rahmenbedingungen wie ein Lieferkettengesetz ein, das alle Unternehmen dazu verpflichtet, ihre Verantwortung in der Lieferkette wahrzunehmen.

---

**Wenn man Nachhaltigkeit konsequent bis zu Ende denkt, dürften wir ja im Grunde kaum noch etwas konsumieren ...**

Der German Overshoot Day, also der Tag, an dem wir in Deutschland alle natürlichen Ressourcen verbraucht haben, die sich innerhalb eines Jahres regenerieren, war dieses Jahr bereits der 4. Mai. Ich würde sagen, das zeigt eine deutliche Grenze auf. Es muss uns schnell gelingen, Kreisläufe aufzubauen und Ressourcen mehrfach zu verwenden. In der internationalen Textilindustrie, zu der auch Vaude zählt, wird bisher nur ein Prozent aller Textilien recycelt oder weiterverarbeitet. Es gibt noch keine Infrastruktur für ein übergreifendes systematisches Sammeln, Sortieren und Recyclen. Auch da müssen wir Rahmenbedingungen schaffen, damit das überhaupt weltweit in Schwung kommt.

**„JE MEHR ICH IM GLEICHGEWICHT BIN, UMSO MEHR KANN ICH AUCH BEWIRKEN“**

---

**Und die Geschäftsmodelle müssen sich in Richtung Reparaturservice und Weiterverwendung ändern ...**

Wir befassen uns intensiv mit neuen Geschäftsmodellen. So bieten wir seit mehreren Jahren einen Mietservice für Outdoor-Ausrüstung, kümmern uns um das Upcycling von Materialien und bauen gerade eine Secondhand-Plattform auf, um die Kreislaufwirtschaft zu fördern. Aber damit das auch richtig in Schwung kommt, braucht es politische Rahmenbedingungen, die der EU Green Deal ja auch anstoßen soll.

---

**Sie haben sich für das Lieferkettengesetz eingesetzt und sitzen im Mittelstandsbeirat von Minister Habeck. Lockt Sie die Politik?**

Ich bin Unternehmerin durch und durch. Dieses Gestalten ist mein Thema. In der Politik sehe ich die Chance, unsere Erfahrung als Pioniere einzubringen und dafür zu sorgen, dass sich die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften verbessern.

---

**Im vergangenen Sommer haben Sie sich eine Auszeit genommen und sind drei Monate nur gewandert. Was hat sich dadurch bei Ihnen verändert?**

Ich liebe Fernwandern und für mich war das einfach ein ganz großes Geschenk. Ich habe mich vor allem mit mir selbst beschäftigt, mit meinen Stärken aber auch Schattenseiten und wie ich damit umgehe. Je mehr ich im Gleichgewicht bin, umso mehr kann ich auch bewirken. Und wir möchten ja mit Vaude, sowohl im Unternehmen als auch in den Lieferketten, noch viel erreichen. Wir wollen die Kund:innen und andere Unternehmen mit auf diesen Weg nehmen.

Die Sicherheit, dass ich meinen Platz gefunden habe und weiß, wofür ich mich einsetze, gibt mir viel Energie und Kraft.

# MARIA FERRARO

KATEGORIE  
„FINANCE“

CFO Siemens Energy

## ZAHLENFRAU UND TEMPERAMENTBÜNDEL

Schon als Jugendliche träumte sie davon, einmal Finanzchefin zu sein. Auch ihre extrovertierte Seite kann die Kanadierin mit italienischen Wurzeln heute ausleben.

Zahlen und Finanzen waren schon immer das Ding der Kanadierin Maria Ferraro. Als sie auf die High School kam, habe sie sich in das Finanz- und Rechnungswesen verliebt. Dass dabei immer alles ausgeglichen ist, habe ihr damals gefallen, erzählt sie im Gespräch mit dem Handelsblatt Research Institute (HRI). Zielstrebig geht sie ihre Karriere in ihrer Heimatstadt Hamilton am Ontariosee an. Neben Schule und Studium arbeitet sie bereits viel als Kellnerin, Kassiererin, bei einer Bank und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC. Dort tritt sie nach dem Wirtschaftsstudium auch ihren ersten Vollzeitjob an, um dann über den kanadischen Telekomausrüster Nortel Networks schließlich zum deutschen Elektrokonzern Siemens zu wechseln.

Mit ihren Finanzjobs kommt Maria Ferraro weltweit herum: Von Kanada geht sie für Nortel Networks einige Jahre nach Paris, um dann wieder zurück in Kanada zu Siemens wechseln, wo sie über München zunächst in die USA geht, um dann als CFO in Kanada und Großbritannien eingesetzt zu werden. Das Geheimnis ihres Erfolgs? „Ich habe meine Karriere sehr international gestaltet“, meint sie im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute, schließlich schätze sie verschiedene Kulturen und den internationalen Austausch.

Seit 2017 lebt die Finanzchefin in Deutschland, zunächst als CFO der Siemens Digitalsparte in Nürnberg, 2020 wechselt sie zur Energiesparte nach München. Als diese kurz darauf an die Börse geht, managt die Kanadierin die finanzielle Abspaltung. In nur einem Jahr bereitet sie die Prospekte für den Börsengang vor und führt Investorengespräche, kalkuliert und überzeugt die Banken. Für die CFO von Siemens Energy wird es nach dem Spin-off nicht leichter. Vor allem die spanische Windenergietochter Gamesa sorgt für rote Zahlen. Sie geht es mit viel Energie an. Auf der einen Seite vertieft sich die extrovertierte Kanadierin in Excel-Tabellen, auf der anderen Seite arbeitet sie gerne mit Menschen zusammen. Als CFO habe sie das „Privileg“, diese beiden Seiten zusammenzubringen und auszuleben, meint sie.

## Die temperamentvolle Frau stört die homogene Ruhe

Das Vertrauen, dass sie mit harter Arbeit alles erreichen kann, hat ihr vor allem ihre Großmutter vermittelt, die aus dem Süden Italiens stammt. Die Großmutter habe ihr nicht nur Werte vermittelt, sondern sie darin gestärkt, ihre Träume zu leben, erzählt Maria Ferraro. Heute gibt die Finanzchefin ihrer 16-jährigen Tochter diese Einstellung weiter. Und fühlt sich von der Tochter wiederum darin gestärkt, mit Siemens Energy die Technik für die Klimawende zu liefern und damit auch für ihre Ideale zu leben.

Die temperamentvolle Finanzchefin sieht sich dabei keinesfalls als Einzelkämpferin. Ihre privilegierte Stellung möchte sie für die Gemeinschaft nutzen, strebt an, „alles ein bisschen besser zu hinterlassen, als ich es vorgefunden habe“. Dabei geht sie auch schon einmal sehr direkt vor, beispielsweise, als sie mit einem neuen CFO-Netzwerk auch anderen Frauen in Deutschland den Weg an die Schaltelbe der Finanzen ebnen will. Sie greift einfach zum Hörer. „Hallo mein Name ist Maria, wollt ihr mit mir dieses Netzwerk gründen?“, habe sie einfach ihre Dax-CFO-Kolleginnen gefragt, wie sie erzählt. Alle Finanzvorständinnen waren schnell dabei und stellen mittlerweile gemeinsam ein aktives und lebendiges Frauennetzwerk auf die Beine.

Die Kanadierin mit italienischem Temperament leitete beim traditionellen deutschen Technikkonzern eine Art Kulturwandel ein. Zuvor dominierten bei Siemens Ingenieure die Unternehmensführung, Maria Ferraro war oft die einzige Frau im Raum, sie „störte etwas die homogene Ruhe“, wie sie es ausdrückt. Heute ist bei dem globalen Konzern die Konferenzsprache Englisch und der Siemens Energy-Vorstand ist so divers zusammengesetzt, wie sonst kein Vorstand im Dax: Eine Französin, ein Ägypter, ein Amerikaner indischer Abstammung und ein Deutscher mit reichlich Auslandserfahrung leiten neben der Kanadierin die verschiedenen Vorstandsbereiche.

„Teams mit mehr Vielfalt treffen bessere Entscheidungen“, ist sich Maria Ferraro nach ihrer Erfahrung sicher. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen würden diverse Teams darauf hingewiesen, was alles noch zu bedenken sei. Kein Wunder, dass sich die Kanadierin im Siemens-Vorstand nicht nur für um die Finanzen kümmert, sondern sich auch für Frauen, Inklusion und kulturelle Vielfalt einsetzt.



**MARIA FERRARO**

**CFO  
SIEMENS ENERGY**

INTERVIEW MIT MARIA FERRARO, CFO SIEMENS ENERGY, ÜBER IHRE FREUDE AN DEN FINANZEN, IHRE EXTROVERTIERTE SEITE UND DIE VORTEILE DIVERSER, VOR ALLEM INTERNATIONALER ENTSCHEIDUNGSTEAMS

„ALS **FINANZCHEFIN** KANN ICH  
MEINE BEIDEN SEITEN **AM BESTEN**  
**AUSLEBEN**“

---

**Maria Ferraro, Ihre Großeltern kommen aus Italien, Sie sind im kanadischen Hamilton aufgewachsen. Wie haben Ihre Familie und Ihre Kindheit ihren Berufsweg geprägt?**

Meine Familie ist mir sehr wichtig und hat mir Werte vermittelt, die ich mit Stolz an meine Tochter weitergeben möchte. Meine Großmutter war eines meiner ersten Vorbilder. Sie hat mir beigebracht, dass man mit harter Arbeit alles erreichen kann. Diesen Rat habe ich in jeder Phase meiner Karriere beherzigt.

In Kanada aufzuwachsen hat mir auch geholfen, den Wert einer multikulturellen Gesellschaft zu schätzen. In meiner ersten Managementposition in Kanada bestand mein Team aus 60 Mitarbeiter:innen aus 28 verschiedenen Kulturen, das heißt jede:r zweite Mitarbeiter:in kam aus einem anderen Land. Diese Art der Zusammenarbeit hat mir immer gefallen. Ebenso international waren meine ersten Karriereschritte bei Siemens. Siemens Energy ist die Fortsetzung dieser Reise.

---

**Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie als eine der ersten Frauen an die Spitze des deutschen DAX-Unternehmens aufgestiegen sind?**

Es gab Frauen vor mir, die hatten es sicher schwerer. Aber es stimmt – es gab viele Momente, in denen ich die einzige Frau im Raum war. Als Kanadierin mit italienischem Temperament habe ich die homogene Ruhe etwas gestört.

Ich wollte immer mit gutem Beispiel vorangehen. Natürlich war ich nie die einzige Ausländerin im Unternehmen. Aber als CFO konnte ich die Unternehmenskultur stärker prägen, als wenn ich nur einer von wenigen Internationalen in einem Team gewesen wäre. Unsere Hauptsprache im Unternehmen ist heute Englisch, obwohl wir ursprünglich ein deutsches Unternehmen sind. Ich schätze Deutschland, die Sprache und die deutsche Kultur sehr. Aber es ist wichtig, dass unsere Kunden auf der ganzen Welt zu Hause sind und unsere Mitarbeiter:innen auch.

---

**Haben Sie neben Ihrer Großmutter auf Ihrem Lebensweg noch andere Vorbilder oder Mentor:innen getroffen?**

Ich wäre in meiner Karriere nicht so weit gekommen, wenn ich nicht von vielen Mentor:innen und Kolleg:innen unterstützt worden wäre, mit denen ich größtenteils noch heute in engem Kontakt stehe.

Vor allem ein bestimmter Mentor hat mir sehr gute Ratschläge gegeben – zum Beispiel, dass man sich auf gute Leute in seinem Team verlassen können muss und dass man Prioritäten setzen muss, vor allem für die Familie. Ich muss meine Zeit bewusst einteilen; die Woche gehört jetzt der Arbeit, aber das Wochenende und der Urlaub gehören meiner Familie.

Ein weiterer guter Rat war, Karrieremöglichkeiten unter verschiedenen Gesichtspunkten sorgfältig zu prüfen: Passt sie zu meiner persönlichen Entwicklung? Ist es der richtige Zeitpunkt in meinem Leben? Welche Rolle spielen meine Familie und mein Unterstützungssystem? Und das Wichtigste: Immer ehrlich zu sich selbst sein. Das ist auch der Rat, den ich meinen Leuten heute gebe: Alle Aspekte berücksichtigen, ehrlich sein, dann gibt es auch andere passende Möglichkeiten.

---

**Was reizt Sie daran, bei Siemens Energy die Finanzen zu managen?**

Siemens Energy passt perfekt zu meinen Idealen. Wir sind ein Technologieunternehmen, das Produkte für etwas herstellt, das für die gesamte Menschheit wichtig ist: die Energiewende.

Ich bin stolze Mutter einer 16-jährigen Tochter, die mich jeden Tag aufs Neue herausfordert. Sie fragt mich, was unser Unternehmen für die Welt tut und ob ich dazu beitrage, die Welt für uns und unsere Enkelkinder besser zu machen. Es ist wichtig, dass ich ihr antworten kann: Ja, das tun wir. Wir helfen der Gesellschaft und der Industrie, Emissio-

nen zu reduzieren und Energie bereitzustellen, denn rund 13 Prozent der Weltbevölkerung haben immer noch keinen Zugang zu Energie. Dieses starke unternehmerische Ziel treibt mich und das gesamte „Team Purple“ von Siemens Energy an.

---

**Sie wurden einmal mit den Worten zitiert, dass Sie schon immer CFO werden wollten. Stimmt das?**

Ja, das wollte ich schon immer machen. Na ja, als ich zehn Jahre alt war, wollte ich Balletttänzerin werden. Ich liebte es einfach zu tanzen, mich auszudrücken und aufzutreten. Aber das war eher ein Traum. Als ich auf die High School kam, was hier in Kanada dem Gymnasium entspricht, verliebte ich mich in das Finanz- und Rechnungswesen. Ich mochte es, dass im Finanzwesen immer alles ausgeglichen ist. Irgendetwas daran hat mir schon damals sehr gut gefallen.

Ich habe sehr jung angefangen zu arbeiten – mit etwa 13 Jahren als Kellnerin und etwas später als Kassiererin in einem Supermarkt. Ich wollte immer mehr. Eines Tages sprach ich im Supermarkt eine Kundin an, die eine kleine Filiale der Canadian Imperial Bank of Commerce, kurz CIBC, leitete. Ich war vielleicht 15 Jahre alt und fragte sie, ob sie einen Job für mich hätte.

Heute weiß ich, wie mutig das war. Aber sie war freundlich und bat mich, ihr meinen Lebenslauf zu geben, und ich bekam die Stelle. Ich arbeitete dann mehr als zehn Jahre in Teilzeit für ihre Bank, bis ich schließlich meine erste Vollzeitstelle bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC antrat.

Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen, aber – und das weiß mein Team sehr gut – ich kann mich auch sehr gut in eine Excel-Tabelle vertiefen, um etwas zu verstehen. Diese beiden Seiten zusammenzubringen war schon immer mein Wunsch, und ich habe das Privileg, dies als CFO ausleben zu können.

---

**Es gibt Studien, die besagen, dass Frauen Finanzen erfolgreicher managen als Männer, weil sie beispielsweise werteorientierter oder risikoaverser agieren. Stimmt das mit Ihrer Erfahrung überein?**

Jetzt werde ich Ihnen verraten, warum ich etwas zu spät zu unserer Sitzung gekommen bin: Ich hatte kurz vorher ein Treffen mit Bankern und einigen Mitgliedern meines Teams. Ich war die einzige Frau. Das ist oft der Fall. Es gibt leider noch nicht genug Frauen in den Top-Finanzetagen. Ihre These mag stimmen, ich kann es nicht mit Sicherheit sagen. Vielleicht sind manche einfach risikoscheuer.

Was ich aber mit Sicherheit sagen kann, ist, dass Teams mit mehr Vielfalt bessere Entscheidungen treffen. Das zeigen auch diverse Studien. Wenn man unterschiedliche Menschen in einem Team zusammenbringt, erzielt man das beste Ergebnis.

---

**Sie hatten Anfang 2022 die Idee, ein Frauen-CFO-Netzwerk in Deutschland zu gründen, das auch junge Frauen für die Finanzwelt begeistern soll. Wie kam es dazu?**

Ich war damals eine der wenigen weiblichen Dax-CFOs. Also habe ich ein bisschen recherchiert und einfach andere Kolleginnen angerufen wie Melanie Kreis, Rachel Empey oder Bettina Orlopp und gesagt: Hallo, mein Name ist Maria, wollt ihr mit mir dieses Netzwerk gründen? Und sie haben ‚Ja‘ gesagt. Jetzt gehört es uns allen. Wir haben einen guten Austausch und bekommen Anfragen von weiteren Frauen, die mitmachen wollen.

Ein wichtiger Aspekt ist auch, der nächsten Generation die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen. Wir laden sie zum Beispiel zu „CFO Spotlights“ und anderen Veranstaltungen ein, die wir unter uns, den Mitgliedern des Netzwerks, organisieren. Mein Traum ist es, dass die nächsten Generationen von weiblichen Talenten davon profitieren. Das fördern wir, und es ist auch toll, dass wir uns einfach anrufen können, wenn wir reden müssen.

Dahinter steht immer der Wunsch, alles ein bisschen besser zu hinterlassen, als ich es vorgefunden habe, dieses Konzept des „Pay it Forward“. Auch für meine Tochter, egal welchen beruflichen Weg sie einmal einschlagen wird. Ich möchte, dass sie in eine Arbeitswelt eintritt, in der das Geschlecht keine Rolle spielt. Jede:r soll die gleichen Chancen haben und das Gefühl, dazuzugehören und erfolgreich sein zu können.

**„JEDE:R SOLL DIE GLEICHEN CHANCEN HABEN  
UND DAS GEFÜHL, DAZUZUGEHÖREN UND  
ERFOLGREICH SEIN ZU KÖNNEN“**

# DR. SOPNA SURY KATEGORIE „SUSTAINABILITY“

COO RWE Generation

## DIE WASSERSTOFF-PIONIERIN

Die einstige Unternehmensberaterin hat ihre Freude an nachhaltigen Themen entdeckt: In der Energiebranche baut sie die Wasserstoffwirtschaft auf, eine wichtige Säule zur Dekarbonisierung der Wirtschaft.

Bevor sich Sopna Sury dem Thema Wasserstoff verschrieben hat, arbeitete sie schon lange an verschiedenen Stellen für die Energiewende. Seit Februar 2021 verantwortet die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin im Vorstand von RWE Generation die Wasserstoffstrategie, ein wichtiges Thema, um die deutsche Industrie nachhaltiger zu gestalten. Zudem bringt sie ihre Transformations-Expertise im Aufsichtsrat des Zementkonzerns HeidelbergCement ein, einem der größten CO<sub>2</sub>-Emittenten.

Schon früh hat die gebürtige Neusserin, deren Familie aus Indien stammt, den Wert von Bildung und Leistung kennengelernt. Ihr Vater, ein Ingenieur, kam wegen des Jobs nach Deutschland. Sein Vorbild prägte ihren Lebensweg. Wie man „Veränderung als Chance begreift“ habe er ihr vorgelebt und sie stets ermutigt, ihren eigenen Weg zu gehen, sagte sie im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute.

Die Mutter von zwei Töchtern steht mitten im Leben: Es müsse nicht immer alles perfekt laufen, solange die große Linie stimmt, fasst sie eine Devise ihrer Familienorganisation zusammen. Sich zu sagen: „Einfach mal loslassen“ helfe, Familie und Beruf auszubalancieren.

Pragmatisch startete sie auch ihren Berufsweg mit einer Banklehre in Düsseldorf. Während ihres Wirtschaftsstudiums in Witten/Herdecke sammelte sie internationale Erfahrung an der Darla Moore School of Business im amerikanischen Columbia. Wie

viele Vorständinnen startete sie danach ihre Karriere bei der Unternehmensberatung McKinsey und absolvierte nebenbei ihre Promotion.

Nach rund zehn Jahren Beratertätigkeit wechselt sie 2011 in die Energiebranche, in der sich vieles bewegt. Erst der Atomunfall in Fukushima, dann die Klimadiskussion stellten die konventionelle Energieerzeugung in Frage. „Rund um die Themen Windkraft und Photovoltaik war viel Pioniergeist zu spüren. Es musste etwas Neues folgen“, erinnert sie sich. In verschiedenen Rollen begleitet die Ökonomin, zunächst bei Eon und Uniper, den Aufbau der erneuerbaren Energien. Auch bei RWE startete sie 2019 in der Sparte erneuerbarer Energien an der Spitze des Bereichs Strategie und Regulierung.

Neben der Leitung der Wasserstoffsparte im Vorstand von RWE Generation leitet Sury seit 2023 auch den Verband der Wasserstoffindustrie in Europa. Damit baut sie diese Zukunftstechnologie und den rechtlichen Rahmen dafür mit auf. Die Infrastruktur für den grünen Wasserstoff für Industrie, Verkehr, Energie und Wärme muss erst noch geschaffen werden.

Bei RWE Generation sucht sie dafür viele internationale und firmenübergreifende Kooperationen. Das Wasserstoffnetz ist zu meist noch im Projektstadium, aber die Pionierin ist sich sicher: „Wenn der Wille zur Umsetzung auf einen passenden Rahmen trifft, ist Großes möglich.“

A portrait of Dr. Sopna Sury, a woman with long dark hair and glasses, smiling. She is wearing a dark, long-sleeved top. The background is a dark, textured grey.

## DR. SOPNA SURY

COO  
RWE GENERATION

## INTERVIEW MIT DR. SOPNA SURY, COO RWE GENERATION SE, ÜBER DIE FASZINATION DER WASSERSTOFFWIRTSCHAFT, DIE ARBEIT IN EINEM VON FRAUEN DOMINIERTEN VORSTAND UND DIE PRÄGUNG DURCH IHRE FAMILIE

# „MEIN ALLTAG **FUNKTIONIERT** NUR IM **TEAM**“

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

Die gleichen wie bei jeder anderen Führungskraft. Kompetenz und Gestaltungswillen setze ich mal voraus. Darüber hinaus kommt es auf Zieltransparenz an. Jede Führungskraft braucht eine genaue Vorstellung, wohin ihre Karrierereise gehen soll. Und wenn sie sich für einen Vorstandsposten in Position bringen will, sollte sie klar kommunizieren: Diese Rolle kann und will ich ausfüllen!

### Ihre Familie stammt aus Indien, Sie sind im Rheinland aufgewachsen. Wie hat Ihre Familie Ihren Karriereweg geprägt?

Mein Zuhause war indisch geprägt. Bildung und Ausbildung waren bei uns zentrale Werte. Es hieß immer: Eine gute Ausbildung ist die beste Investition in deine Zukunft! Meiner Mutter und meinem Vater war es wichtig, dass ich mich in der Welt durch Leistung beweise. Sie haben mich stets ermutigt, meinen eigenen Weg zu gehen. Dafür war mein Vater ein tolles Vorbild. Er war Ingenieur aus Leidenschaft und kam nach Deutschland, um hier sein Glück zu machen. Es heißt oft, man solle Veränderungen als Chancen begreifen. Mein Vater hat mir das vorgelebt. Das hat mich geprägt.

### Sie haben zunächst eine klassische Wirtschaftskarriere gemacht, Banklehre, dann Wirtschaftsstudium, etwa zehn Jahre McKinsey-Beraterin. Inwieweit hat Sie das auf die aktuellen Fragen im Vorstand vorbereitet?

In der Banklehre und während des Studiums habe ich das Rüstzeug erworben. Die Zeit bei McKinsey hat mich gelehrt, dieses Wissen sinnvoll zu verknüpfen und immer „vom Ziel her“ zu denken. In Schule und Studium ging es häufig um die intelligente Beschreibung von Problemen. In der Unternehmensberatung kam es auf Lösungen an. Das war anspruchsvoll, aber eben auch spannend. Und das macht für mich bis heute die Faszination meiner Arbeit aus: Probleme bis ins Detail zu durchdringen und Ideen zu entwickeln, die den Lösungsraum erweitern. Dabei braucht es immer auch den Blick nach rechts und links, das Gespräch mit Außenstehenden. Weil sich kreative Lösungen häufig an den Schnittstellen ergeben. Darum ermuntere ich jeden in unserem Wasserstoff-Team dazu, kontinuierlich über den Tellerrand zu schauen.

### Wie sind Sie auf Ihrem Karriereweg schließlich zu den Themen erneuerbare Energien und grüner Wasserstoff gekommen?

Bei McKinsey habe ich festgestellt, dass mich Transformationsthemen reizen, dadurch rückte der Energiesektor in meinen Fokus. Rund um die Themen Windkraft und Photovoltaik war viel Pioniergeist zu spüren, zugleich geriet die konventionelle Energieerzeugung unter Druck. Es musste also etwas Neues folgen. Also bin ich 2011 zu Eon gegangen. Fukushima hat dann den Transformationsdruck plötzlich noch weiter erhöht. In meinen Rollen im Umfeld der erneuerbaren Energien habe ich mich um die strategische Ausrichtung sowie um die Gestaltung der Spielregeln gekümmert. Über viele Jahre hinweg ist das regulatorische Umfeld für erneuerbare Energien geschaffen und immer wieder verändert worden. Das ist mit der heutigen Situation beim Wasserstoff vergleichbar: Der Glaube an die Zukunftsfähigkeit der neuen Technologie ist da, aber der Rahmen fehlt noch. Und ich weiß aus Erfahrung: Wenn der Wille zur Umsetzung auf einen passenden Rahmen trifft, ist Großes möglich.

### Was hat Sie in Ihrer Karriere besonders gefördert?

Dass ich mich immer wieder neuen Themen widmen konnte, in unterschiedlichsten Rollen. Es mir nie in einem Bereich gemütlich zu machen und immer wieder meine Komfortzone zu verlassen. Es gab immer wieder etwas Neues zu lernen, die Perspektive zu wechseln. Durch die Arbeit mit diversen Teams habe ich gelernt, besser zuzuhören.

Rückblickend sind es diese Offenheit und kontinuierliche Neugier, die immer wieder neue Türen aufgehen ließen.

### Haben Mentor:innen und Netzwerke eine Rolle gespielt?

Ich hatte das Glück, dass mich gestandene Managerinnen und Manager früh unter ihre Fittiche genommen haben. Über die Jahre habe ich einen Riesenrückhalt erlebt. Es ist hilfreich zu sehen, dass jemand an dich glaubt und dich ermuntert, den nächsten Schritt zu gehen. Manchmal brauchte ich ein, zwei Tage, um einen Ratschlag zu verarbeiten. Aber letztlich hat mir das enorm geholfen, mich immer wieder neu zu kalibrieren.

### Für viele talentierte Frauen ist die Mutterschaft noch immer ein Karrierestopper. Sie haben zwei Töchter. Was können junge Frauen aus Ihrer Organisation von Familie und Arbeitsteilung lernen?

Viele Erfahrungen als Eltern lassen sich wunderbar ins Berufsleben übersetzen. Zum Beispiel Nachsicht gegenüber sich selbst und anderen zu üben. Es muss nicht Tag für Tag alles perfekt laufen. Wichtig ist, dass die große Linie stimmt und alle mitziehen. Gerade die Zeit, als meine Töchter noch klein waren, hat mich gelehrt: Meist ist gut genug heute besser als die perfekte Lösung irgendwann. Dazu kommt die Bereitschaft zu Kompromissen, im Job und im Privaten. Mit meinem Mann gemeinsam Lösungen zu finden und einfach mal loszulassen – das hat mir geholfen, Familie und Arbeit auszubalancieren.

„VIELE ERFAHRUNGEN ALS ELTERN LASSEN SICH WUNDERBAR  
INS BERUFSLEBEN ÜBERSETZEN. ZUM BEISPIEL  
**NACHSICHT GEGENÜBER  
SICH SELBST UND ANDEREN ZU ÜBEN**“



ren. Als Mutter habe ich außerdem gelernt, Zwischentöne herauszuhören und differenziert zu kommunizieren. Und ganz wichtig: Mein Alltag funktioniert nur im Team. Als Einzelkämpferin reibst du dich auf. Heute hilft mir meine Assistentin, meine Tage optimal zu strukturieren. So kann ich mich auf das Wesentliche konzentrieren.

---

**Keine erfolgreiche Frau will als Quotenfrau angesehen werden. Dennoch haben Frauenquoten vieles beschleunigt. Wie stehen Sie zu politischen Quoten für Vorstandsfrauen?**

Quoten bringen Unternehmen dazu, ihre Prozesse zur Entwicklung von Führungskräften zu überdenken. Darin sehe ich eine Chance – für die Frauen, aber auch für die Unternehmen. Viele Kritiker:innen meinen, dass eine Frauenquote in Vorständen zwangsläufig mit Qualitätsverlust einhergeht. Ich halte das für ein Totschlagargument, das wir nur mit Fakten widerlegen können. Das setzt aber voraus, dass sich viel mehr junge Frauen auch für eine Karriere entscheiden und im Beruf dann mit Ergebnissen überzeugen.

---

**In Ihrem Vorstand sind die Frauen in der Mehrheit. Wie arbeitet es sich in dieser Zusammensetzung?**

Wir sind ein klasse Team! Wir respektieren und mögen uns. Das ist schon mal eine super Ausgangssituation. Dann brennen wir alle für unsere Themen und scheuen keine harten Diskussionen. Das sorgt für ein kreatives Arbeitsklima. Es ist schön, dass wir Diversität bei RWE so selbstverständlich auch in unseren Vorständen leben.

---

**Gibt es Unterschiede zur Arbeit in männerdominierten Führungsteams, die Sie ja auch kennengelernt haben?**

Ja, die gibt es: Bei uns wird mehr Schokolade gegessen.

---

**Diverse Teams bringen mehr Sichtweisen zusammen. Wie lässt sich erreichen, dass die verschiedenen Ansichten sich auch gegenseitig befruchten und nicht lähmen?**

Wenn mehrere Perspektiven Gehör finden, sind die Lösungen manchmal etwas komplexer. Dafür sind sie besser. Wenn es gelingt, ergebnisoffen und respektvoll zu streiten, ist das schon die halbe Miete. Wenn man sich dann noch die Mühe macht, den Standpunkt des anderen wirklich verstehen wollen, ist es meist gar nicht mehr so weit bis zu einem tragfähigen Kompromiss. Extrempositionen durchzuboxen mag kurzfristig wie ein Erfolg wirken. Aber ich erlebe immer wieder, dass gute Kompromisse auf lange Sicht der bessere Weg sind.

---

**Sie haben sich in Ihrem Vorstand dem Thema Aufbau der Wasserstoffwirtschaft verschrieben und müssen dabei ständig mit bürokratischen Hemmnissen und anderen Engpässen umgehen. Wie schaffen Sie das?**

In der Wirtschaft sind Knappheiten und Engpässe der Normalfall. Da den richtigen Ansatzpunkt zu finden und durch Gespräche etwas zu bewegen, ist äußerst befriedigend. Das erlebe ich bei meinem Team genauso: Sobald wir merken, es geht voran, gibt uns das einen Energieschub. Dann klappt man abends mit einem Lächeln den Laptop zu und genießt den Augenblick. Denn die nächsten Hürden kommen bestimmt.

**„DAS ERLEBE ICH BEI MEINEM TEAM GENAUSO: SOBALD WIR MERKEN, ES GEHT VORAN, GIBT UNS DAS EINEN ENERGIESCHUB“**

---

**Auch gesellschaftlich, beispielsweise beim Verband der Wasserstoffindustrie in Europa, engagieren Sie sich für den Aufbau eines grünen Wasserstoffsystems in Europa. Wie bringen Sie die vielen verschiedenen Interessen unter einen Hut?**

Die Verbandsarbeit ist mir extrem wichtig. Dort kann ich meine Erfahrung konkret einbringen. Alle Interessen unter einen Hut zu bringen, ist nicht immer einfach. Das erfordert häufig Diplomatie. Aber ich habe ein fantastisches Team, das mich für die entscheidenden Gespräche auf den Punkt vorbereitet. Nur so ist es möglich, immer auf Höhe des Geschehens zu bleiben und einen Kurs zu halten.

---

**Kann nach Ihrer Einschätzung die Dekarbonisierung der deutschen Wirtschaft gelingen, ohne dass es zu einer Deindustrialisierung kommt?**

Deutschlands Klimaziele sind eingebettet in die der Europäischen Union. Deutschland und die EU haben jedenfalls die wirtschaftliche Kraft und das Know-how, um unsere Wirtschaft klimaneutral umzubauen. Klar ist aber auch, dass viele Länder der Erde der Dekarbonisierung nur eine nachrangige Bedeutung zugestehen. Das Nebeneinander von Wirtschaftsräumen mit gegenläufigen Vorstellungen zum Klimaschutz erfordert pragmatische politische Lösungen. Die industrielle Basis unseres Landes basiert darauf, dass wir Produkte und Lösungen anbieten, die weltweit gefragt sind. Ich denke, dass wir mit Technologien zur Dekarbonisierung einen neuen Markt schaffen, der unserer Industrie neue Chancen eröffnet.

---

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

Sammelt früh internationale Erfahrung, fasst ein konkretes Karriereziel ins Auge und schafft euch ein Umfeld, das euch unterstützt. Sucht euch einen modernen Arbeitgeber wie zum Beispiel RWE, der großes Interesse daran hat, auch weibliche Fachkräfte langfristig aufzubauen. Kurz gesagt: Nutzt eure Chancen.

---

**Erwarteten Sie, dass es im Jahr 2025 mehrere weibliche Dax-CEOs gibt?**

Das wäre jedenfalls ein wichtiges Signal, vor allem für junge Frauen. Aber ich habe keine Glaskugel.

# DR. VICTORIA OSSADNIK KATEGORIE „DIGITALISIERUNG“

COO Eon

## VON DER WISSENSCHAFT AN DIE SCHALTHEBEL DER WIRTSCHAFT

Die Physikerin hatte im Elternhaus viele Vorbilder für eine Forscherkarriere. Letztendlich hat sie aber die Unternehmenswelt erobert. Mit Hilfe der Digitalisierung will sie die Energieversorgung der Zukunft aufbauen.

Eigentlich lief für Victoria Ossadnik alles auf eine Physikerinnen-Karriere hinaus. Ihre Mutter, eine Richterin, hatte ihr früh vorgelebt, dass für Frauen Karriere und Kinder selbstverständlich sind. Und den Weg der Tochter prägten schon früh bekannte Physiker, wie Carl Friedrich von Weizsäcker, die im Elternhaus ein- und ausgingen und mit denen sie bis in die Nacht physikalische Probleme diskutierte. Die junge Hobby-Springreiterin begeisterte sich immer mehr für ihr späteres Studienfach und Forschungsfragen.

Nach ihrer Promotion in Physik an der LMU München kam es anders. Ein Schritt kommt nach dem anderen. Oft sind die nächsten Schritte dann anders als vorher gedacht, wie sie sagt. Victoria Ossadnik eroberte sich die Wirtschaft. Sie startete bei dem Lasertechnik-Start-up Scanlab und entdeckte dann die Branche, in der sich besonders viel bewegte, ständig Innovationen alles ändernd: Die IT-Industrie. 1999 wechselte sie zum IT-Dienstleister CSC Ploenzke, nachdem sie im Studium noch einen Bogen um Informatik gemacht. „Wenn mir damals jemand gesagt hätte, dass mich mal irgendwann mit Begeisterung mit IT beschäftige, hätte ich das nicht geglaubt“, sagt sie heute im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute.

2003 geht die Physikerin in die Geschäftsleitung des IT-Konzerns Oracle Deutschland und leitet dort das Technology Consulting für Nordeuropa. Die zweifache Mutter steuert zahlreiche Reorganisationsprojekte im Aus- und Inland. 2011 wechselt sie zu Microsoft Deutschland, wo sie bis 2015 in der Geschäftsführung das Servicegeschäft leitet. Anschließend ist sie weltweit verantwortlich für die Organisation der Unternehmens-Servicedaten und für den Bereich künstliche Intelligenz.

2018 entdeckt Victoria Ossadnik die deutsche Energiebranche, die durch die Energiewende und den Ukraine-Krieg vor großen Umstrukturierungen und Aufbauarbeiten steht. Zunächst leitet sie Eon Energie Deutschland, die größte Vertriebsseinheit des Essener Energiekonzerns. Im April 2021 steigt sie schließlich in den Eon-Konzernvorstand auf und verantwortet ein neues, aber für die Zukunft des Energiekonzerns besonders wichtiges Ressort: Digitalisierung. Mit der Technik will sie die Energiewende vorantreiben, die komplexen Netze und den Vertrieb optimieren.

Eon ist damit das erste deutsche Dax-Unternehmen, das die Bedeutung der Digitalisierung erkannt hat und eine Person im Vorstand damit betraut, zumeist übernehmen das im Nebenjob andere Vorstände. Diese neue Rolle habe schon für einen Riesenschied gesorgt, freut sich die hauptamtliche Vorständin für Digitalisierung.

### „Diversität muss schon im Kindergarten beginnen“

Wohin führt uns künstliche Intelligenz wie der Chatbot ChatGPT? Das kann sie mit einfachen Worten erklären. Künstliche Intelligenz sei die mathematische Fähigkeit, sagt Victoria Ossadnik, Daten zu analysieren. Das Neue sei, dass dieses Werkzeug, wenn es die richtigen Informationen hat, sich selbst Sachen beibringt, um damit seine Aufgabe besser auszuführen. Das fasziniert sie, auch wenn die Physikerin die Gefahren der KI nicht leugnet und auf weltweit vernünftige Standards für ihren Einsatz drängt. Um zu verdeutlichen, wie die Menschen mit diesem neuen Werkzeug umgehen sollten, vergleicht die Physikerin die künstliche Intelligenz gerne mit einem Kind, das die Eltern ja auch nicht einfach allein in einer Millionenstadt losziehen lassen könnten. Es braucht die Eltern, genau wie die KI die steuernden Menschen braucht. Und die müssen die Technik auch verstehen und beherrschen.

Dass die Kinder in Deutschland sich bisher zu wenig für die dafür erforderliche Informatik und andere MINT-Fächer begeistern können, führt die Mutter von zwei Kindern vor allem auf mangelnde Vorbilder zurück. Das hängt für sie mit dem deutschen Bildungssystem zusammen, das von Frauen geprägt wird und in dem MINT-Fächer und Handwerk kaum vorkommen. Wenn es um die Einseitigkeit des Bildungssystems geht, kann sich die Physikerin richtig ereifern. Für sie muss die Diversität daher bereits im Kindergarten anfangen, nicht erst in den Unternehmen: „Wenn der Staat der Wirtschaft Diversitätsquoten vorgibt, dann sollte der Staat das auch beim Personal für die Ausbildung unserer Kinder einführen!“



**DR. VICTORIA OSSADNIK**

COO EON

INTERVIEW MIT DR. VICTORIA OSSADNIK ÜBER IHRE FRÜHE BEGEISTERUNG FÜR PHYSIK, IHRE ENTDECKUNG DER IT- UND ENERGIEWIRTSCHAFT UND DIE CHANCEN DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

## „ICH WILL **DIE WELT EIN WENIG GRÜNER** MACHEN“

---

**Was reizt Sie an Ihrer Vorstandsrolle bei Eon?**

Digitalisierung spielt eine große Rolle beim Aufbau einer nachhaltigen Energieversorgung. Hier kann ich meine Fähigkeiten dafür einsetzen, dass die Welt ein wenig grüner wird. Dass meine Position nun Dax-Vorstand heißt, ist eigentlich eher ein Nebeneffekt. Ich bin nicht der Mensch, der das so genau plant.

---

**Welche Devise zieht sich denn durch Ihren Lebensweg?**

Ich bin intellektuell neugierig, mag Freiheit und gestalte gern. Und ich möchte von dem, was ich so mitbekommen habe, etwas zurückgeben, etwas Sinnvolles machen. Das hat mich dazu gebracht, große Probleme lösen zu wollen und dahin gezogen, wo sich Dinge am stärksten verändern. Das war für mich erst die IT-Industrie und jetzt die Energieindustrie.

---

**Schon ihr Elternhaus klingt nach Freiheit und Gleichberechtigung. Ihre Mutter war RichterIn, ihr Vater Physiker, Ihr Hobby war Springreiten ...**

Ich bin in einem Elternhaus aufgewachsen, das sehr international war. Vor allem Physiker:innen, Jurist:innen oder Politiker:innen aus allen Ländern waren bei uns im Dialog. Es kam eine breite Mischung aus Menschen zusammen, die das Glück hatten, irgendetwas in ihrem Leben bewegen zu können. Dabei gab es nie einen Unterschied, welche Religion jemand hatte, aus welchem Land jemand kam oder welches Geschlecht jemand hatte. Es hat einfach niemanden interessiert. Dieser Respekt vor anderen Menschen und Meinungen und die Erkenntnis, dass wir nie die ganze Wahrheit wissen und immer ein Stück lernen, wenn wir mit anderen Menschen reden, das hat mich geprägt.

Zudem gab es die Erwartungshaltung, dass jeder das sinnvoll nutzen soll, was er kann, zum Beispiel für die Forschung. Ich habe sehr lange erklären müssen, warum ich nicht Physikprofessorin geworden bin.

---

**Sie haben in München in Physik promoviert, ein MINT-Fach und Basis für viele Entwicklungen und Aufgaben. Bisher studieren nur wenige Frauen MINT-Fächer. Können Sie aus Ihrer Erfahrung sagen, was sich ändern muss, damit sich mehr Frauen für diese Zukunftsthemen interessieren?**

Nicht nur mehr Frauen, generell mehr Menschen sollten sich für die MINT-Berufe interessieren. Dazu braucht es aber Vorbilder. Mit lauter Physiker:innen um mich herum, die mich ständig für diese Fragen begeistert haben, hatte ich es leicht. Ohne ein solches Umfeld braucht es Lehrkräfte, die MINT-Fächer toll finden und die Schülerinnen und Schüler auch hierfür begeistern.

In Deutschland reden wir viel über Diversität in Unternehmen. Das finde ich wichtig. Der Erfolg von diversen Führungsteams lässt sich auch messen, sie erzielen bessere Ergebnisse und Börsenkurse,

Auf der anderen Seite besorgt mich in Deutschland aber: Wir schicken unsere Kinder in ein Bildungssystem, in dem die Kinder bis zum zehnten Lebensjahr zu mehr als 90 Prozent von Frauen unterrichtet werden und in dem zusätzlich wenig Fokus auf das Handwerk und eine frühe MINT-Ausbildung gelegt wird. Und auch an den weiterführenden Schulen gibt es wenig Vorbilder und begeisternden Unterricht in diesen Fächern. Wie soll damit eine Begeisterung für Ausbildungsberufe im technischen Bereich und für MINT-Studienfächer aufkommen? Diese Einseitigkeit unseres Bildungssystems geht weit über das Problem hinaus, dass Mädchen keine Vorbilder haben.

Wir können als Unternehmen dazu beitragen, Frauen für MINT-Berufe zu gewinnen, zum Beispiel mit Praktika und Werkstudentenangeboten sowie Monitoring-Programmen. Auch Frauen in Führungspositionen sollten sichtbar werden und für junge Talente Rollenbilder schaffen. Ich halte beispielsweise an der TU München eine Vorlesung, um den Studentinnen und Studenten praktische Unternehmensführung nahezubringen.

Wenn die Politik die Diversität von der Wirtschaft einfordert, dann müssen wir von den Politiker:innen Diversität für unser Bildungssystem einfordern! Es geht schließlich um unsere Kinder und Zukunft. Und über diese Diversität, die sich nicht nur auf das Geschlecht bezieht, sollten wir in ganz vielen gesellschaftlichen Bereichen reden.

**„WENN DIE POLITIK DIE DIVERSITÄT VON DER WIRTSCHAFT EINFORDERT, DANN MÜSSEN WIR VON DEN POLITIKER:INNEN DIVERSITÄT FÜR UNSER BILDUNGSSYSTEM EINFORDERN!“**

---

**Welche Vorbilder haben Sie denn im Leben besonders geprägt?**

Zumeist internationale Physiker, mit denen ich aufgewachsen bin. Auch Carl Friedrich von Weizsäcker, den ich sehr bewundert habe und der etwas irritiert war, als ich mich von der Physik zur Wirtschaft hingewandt habe. In der Wirtschaft habe ich von vielen Menschen gelernt, aber es gab keine konkreten Vorbilder.

---

**Sie beschäftigen sich schon lange mit dem Thema künstliche Intelligenz, deren Folgen seit der Entwicklung von ChatGPT stark diskutiert werden. Inwieweit wird sie unser Leben verändern?**

Eine technische Innovation hat immer mindestens zwei Seiten, auch eine gefährliche. Aber ich bin mit viel Herzblut auf der Seite, sie für etwas Gutes zu nutzen, als Unterstützung des Menschen. Wir müssen das Werkzeug künstliche Intelligenz (KI) richtig einsetzen. KI ist die mathematische Fähigkeit, Daten zu analysieren. Das Faszinierende und Neue daran ist, dass dieses Werkzeug, wenn es die richtigen Informationen hat, sich selbst Sachen beibringt, um damit seine Aufgabe besser erfüllen zu können.

Und KI kann auch der Energiewirtschaft nützen, die vor riesigen Herausforderungen steht: Wir müssen ein Stromnetz aufbauen, das die Energiewende in Europa möglich macht. Und gleichzeitig müssen wir es schaffen, Endverbraucher:innen und Erzeuger so zu steuern, dass wir möglichst sinnvoll unsere Energie nutzen. Das ist eine komplexe Aufgabe. Daher explodieren bei uns die Möglichkeiten für Einsätze der künstlichen Intelligenz geradezu. Wir schauen aber genau hin, dass die KI immer Menschen unterstützt und von Menschen kontrolliert wird.

Für den richtigen Einsatz der künstlichen Intelligenz muss es die Gesellschaft schaffen, sich weltweit auf vernünftige Standards zu einigen. Auch in Europa müssen wir eine richtige Regulierung finden, ohne uns damit von der internationalen Innovation abzukoppeln.

---

**Vor ihrem Einstieg bei Eon haben Sie bei Oracle und Microsoft gearbeitet. Was lässt sich von der US-Unternehmenskultur lernen?**

Einerseits die Mentalität des „Growth Mindset“, das heißt, jeder, auch jedes Unternehmen kann unmöglich Erscheinendes lernen und bewältigen, wenn man sich vernünftig darauf konzentriert. Dann ist es auch egal, welche Ausbildung die Menschen haben, wie alt sie sind, sie können trotzdem neue Technologien lernen und einsetzen. Das lässt sich den Mitarbeiter:innen vermitteln. Wenn ich es schaffe, Menschen dazu zu befähigen, selbst ihr Schicksal in die Hand zu nehmen, dann erzeugt das eine große Freiheit und eine gute und konstruktive Unternehmenskultur.

Das Zweite, was ich bei amerikanischen Unternehmen mitgenommen habe: Sie sind stark leistungsorientiert und das bedeutet auch eine Riesenchance. Denn das fördert die Diversität. Für das Unternehmen ist es dann weniger wichtig, wo jemand herkommt, wie jemand aussieht und mit wel-

chem Akzent er oder sie redet, solange sie oder er einen großen Beitrag leistet. Mit dieser Art von Toleranz tut man sich in Europa noch schwer.

---

**In Ihrem Vorstand sind Sie die einzige Frau. Da ist beim Thema Diversität sicherlich noch etwas aufzuholen ...**

Wir sind ein tolles Vorstandsteam und haben einen Riesenspaß. Da wir alle unterschiedliche Hintergründe haben, kommt viel Diversität im Denken zusammen.

Dass ich in unserem Vorstand zufälligerweise eine Frau bin, ist im Vorstand weniger ungewöhnlich als meine Rolle: Es ist neu, dass jemand alle digitalen Themen über das Gesamtunternehmen hinweg steuert. Ähnlich wie mein Finanzvorstandskollege Marc Spieker die Finanzen zusammenhält, Sorge ich dafür, dass das Unternehmen zu einer gut vernetzten digitalen Struktur zusammenwächst.

---

**Wird das nach Ihrer Einschätzung auch in andern deutschen Unternehmen Schule machen?**

Unser Fokus auf Digitalisierung hat in unserem Geschäft für einen Riesenunterschied gesorgt und viele Prozesse sehr schnell positiv verändert. Und bei der Digitalisierung brauchen wir diese Veränderungsgeschwindigkeit und die enge Vernetzung zwischen Geschäft und IT, die nur mit einer digitalen Ausrichtung des Unternehmens möglich ist.

So sind wir in den vergangenen zwei Jahren gut vorwärtsgekommen, haben große Projekte konsequent umgesetzt und große Teile unseres Geschäfts digitalisiert. Der größte Teil unserer Anwendungen liegt jetzt in der Cloud. Mit digitalen Zwillingen, aber auch viel künstlicher Intelligenz steuern wir zum Beispiel unsere Netze.

---

### Wie finden Sie die Kraft, sich in Ihrer Vorreiterrolle immer wieder durchzusetzen?

Digitalisierung gelingt nur gemeinsam. Gute Technologie allein ist nur teuer, sie braucht eine enge Zusammenarbeit von Technologieteams mit dem Kerngeschäft, um erfolgreich zu sein. Alle beteiligten Menschen müssen einander vertrauen, voneinander lernen und zusammenarbeiten.

Die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen muss neu gedacht werden. Wenn Sie als Kund:in beispielsweise eine Solaranlage auf dem Haus anschließen wollen, dann würden Sie in der Alten Welt hier analog anfragen. Und es würde dauern, zumal wir derzeit bis zu zehnmal so viele Anträge für Anschlüsse haben wie noch vor zwei Jahren, aber nicht entsprechend viele Ingenieur:innen, die das beantworten können. Jetzt nutzen wir eine Lösung mittels künstlicher Intelligenz, bei der ein:e Kund:in zumeist innerhalb von fünf Minuten die Antwort bekommt.

---

### Sie sind genau in dem Jahr aufgestiegen, in dem Frauenvorstände für Dax-Vorstände eingeführt wurden. Wie gehen Sie damit um?

Meine Geschichte mit Quoten ist noch länger: Im Jahr 2016 bin ich in den Aufsichtsrat von Linde berufen worden, in dem ich immer noch mit großer Begeisterung sitze. Das war zufällig auch das Jahr, in dem die Quoten für Aufsichtsräte in Deutschland eingeführt wurden. 2021 gab es bei meiner Berufung in den Eon-Vorstand eine vergleichbare rechtliche Quotenlage in Deutschland. Allerdings habe ich in beiden Fällen meine Rolle wegen meiner Kompetenz in Technologie- und Digitalthemen bekommen, so dass ich die persönliche „Quotendiskussion“ sehr entspannt sehe. Die generelle Frage danach, ob jemand einen Job bekommen hat, weil sie oder er einer bestimmten Minorität angehört, finde ich unfair. Sie kommt aber schnell auf, wenn es strikte Quoten gibt, sei es für bestimmte Minoritäten wie in den USA üblich oder für Frauen.

Auf der anderen Seite hat die Quotendiskussion aber auch eingefahrene Strukturen verändert: Bei gleicher Eignung bekommt jetzt vielleicht doch eher mal eine Frau eine Position. Und der Fokus ändert sich, es wird jetzt nicht nur der Mensch befördert, den man gerade kennt, sondern vielleicht noch in einer zweiten oder dritten Runde bewusst auch eine Frau gesucht. Erfolgsorientierte Unternehmen haben verstanden, dass sie mit mehr Diversität in allen Rollen deutlich erfolgreicher sind. Durch Diversität wird unsere Wirtschaft wettbewerbsfähiger – die staatlichen verordneten Quoten haben hier den Anstoß gegeben.

### „WIR MÜSSEN MIT DER DIVERSITÄT VIEL FRÜHER ANFANGEN“

Aber wir müssen mit der Diversität viel früher anfangen: Wenn der Staat der Wirtschaft Diversitätsquoten vorgibt, dann sollte der Staat das auch beim Personal für die Ausbildung unserer Kinder einführen. Dann können auch wir im Unternehmen leichter Diversität erreichen!

---

### Manche Frauen sehen immer noch Kinder als ein Karrierehindernis an. Wie haben Sie das mit Ihren beiden Kindern hinkommen?

Meine Mutter und mein Vater haben auch immer voll und auch international gearbeitet. Und mir ging es dabei nie schlecht. Auch meine Kinder genießen ihr ereignisreiches Elternhaus mit zwei arbeitenden Eltern, einem Pferdestall, Hunden und vielen interessanten Gesprächspartner:innen. Ich bin überzeugt, dass Arbeit genau wie Familie ein Teil des Lebens ist und man die Balance zwischen allem jeden Tag neu finden muss. Wenn unsere Kinder uns brauchen, hat das Priorität – umgekehrt haben bei uns die Kinder aber auch früh Verantwortung und Arbeit übernommen, weil wir eben auch eine Rolle in einem Unternehmen haben.

Genau so habe ich das zu Beginn meines Berufslebens auch in Frankreich, Skandinavien oder in Amerika mitbekommen, wo beispielsweise viel mehr Kinder im Büro herumlaufen und die Eltern sich selbstverständlich über ihre Erfahrungen mit unterschiedlichen Betreuungslösungen austauschen.

Aber die deutsche Gesellschaft ist da begrenzt tolerant, besonders wenn die Kinder noch klein sind. Dass sich hier die Mütter morgens um elf im Kindergarten treffen, passiert natürlich auch bei mir mal, aber nicht jede Woche. Und ich habe immer aufpassen müssen, was ich anderen Müttern von meinem Leben erzähle. Jetzt, da meine Tochter 14 und mein Sohn 21 ist, wird es einfacher.

---

### Können erfolgreiche Frauen als Vorbild da nicht auch gesellschaftlich etwas voranbringen?

Ja, ich lebe ein Berufsleben mit Kindern vor und rede offen darüber. Denn je mehr wir Frauen darüber reden, desto eher trauen sich auch andere Frauen, Kinder zu bekommen und weiter Karriere zu machen. Ich bin stolz, dass ich damit schon zu einigen Babys ermutigt habe. Wir müssen einfach Mut haben. Ich sage beispielsweise immer, dass mein Handy auf dem Tisch liegt. Wenn mich ein Kind anruft, gehe ich aus dem Zimmer. Und wenn mich ein Kind braucht, fahre ich hin. Da ist mir dann die jeweilige Situation egal, das habe ich immer so gemacht und es hat mir nicht geschadet.

---

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

Sie müssen sich aus ganz vielen Möglichkeiten für ihren Weg, ihr Leben entscheiden

Ich rate jungen Frauen, nur dort hinzugehen, wo sie ihre Fähigkeiten einsetzen können und wo sie sich wohlfühlen und die Arbeit Spaß macht. Zudem sollten sie offen und bereit sein, etwas einfach zu probieren, dann kommt der nächste Schritt und der nächste. Und oft sind die nächsten Schritte anders als vorher gedacht.

Am Anfang meines Physikstudiums habe ich beispielsweise immer den größtmöglichen Bogen um Informatik gemacht. Wenn mir damals jemand gesagt hätte, dass ich mich mal irgendwann mit Begeisterung mit IT beschäftigen würde, hätte ich das nicht geglaubt.

Zukunft ist nicht vorhersagbar. Man kann immer nur das Beste aus dem Moment machen, sich dafür einsetzen. Junge Frauen sollten sich weniger Sorgen machen, sich mehr trauen. Der Job ist ein wichtiger Teil vom Leben, den man nicht vom Leben trennen sollte, dafür verbringt man zu viel Lebenszeit damit.

### „JA, ICH LEBE EIN BERUFSLEBEN MIT KINDERN VOR UND REDE OFFEN DARÜBER“

# RENATE WAGNER KATEGORIE „HUMAN RESOURCES“

Allianz-Vorständin für Personal, Übernahmen und die Region Asien-Pazifik

## VON DER ZAHLENFRAU ZUR PERSONALCHEFIN

Die Mathematikerin aus Siebenbürgen kann als Personalvorständin ihre Leidenschaft für Finanzen mit ihrer Liebe zu Menschen verbinden. Sie arbeitet gerne mit Umfragen.

Eigentlich lief bei Renate Wagner alles auf eine Finanzkarriere hinaus. Die Tochter eines Dorfpfarrers im rumänischen Siebenbürgen studierte Mathematik in Paderborn und Brisbane, Australien. Nach einer Station als Risikoanalystin bei der WestLB arbeitet sie sich bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG gründlich in die Finanzanalyse ein. Parallel macht sie ihren MBA in Edinburgh, Schottland. Auch danach als Leiterin des Rechnungswesens der DAB Bank geht es vor allem um Unternehmenszahlen.

Erst als sie im Jahr 2006 die Versicherungsbranche entdeckt, „mein Zuhause findet“, wie sie dem Handelsblatt Research Institute sagt, ändert sich ihr Fokus: Sie startet bei der Zürich Versicherung als Transformationsmanagerin, beschäftigt sich mit strategischen und operativen Fragen. Nach zwei Jahren wechselt sie dann aber als Leiterin Kapital- und Liquiditätsmanagement wieder zu den Finanzen, „das Fundament meines Werdegangs“, wie Renate Wagner sagt.

Als die Mathematikerin 2013 zur Allianz Versicherung kommt, steigt sie gleich hoch ein, als Büroleiterin des Finanzvorstands und wechselt schnell zur Büroleitung des Vorstandsvorsitzenden. Von dort aus geht es nach Singapur in die wichtige Wachstumsregion der Versicherung, wo sie zunächst die regionalen Finanzen leitet, bevor sie 2019 Vorstandsvorsitzende des Lebens- und Krankenversicherungsgeschäfts für die Region Asien-Pazifik wird und wieder operativ arbeitet.

Im April 2019 wechselt sie in die Leitung des Personalwesens nach München, von wo aus sie schnell, Anfang 2020, in den Konzernvorstand aufsteigt. Im Vorstand ist sie neben People & Culture, auch für den asiatisch-pazifischen Raum von Indien bis Australien zuständig sowie für Mergers & Acquisitions. Dabei könne sie „ihre Leidenschaft für Zahlen“, Finanzen und Risikoberechnung, dem Herzstück der Versicherung, zu ihrer „Liebe für Menschen“ verbinden.

Die Mathematikerin ist stolz darauf, dass die Versicherung eine inklusive Unternehmenskultur lebt und bereits weltweit einen Frauenanteil in der Führungsebene von 39 Prozent erreicht, das liegt weit über dem globalen Durchschnitt. Neben ihr sitzen immerhin zwei Frauen im Konzernvorstand. Die Diversität der Versicherung wird in verschiedenen Rankings wie dem „Refinitiv Diversity & Inclusion Index“ und „Beyond Gender Agenda German Diversity Index“ für Deutschland mit Platz 1 honoriert.

Die Vorständin unterstützt die 159.000 Allianz-Mitarbeitenden, indem sie ein hybrides Arbeitsumfeld weiterentwickelt. Dazu führt sie monatliche Teamtage ein, jährliche Lernstunden und die Möglichkeit, bis zu 25 Tage im Jahr vom Ausland aus zu arbeiten. Um die Mitarbeitenden in die Personalstrategie mit einzubinden, nutzt Renate Wagner gerne Umfragen. So lässt sie weltweit jährlich das gesamte Personal-Engagements beurteilen oder misst die Zufriedenheit mit bestimmten Arbeitsformen.



**RENATE WAGNER**

**ALLIANZ-VORSTÄNDIN FÜR PERSONAL,  
ÜBERNAHMEN UND DIE REGION ASIEN-PAZIFIK**

## INTERVIEW MIT RENATE WAGNER ÜBER IHRE LEIDENSCHAFT FÜR ZAHLEN UND MENSCHEN SOWIE DEN WANDEL IHRER EINSTELLUNG ZU FRAUENQUOTEN

„IN DER VERSICHERUNG HABE ICH

# MEIN ZUHAUSE GEFUNDEN“

**In den ersten Jahren Ihrer Karriere – bei KPMG und in der Finanzbranche – haben Sie sich vor allem mit Finanzthemen beschäftigt. Heute sind Sie im Vorstand für das eher traditionelle Frauenthema Personal zuständig. Wie kam die Entwicklung?**

Ich habe meine Karriere im Risikomanagement bei der Westdeutschen Landesbank begonnen. Bei KPMG habe ich dann ein sehr breites Portfolio an Themen sowie Kundinnen und Kunden betreut. Und bei der Zürich Versicherung bin ich schließlich als „Head of Change Management“ eingestiegen, hier ging es vor allem um Transformation. Man kann daher sagen: Finanzen sind zwar das Fundament meines Werdegangs, doch thematisch ging es schon immer weit über die Finanzen hinaus.

In der Versicherung habe ich schließlich mein Zuhause gefunden, da die Branche für mich zwei Dinge miteinander verbindet: Meine Leidenschaft für Zahlen, das heißt für Finanzen, für Mathematik und für Risikoberechnung – dem Herzstück von Versicherungen – sowie meine Liebe zu Menschen.

Im Vorstand der Allianz bin ich für drei Themen zuständig: Ich habe die Geschäftsverantwortung für zwölf Märkte im asiatisch-pazifischen Raum – von Südostasien bis Australien und China bis Indien. Seit vier Jahren bin ich außerdem für Mergers & Acquisitions sowie People & Culture verantwortlich. Diese Kombination macht mir sehr große Freude.

**Was hat Sie in Ihrer Karriere besonders gefördert? Haben Mentor:innen und Netzwerke eine Rolle gespielt?**

Mentorinnen und Mentoren spielen nach meiner Erfahrung eine entscheidende Rolle bei der individuellen beruflichen Weiterentwicklung. Sie bieten Orientierung, Unterstützung und wertvolle Einblicke auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen.

Ich war in dieser Hinsicht schon immer sehr proaktiv. Hierdurch habe ich ganz besondere Menschen kennengelernt, die über einen unheimlich großen Erfahrungsschatz verfügen und mir gleichzeitig jederzeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben. Und ich bin sehr dankbar, dass sie diese Erfahrungen mit mir geteilt haben und mich begleitet und unterstützt haben.

**Welche Rolle spielen Mentor:innen bei der Personalentwicklung in der Allianz?**

Auch bei uns in der Allianz ist Mentoring ein sehr wichtiges Angebot, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen ihres persönlichen Entwicklungsplans in Anspruch nehmen können. 2022 wurden zum Beispiel mehr als 250 Mutual Mentoring Tandems initiiert. Hierbei geht es vor allem um die generationenübergreifende Zusammenarbeit und einen strukturierten Wissensaustausch – auch in beide Richtungen.

Neben Mentorinnen und Mentoren spielen aber auch Netzwerke eine wichtige Rolle bei der Karriereentwicklung. Hier kann man Wissen austauschen, den persönlichen Horizont erweitern und neue Menschen mit verschiedenen Stärken kennenlernen. Sie sind wichtig, um neue Perspektiven zu gewinnen. Ich bin über Netzwerke zum Beispiel auf sehr spannende Trainings aufmerksam geworden oder habe dadurch bereits vor vielen Jahren interessante Menschen getroffen, zu denen ich noch heute regelmäßigen Kontakt halte. In der Allianz haben wir unter anderem fünf globale Netzwerke rund um die Themen Diversität und Inklusion.

**„ICH WAR BERUFLICH IN DER SCHWEIZ UND IN ASIEN UND ALS ICH NACH MEHR ALS EINER DEKADE ZURÜCKKAM, HATTE SICH IN DEUTSCHLAND NICHT VIEL BEWEGT“**

**Keine erfolgreiche Frau will als Quotenfrau angesehen werden. Dennoch haben Frauenquoten vieles beschleunigt. Mit Ihrer internationalen Erfahrung hat sich Ihre Einstellung dazu gewandelt. Heute befürworten Sie Quoten für Vorstandsfrauen. Wie ist es dazu gekommen?**

Als Mathematikerin war ich es von früh auf gewohnt, als Frau in der Minderheit zu sein. Dem habe ich aber keine Bedeutung beimessen, ich habe mich immer über meine Aufgabe definiert und hatte nie das Gefühl, benachteiligt zu werden.

Ein paar Jahre später bin ich ins Berufsleben eingestiegen und bin weiterhin fest davon überzeugt gewesen, dass sich Kompetenz durchsetzen wird. Deswegen war ich gegen die Quote. Aber ich musste leider auch feststellen: Mit Freiwilligkeit sind wir in Deutschland in vielen Unternehmen lange Zeit nicht sehr weit gekommen. Ich war beruflich in der Schweiz und in Asien und als ich nach mehr als einer Dekade zurückkam, hatte sich in Deutschland nicht viel bewegt. Da wurde mir klar: Auch wenn ich kein Fan einer Quote bin, kann eine Quote sinnvoll sein, um diese Beharrlichkeit aufzubrechen. Heute also bin ich für die Quote, damit sie zukünftig nicht mehr notwendig ist.

Für die Allianz hatte die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote keine Auswirkungen, unsere Ziele waren damals schon viel ambitionierter. Die Allianz hat bereits vor mehr als fünfzehn Jahren erkannt, dass Vielfalt nicht nur enorm viel Potenzial birgt, sondern uns schlichtweg stärker und wettbewerbsfähiger macht. Unsere rund 122 Millionen Kundinnen und Kunden sind vielfältig, da müssen wir es auch sein.

---

**Die Allianz gilt als Vorreiter bei Frauenförderung und Diversität und hat feste Zielmarken für den Anteil von Frauen an den Nachwuchstools, an den Führungspositionen etc. Reicht das?**

Diversität hat so viele Dimensionen, sei es Geschlecht, Generationen, Religion, sexuelle Orientierung, Nationalität beziehungsweise ethnische Zugehörigkeit oder Inklusion von Menschen mit Behinderung. Ich bin fest davon überzeugt, dass das Potenzial von Diversität in einem globalen Konzern wie der Allianz immens ist. Schließlich arbeiten bei uns mehr als 159.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 172 Nationalitäten und fünf Generationen.

Allerdings ist es auch ein langer Weg, bis man dieses Diversitätspotenzial wirklich entfalten kann, denn Diversität erfordert Inklusion. Das heißt: Neben einem bunten Blumenstrauß an Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt ist vor allem der richtige kulturelle Rahmen notwendig.

In Bezug auf Geschlechtervielfalt haben wir gemeinsam viel erreicht. Mit 52 Prozent Frauen haben wir nahezu Parität in der Belegschaft. Der Frauenanteil in Führungsebenen liegt mittlerweile weltweit bei 39 Prozent. Aber reicht uns das schon? Mitnichten. Wir haben ambitionierte Ziele bezüglich der Frauenanteile über alle Ebenen hinweg bis Ende 2024 definiert und sind auf einem sehr guten Weg, diese auch zu erreichen.

Ziele allein reichen jedoch nicht.

Es geht ja darum, diese Ziele nachhaltig zu erreichen und dazu sind gewisse Rahmenbedingungen notwendig. Dazu gehören neben der Förderung unserer Mitarbeiternetzwerke wie „Allianz Neo“, ein Netzwerk, das sich für die Gleichstellung der Geschlechter einsetzt, beispielsweise auch Equal Pay – also für alle Geschlechter gleiches Gehalt für gleiche Arbeit. Wir führen eine jährliche, globale Überprüfung der Entgeltgleichheit durch, um dies zu kontrollieren, und beugen so möglichen zukünftigen Entgeltungleichheiten vor.

Ich bin sehr stolz darauf, dass wir eine inklusive Unternehmenskultur in der Allianz tagtäglich leben. Das wird intern wie extern anerkannt. Das hilft uns, das Tempo in unserem Sektor zu bestimmen. Bei der Allianz wollen wir führend sein.

**„VIELE VERSCHIEDENE BLICKWINKEL FÜHREN ZU BESSEREN LÖSUNGEN UND EINEM BREITEREN DENKEN, DAVON BIN ICH ÜBERZEUGT“**

---

**Im Allianz-Vorstand sitzen schon länger drei Frauen, auch Vertreter:innen verschiedener Nationalitäten. Arbeitet ein gemischter Vorstand anders?**

Diverse Teams erzielen nicht nur bessere Ergebnisse, sondern sind auch innovativer und resilienter. Das zeigen zahlreiche Studien ebenso wie meine eigenen Erfahrungen. Viele verschiedene Blickwinkel führen zu besseren Lösungen und einem breiteren Denken, davon bin ich überzeugt. Zudem ist die Welt in den letzten Jahren viel komplexer und volatiler geworden. In solchen Zeiten stößt ein homogenes Team häufig an seine Grenzen. Das gilt aus meiner Sicht auch für einen Vorstand.

Ich bin sehr glücklich darüber, Teil eines vielfältigen Vorstandes zu sein. Wir haben diverse Nationalitäten, eine große Spanne beim Alter und unterschiedliche Erfahrungen. Das macht uns stark. Außerdem liegt unser Frauenanteil aktuell bei 33 Prozent. Damit gehören wir zu den Spitzenreitern im DAX.

---

**Wird die neue Arbeitswelt, das hybride und flexible Arbeiten, die Entfaltung von Frauen stärken?**

Schon vor der Pandemie veränderte sich der Arbeitsplatz insbesondere aufgrund der technologischen Entwicklungen schnell. Covid-19 hat uns jetzt einige Jahre in die Zukunft katapultiert. Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten, die Mischung aus mobilem Arbeiten und Büropräsenz, die virtuelle Zusammenarbeit, eine agile Arbeitsweise – all das ist zur neuen Norm geworden.

Unser heutiges Arbeitsmodell besteht aus einem weltweiten Mindeststandard, der allen Mitarbeitenden von Argentinien bis Australien seit Ende 2020 mindestens 40 Prozent mobiles Arbeiten ermöglicht. Dieser globale Mindeststandard wird dann um lokale Modelle ergänzt.

In Deutschland beispielsweise kombinieren wir individuelle Flexibilität mit einem guten Miteinander in leistungsstarken Teams. Die Teams übernehmen Eigenverantwortung und können das hybride Arbeiten für sich gestalten. Um die Kultur weiterhin zu stärken, gilt ein Mindeststandard von vier Teamtage pro Monat sowie klar definierte Präsenztermine.

Natürlich wird es in diesem Umfeld für Frauen wie Männer durch unser sehr flexibles Arbeitsmodell einfacher, Familie und Karriere zu vereinen. Uns ist wichtig, diese Art von Flexibilität anzubieten, weil sie den heutigen Bedürfnissen der Belegschaft entspricht und wir damit als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Gleichzeitig sichern wir damit auch unseren langfristigen Geschäftserfolg.

So haben in einer globalen Allianz Mitarbeiterbefragung 90 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die angebotenen hybriden Arbeitsformen positiv bewertet. Gleichzeitig sind unsere Kundenzufriedenheit und unser Unternehmenserfolg gestiegen.

---

**Wie können Unternehmen die neue Arbeitswelt so gestalten, dass sie für junge Talente attraktiv werden?**

Neben dem sehr flexiblen Arbeitsmodell und der starken Förderung von Vielfalt unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise mit sehr umfangreichen Lernangeboten. Die Überzeugung eines „lebenslangen Lernens“ ist Teil unserer Kultur und wir ermöglichen als Teil des neuen Arbeitsmodells jedem Mitarbeitenden 43 Lernstunden pro Jahr. Durchschnittlich hat sich global jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter 2022 in rund 45 Lernstunden weitergebildet.

Aber auch Mobilität ist für viele junge Mitarbeitende ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. Für neue Berufserfahrungen oder zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf können unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel bis zu 25 Tage im Jahr im Ausland arbeiten.



## 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 2023 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:  
**DER LANGSAME WEG  
AN DIE SPITZE**

## FRAUEN IN DER POLITIK: DER SKANDALANZUG DER 50ER JAHRE WIRD ZUM ALLTAG

Als Lenelotte von Bothmer im Jahr 1970 eine Rede im Bundestag hielt, sorgte sie für einen Skandal. Dass sie „würdeloses Weib“ und „disziplinlose Abgeordnete“ gescholten wurde, lag aber keinesfalls an ihren Forderungen zur Schulpolitik, die sie ruhig vortrug. Sie erregte Ärger mit ihrem dezenten beigeen Hosenanzug. Erstmals trat eine Frau in Hose statt Rock ans Rednerpult des Bundestages. Das brachte vor allem männliche ältere Kollegen gegen die SPD-Abgeordnete aus Hannover auf.

Inzwischen gehört die Kombination aus Hose mit etwas länger geschnittener Jacke, die Lenelotte von Bothmer damals trug, zu den eher unauffälligen Politikerinnen-Outfits. Besonders Bundeskanzlerin Angela Merkel machte diese Form des Hosenanzugs 30 Jahre später weltweit populär. Heute sitzen immerhin 255 Frauen (von 735 Abgeordneten) im Bundestag, die SPD-Abgeordnete von Bothmer war ihrerzeit nur eine von 34 Frauen im damaligen Bundestag.

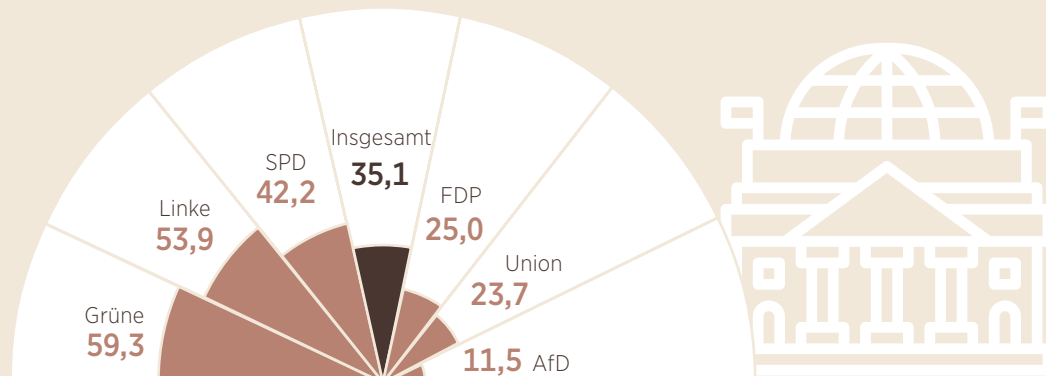
Aber auch heute sind die Frauen in der deutschen Politik noch weit von der Geschlechterparität entfernt, in Europa gehört ihr Anteil am Bundestag von gerade mal rund 35 Prozent zum Mittelfeld. Andere EU-Länder wie Schweden, Belgien, Österreich und Spanien nähern sich mit einem Frauenanteil im Parlament von mehr als 40 Prozent weit schneller einer Parität als Deutschland.

Und in einigen EU-Ländern wie Belgien, Frankreich oder Finnland stellen Frauen bereits mindestens die Hälfte der Regierung, in Deutschland sind es gerade einmal 41 Prozent. Auf der Ebene der Staatssekretärinnen und in den Parlamenten der Bundesländer sind die Frauen noch schlechter vertreten. Und der Anteil der Oberbürgermeisterinnen ist in den vergangenen fünfzehn Jahren sogar noch um sechs Prozentpunkte auf knapp 12 Prozent geschrumpft.

Mit gutem Beispiel geht in Europa immerhin die aktuelle EU-Kommission voran. An der Spitze sitzt seit 2019 mit Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen erstmals eine Frau. Und seit Oktober 2020 ist das Kollegium nahezu ausgewogen: 13 von 27 Kommissionsmitgliedern sind Frauen. Zudem strebt die Kommission bis Ende 2024 auf allen Managementebenen Geschlechterparität an.

## DEUTLICHE UNTERSCHIEDE IM BUNDESTAG, ...

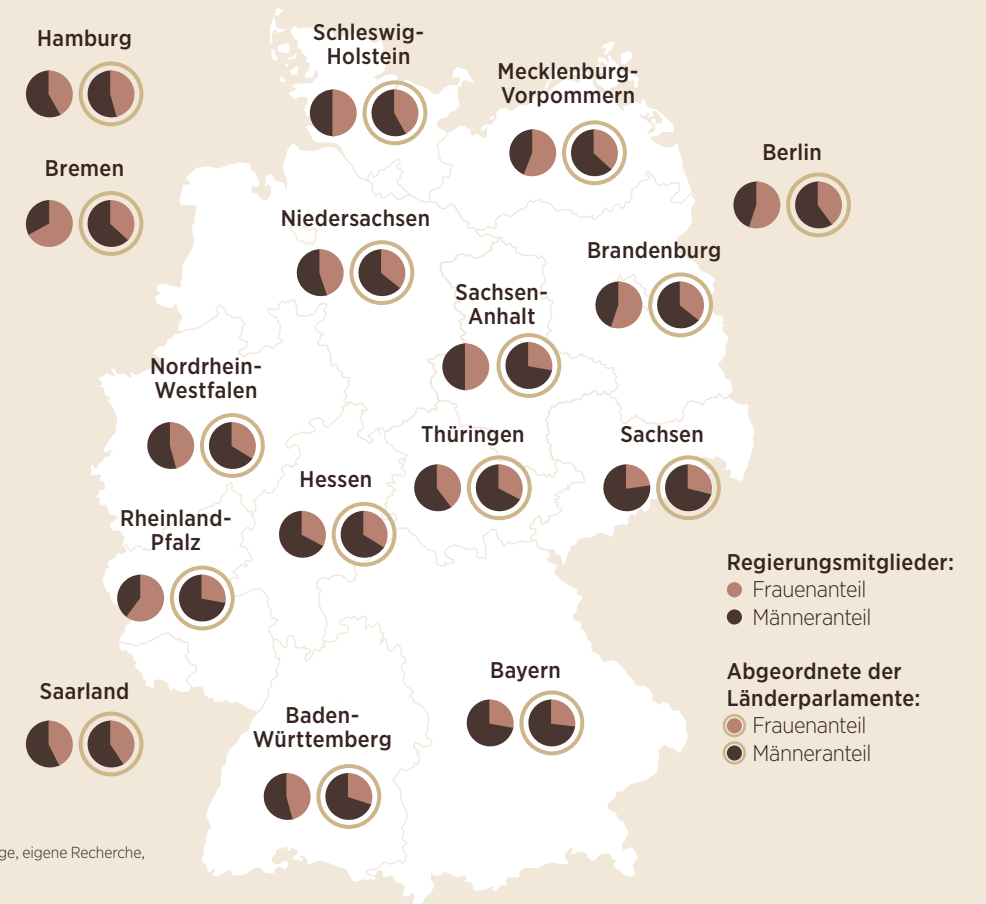
Frauenanteil in den Fraktionen, in %



Quelle: Deutscher Bundestag, Stand: April 2023

## ... IN DEN LÄNDERPARLAMENTEN ...

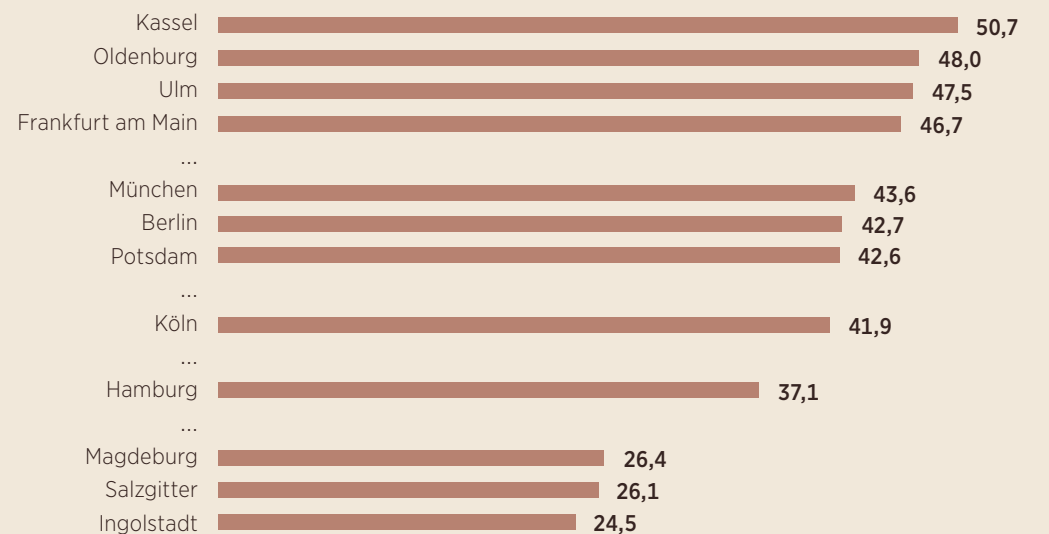
in %



Quellen: Landtage, eigene Recherche, Stand: Mai 2023

## ... UND AUF KOMMUNALER EBENE

Auszug aus dem Genderranking deutscher Großstädte über den Frauenanteil im Rat bzw. in Bezirksvertretungen, in %



## FRAUENANTEIL IN DEN NATIONALEN PARLAMENTEN IN EUROPA 2022

■ **40 bis 50%**  
Island  
Schweden  
Finnland  
Norwegen  
Dänemark  
Belgien  
Spanien  
Österreich  
Nordmazedonien

■ **30 bis 40%**  
Serbien  
Niederlande  
Frankreich  
Portugal  
Albanien  
Luxemburg  
Deutschland  
Großbritannien  
Kosovo  
Kroatien  
EU-27  
Italien

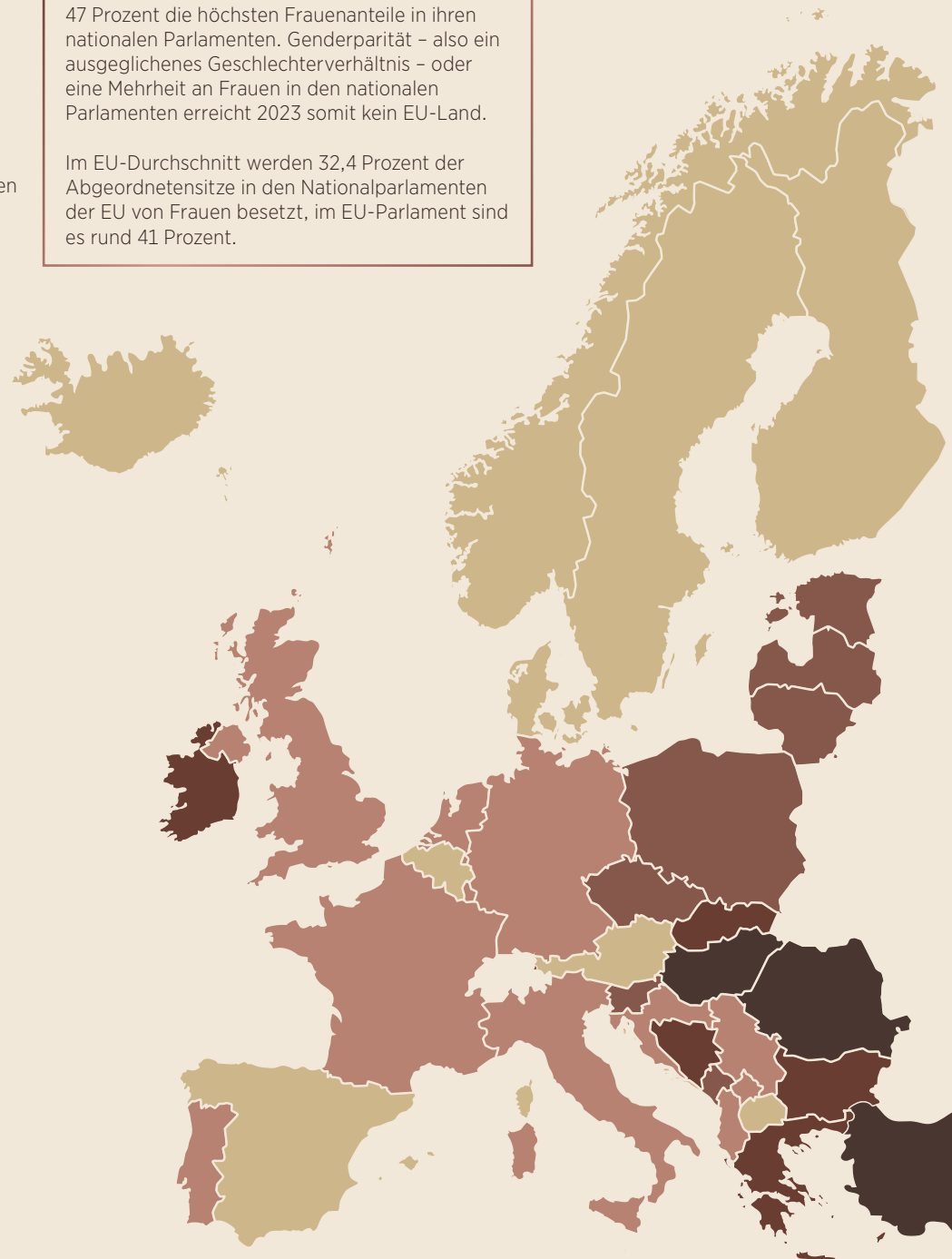
■ **25 bis 30%**  
Slowenien  
Lettland  
Litauen  
Liechtenstein  
Polen  
Malta  
Estland  
Montenegro  
Tschechien

■ **20 bis 25%**  
Bosnien und Herzegowina  
Bulgarien  
Irland  
Slowakei  
Griechenland

■ **10 bis 20%**  
Rumänien  
Türkei  
Zypern  
Ungarn

Im Vergleich der EU-Mitgliedstaaten zählen Schweden und Finnland im Frühjahr 2023 mit 47 Prozent die höchsten Frauenanteile in ihren nationalen Parlamenten. Genderparität – also ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis – oder eine Mehrheit an Frauen in den nationalen Parlamenten erreicht 2023 somit kein EU-Land.

Im EU-Durchschnitt werden 32,4 Prozent der Abgeordnetensitze in den Nationalparlamenten der EU von Frauen besetzt, im EU-Parlament sind es rund 41 Prozent.



Quellen: EIGE, Eurostat, Europäisches Parlament

## LANGSAMER AUFSTIEG IN DER WIRTSCHAFT

In den 80er-Jahren setzte sich der Hosenanzug auch in den deutschen Unternehmen durch, aber an die Spitze kommen die Frauen weiterhin nur langsam. Erst im Jahr 1986 wurde die erste Frau in die engeren Machtzirkel der deutschen Wirtschaft aufgenommen: Die Betriebswirtin Ellen Schneider-Lenné stieg in den Vorstand der damals weltgrößten Bank auf, der Deutschen Bank, ihrerzeit auch das Zentrum der Deutschland AG. Schneider-Lenné verantwortete das wichtige weltweite Kreditrisikomanagement.

„Sind wir denn schon so weit?“, entgegnete sie humorvoll nach damaligen Überlieferungen, als ihr der Deutsche Bank-Vorstandsprecher Alfred Herrhausen den Posten anbot. Schneider-Lenné fand sich in der Männerwelt schnell zurecht, sie trug zur Hose – wie in den 80er-Jahren üblich – gerne Schluppenbluse und Föhnfrisur. Ihre Arbeit und ihr Führungsstil wurde in dem Männerteam anerkannt. Sie rauchte, trank gerne in Gesellschaft und fuhr schnelle Autos.

Aber die Kreditrisiko-Vorständin der Deutschen Bank blieb lange als Frau allein in einer Dax-Vorstandsetage. Erst im Jahr 2004 stieg wieder eine Frau in einen Dax-Vorstand auf, als die niederländische Medizinerin und Unternehmensberaterin Karin Dorrepaal in den Schering-Vorstand aufgenommen wurde. Die Wirtschaft hinkte in Sachen Frauengleichstellung der Politik noch hinterher und vor allem Politikerinnen wollen seit den 90er-Jahren nicht mehr hinnehmen, dass die Hälfte der Gesellschaft von den Entscheidungspositionen weitgehend ausgeschlossen bleibt. Im Jahr 2001 beschlossen Wirtschaft und Bundesregierung eine erste freiwillige Vereinbarung zur Frauenförderung.

## QUOTEN BESCHLEUNIGEN DEN AUFSTIEG – ABER NIEMAND WILL QUOTENFRAU SEIN

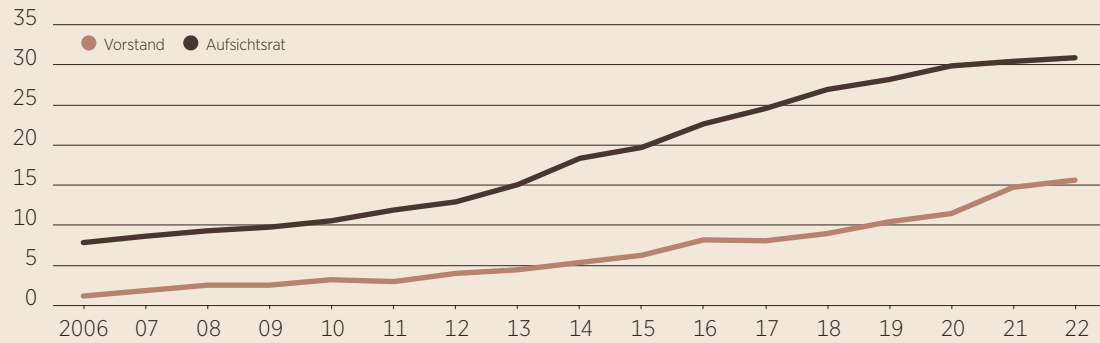
Im Jahr 2016 wurde es dann verbindlich: Seitdem werden börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Konzerne in Deutschland per Gesetz verpflichtet, Aufsichtsräte mindestens mit 30 Prozent Frauen zu besetzen. Das Gesetz wirkte schnell, aber in den Vorständen kamen die Frauen nur langsam an. Anfang 2021 folgte das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II). Es schreibt vor, dass in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern künftig mindestens ein Mitglied eine Frau sein soll. Gleiches gilt für Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes, Körperschaften des öffentlichen Rechts, Renten- und Unfallversicherungsträgern sowie der Bundesagentur für Arbeit.

Deutschland steht mit seinen Quoten nicht allein. In vielen europäischen Ländern gelten Frauenquoten für Aufsichtsräte und verstärkt auch für Vorstände. Zumeist sind die Regelungen ehrgeiziger als die deutschen Vorgaben und fast alle erfassen mehr Unternehmen als hierzulande. So müssen langfristig in Italien und Frankreich (ab 2030) beispielsweise die börsennotierten Unternehmen eine Frauenquote von 40 Prozent in ihren Vorständen erreichen, in Spanien erfassen die Quotenregelungen sogar rund 5.000 Unternehmen, in Deutschland gerade einmal 100 Börsenunternehmen. Die gängigste Strafe bei nicht Erreichen der Quote ist europaweit der „leere Stuhl“: Solange die Unternehmen keine geeignete Frau für ihre Führungsposition finden, muss der Posten vakant bleiben.

Ihre Effizienz haben die Frauenquoten bereits europaweit unter Beweis gestellt: Seit 2010 steigt der Frauenanteil in den Ländern mit Quote schneller als in den Ländern ohne Quote – wie eine Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts DIW zeigt.

## ANSTIEG VERLIERT AN DYNAMIK

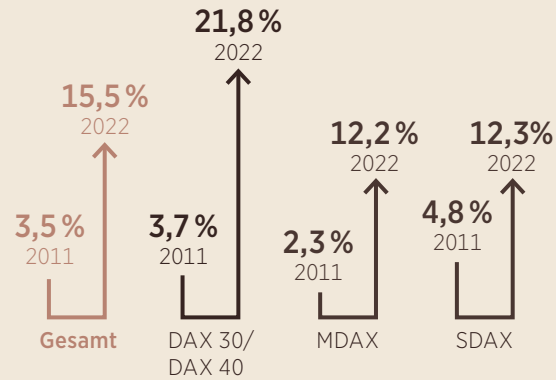
Frauenanteil in den Führungsgremien der 200 größten deutschen Unternehmen, in %



Quelle: DIW

## DAX 40 MIT GROSSEM SPRUNG

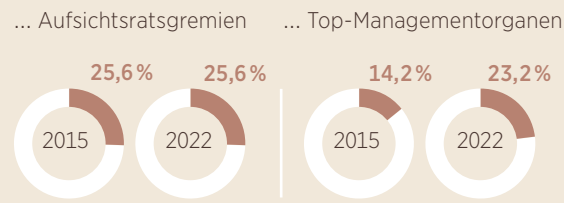
Frauenanteil in den Dax-Vorständen in %



Quelle: DIW

## UNTERNEHMEN DER ÖFFENTLICHEN HAND NOCH WEIT ENTFERNT VON PARITÄT

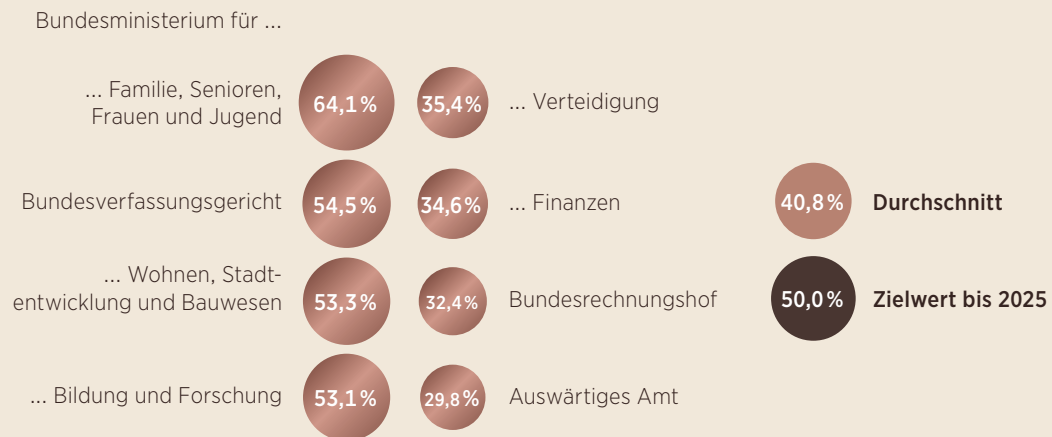
Frauenanteil in %, in ...



Quelle: FidAR

## FRAUENANTEIL AN ALLEN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DEN OBERSTEN BUNDESBEHÖRDEN

Auswahl



Quelle: Statistisches Bundesamt

## CEO-FRAUENANTEIL



4 %

bei Unicorn Start-ups



8 %

bei IPOs (2022)



10 %

bei Fortune 500

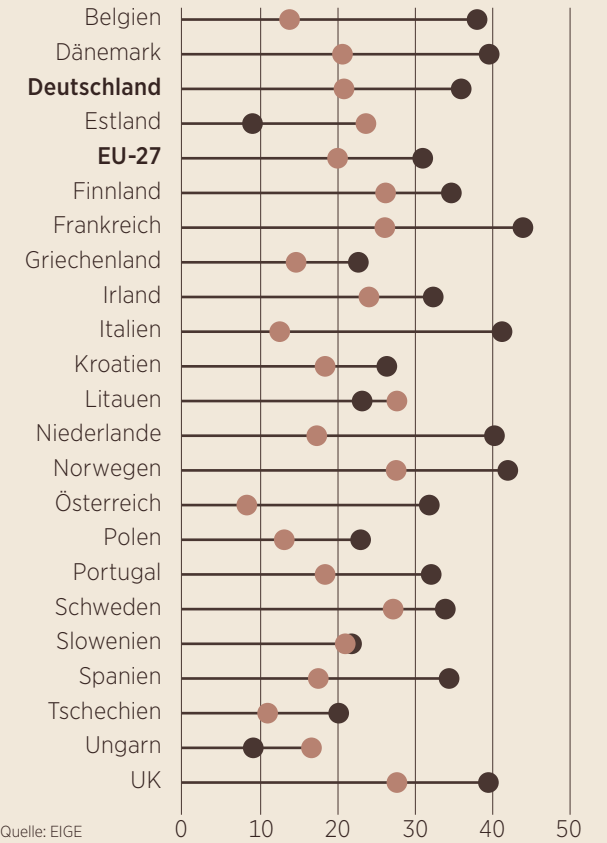
Quelle: HoloniQ

Mit der im November 2022 beschlossenen EU-Richtlinie, die auf einen Kommissionsvorschlag aus dem Jahr 2012 zurückgeht, soll eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen börsennotierter Gesellschaften in der gesamten EU gefördert werden. Sie ist bis Mitte 2026 in nationales Recht umzusetzen.

## GESCHLECHTERPARITÄT NOCH WEIT ENTFERNT

Frauenanteil in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen in europäischen Ländern 2023, in %

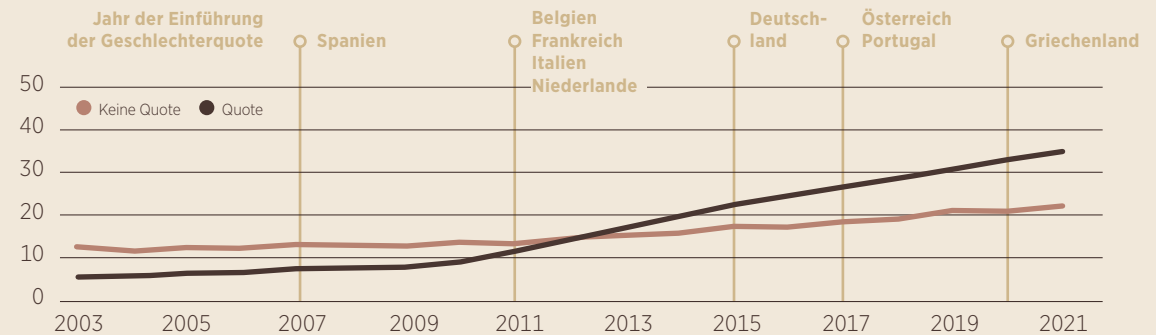
● Nichtexekutive Direktorinnen (z.B. Aufsichtsrat)  
● Exekutive Direktorinnen (z.B. Vorstand)



Quelle: EIGE

## GESCHLECHTERQUOTEN MIT POSITIVER WIRKUNG

Durchschnittlicher Frauenanteil im Spitzengremium in Ländern mit und ohne Geschlechterquote, in %



\* Aufsichtsrat (bei Unternehmen mit getrennten Unternehmensleitungs- und -überwachungsgremien) bzw. Board of Directors (bei Unternehmen mit einem solchen vereinten Gremium). Leider kann in letzterem Fall nicht zwischen exekutiven und nichtexekutiven Positionen unterschieden werden.

Quellen: DIW, EIGE

Einige Managerinnen, wie beispielsweise die Bahn-Vorständin Sigrid Nikutta, unterstützen die Frauenquoten denn auch öffentlich, die meisten sehen sie aber zwiespältig: Sie freuen sich zwar über den Erfolg der Quoten und den damit verbundenen Kulturwandel in den Unternehmen, andererseits vertrauen sie aber auch in ihre Fähigkeiten und wollen selbst auf keinen Fall als Quotenfrau gelten. Diesen Zwiespalt bringt die frühere Suse-CEO im Gespräch mit dem HRI so auf den Punkt: „In Deutschland haben wir keinen anderen Weg gesehen, um einen beständigen, sich selbst verstärkenden Wandel einzuleiten. Mir bereitet aber Sorgen, dass die Menschen dann schnell denken, dass ich beispielsweise nur in den Vorstand berufen worden bin, weil ich eine Frau bin und nicht etwa, weil ich genau die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen mitgebracht habe und zudem die Eigenschaften habe, die im Vorstand gebraucht werden.“

## DIE FRAUENFÖRDERUNG LOHNT SICH AUCH FÜR DIE UNTERNEHMEN

Für die Unternehmen hat sich das weibliche Führungspersonal bisher zumeist gerechnet. Inzwischen weisen immer mehr Studien darauf hin, dass die Vorstände mit Frauen im Endeffekt sogar wirtschaftlich erfolgreicher sind als reine Männerteams. Der „Gender Diversity Index“ der TU München zeigt beispielsweise, dass Unternehmen mit einer diversen Führung innovativer sind und höhere Gewinnmargen erzielen.

Zudem bringt der aktuelle Fachkräftemangel die Unternehmen dazu, sich als attraktiver Arbeitgeber für alle Bevölkerungsgruppen zu präsentieren. Mittlerweile bemühen sich daher die meisten Personalabteilungen um Diversität unter den Führungs- und Fachkräften. Alle großen Unternehmen haben Programme aufgelegt, um den weiblichen Nachwuchs zum Ein- und Aufstieg zu motivieren. Das kann Studienabsolventinnen durchaus locken. Denn nach der Erfahrung von Personalabteilungen erkundigen sie sich

immer häufiger danach, wie die weiblichen Karrierewege in dem Unternehmen bisher aussahen.

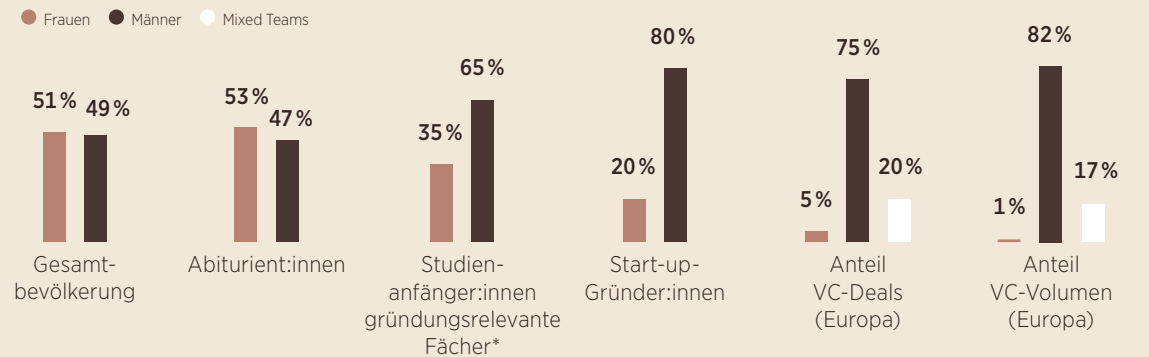
Die Konzerne, die schon lange Frauen im Vorstand haben, wie beispielsweise die Deutsche Telekom, zeigen sich besonders erfolgreich darin, auf den verschiedenen Führungsebenen Frauen zum Aufstieg zu motivieren. Dabei wirken die aktuellen Vorständinnen als Vorbild und Motivatorinnen für weibliche Nachwuchstalente.

Schneller geht es allerdings mit Quote: Im ersten Jahr des Zweiten FÜPoG wurden beispielsweise fast so viele Frauen neu in die Dax-Vorstände berufen wie Männer: Im Jahr 2021 stieg der Frauenanteil in den 40 Dax-Vorständen so rasch wie nie zuvor um vier Prozentpunkte auf 19,8 Prozent. Und mit der spanischen Ärztin Belén Garijo wurde bei Merck zugleich die erste CEO eines Dax-Konzerns ernannt.

Seitdem hat sich der Aufstieg der Frauen allerdings sehr verlangsamt. Im Jahr 2022 wurden nur halb so viele Frauen (19) wie Männer (39) in die 100 größten börsennotierten Unternehmen berufen. In 42 der 100 Unternehmen führten Ende 2022 weiterhin reine Männerteams, zumeist weil der Vorstand sich auf drei Mitglieder beschränkt und damit vom FÜPoG II nicht betroffen ist. Diese Ausnahmeregelungen des Gesetzes nutzt auch das Dax-Unternehmen Porsche Automobile SE und weist als einziges Dax-Unternehmen bisher keine Frau im Vorstand aus.

Der politische Druck auf die Konzerne steigt aber weiter. Im Frühjahr 2022 einigten sich die EU-Staaten auf eine europaweite Frauenquote für börsennotierte Unternehmen. Konkret können die Konzerne ab dem Jahr 2026 zwischen zwei Modellen wählen: Entweder sollen mindestens 40 Prozent der Mitglieder des nicht geschäftsführenden Aufsichtsrats Frauen sein. Oder aber Aufsichtsrat und Vorstand müssen gemeinsam einen durchschnittlichen Frauenanteil von 33 Prozent erreichen. Andernfalls werden Ausgleichszahlungen fällig.

## GENDER-GAP BEI START-UPS



\* Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften, inkl. Informatik  
Quellen: Female Founders Monitor 2022, Pitchbook

**37%** der Start-ups weisen mindestens eine Gründerin aus.  
**Nur 20%** der Start-up-Gründer:innen sind Frauen, unter Existenzgründungen liegt der Wert aktuell bei 42 Prozent.

## START-UPS UND FAMILIENUNTERNEHMEN TRADITIONELL GEFÜHRT

Bei den Start-ups, die die Quotenpolitik bisher nicht auf dem Radar hat, sind Frauen in den Führungsteams besonders unterrepräsentiert: Zwei Drittel der Start-ups wurden bisher ausschließlich von Männerteams gegründet.

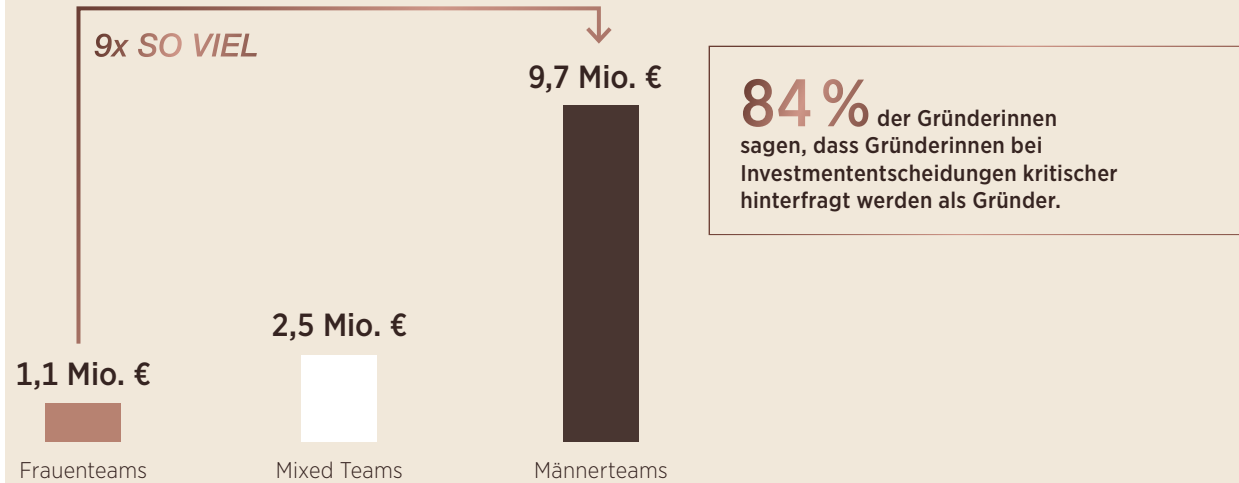
Zudem gründen Frauen zumeist in kleinerem Umfang. Gründerinnen nehmen als Abnehmer ihrer Produkte vor allem die Endkund:innen ins Visier, die männlichen Gründer dagegen die ertragsversprechenden etablierten Unternehmen. Zudem haben die Start-ups unter weiblicher Ägide mehr Schwierigkeiten, an Kapital zu kommen. Sie erreichen laut Female Founders Monitor im Durchschnitt nur ein Neuntel des Finanzierungsvolumens ihrer männlichen Kollegen. Eine Folge: Die von Frauen gegründeten Start-ups wachsen nicht so schnell. Diese Unternehmen haben durchschnittlich nur sieben Beschäftigte, die ihrer männlichen Gründerkollegen 28 Beschäftigte. Insgesamt steigt der Anteil der Gründerinnen langsam, im Jahr 2022 immerhin um 2,6 Prozentpunkt auf 20,3 Prozent.

Besonders langsam steigen Frauen in Familienunternehmen auf, die Deutschlands Wirtschaft stark prägen: In den Geschäftsführungen der 100 größten, zumeist traditionsreichen Familienunternehmen ist immer noch weniger als jeder zehnte Posten mit einer Frau besetzt. Und weiterhin holt „Stefan“ (häufigster Vorname der Geschäftsführer) in Unternehmen in reinem Familienbesitz häufiger einen weiteren „Stefan“ in die Geschäftsführung als eine Frau, wie die AllBright Stiftung in ihrer jährlichen Untersuchung der Frauen in Familienunternehmen ermittelt hat (Titel: „Stillstand“).

Viele Traditionen bremsen die Frauen aus. Die mit zwölf Vorstandsjahren dienstälteste Dax-Vorständin Claudia Nemat sieht es im Interview mit dem Handelsblatt Research Institute so: „Warum geht es nicht schneller? Aus meiner Sicht, weil wir alle – Frauen und Männer – unbewusste Vorurteile haben und uns gerne mit Menschen umgeben, die uns ähneln“, meint die Vorständin für Technologie und Innovation der Deutschen Telekom.

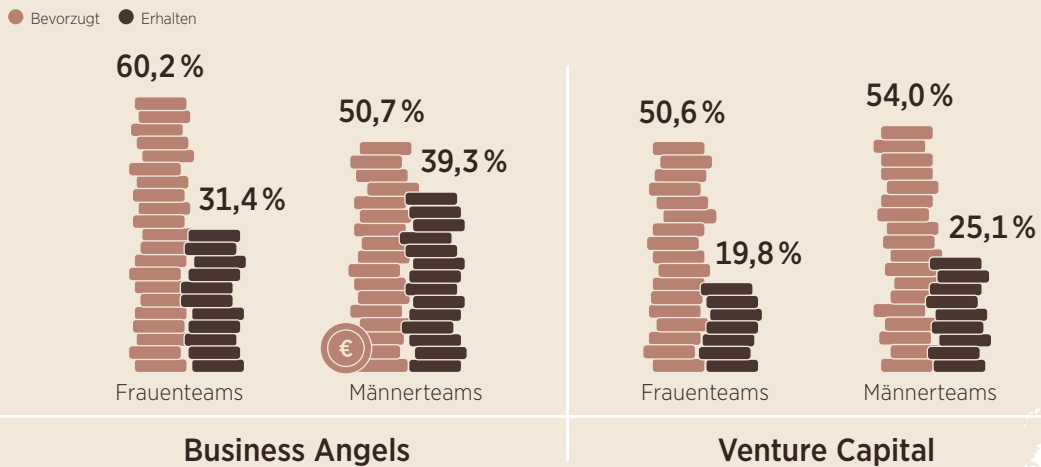
## SCHIEFLAGE BEI FINANZIERUNGEN

Durchschnittlich erhaltene Finanzierung



Quelle: Female Founders Monitor 2022

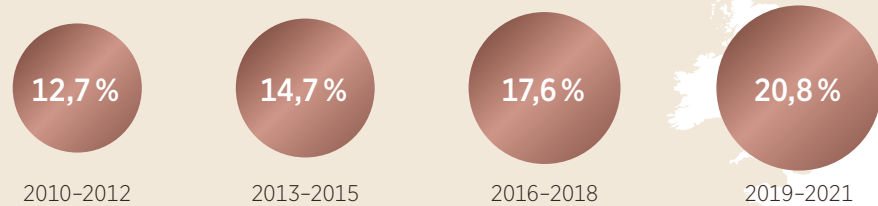
## ZENTRALE KAPITALQUELLEN



Quelle: Female Founders Monitor 2022

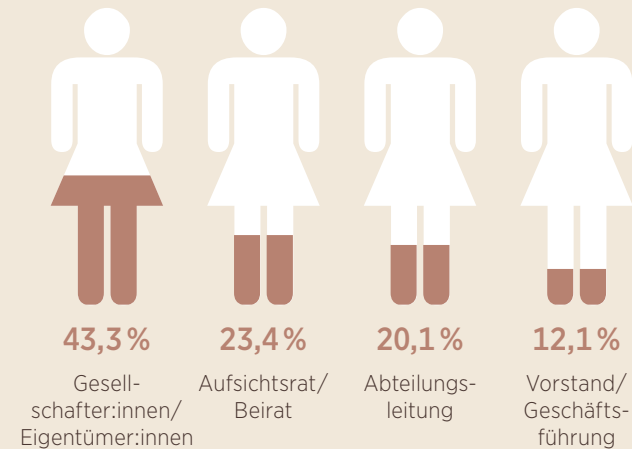
## FEMALE START-UPS IN EUROPA

Anteil der Female Start-ups in EU-27



Quellen: Stiftung Familienunternehmen, ifo Institut (März 2023)

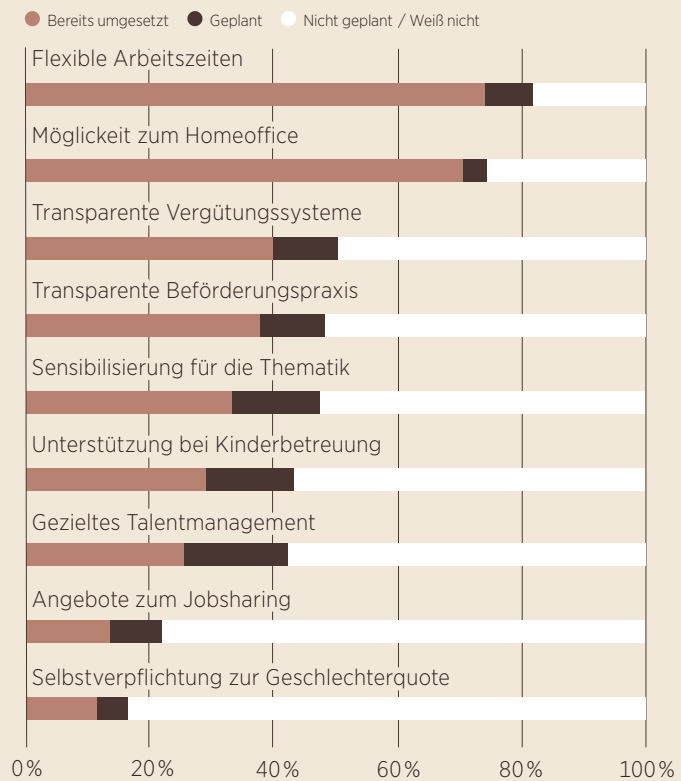
## FRAUENANTEIL DER TOP-500-FAMILIENUNTERNEHMEN



Quellen: Stiftung Familienunternehmen, ifo Institut (März 2023)

## FAMILIENUNTERNEHMEN SETZEN AUF VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Instrumente, die zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen eingesetzt werden oder deren Einsatz geplant ist



Quellen: Stiftung Familienunternehmen, ifo Institut (März 2023)

## STUDIENFACH- UND BERUFSWAHL MACHEN DEN UNTERSCHIED

Die mangelnde Präsenz in den Chefetagen ist den Frauen nicht in die Wiege gelegt. Während ihrer Schulzeit und bis zum Ausbildungsende läuft es für die Frauen eigentlich gut: In Deutschland sind die Mädchen an den Gymnasien klar in der Überzahl (Destatis). Und auch an den Hochschulen sind sie in der Mehrheit. Zudem schließen sie ihre Studien und Ausbildungen im Durchschnitt mit besseren Examensnoten ab. Allerdings unterscheidet sich die Berufs- und Studienplatzwahl deutlich zwischen den Geschlechtern.

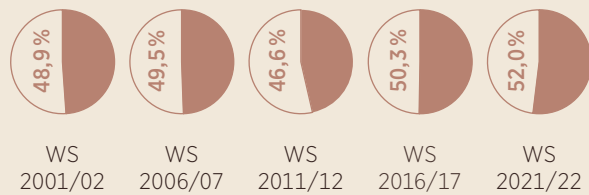
Frauen legen dabei zumeist andere Kriterien an als Männer. So zeigen Umfragen, dass sie bei der Fächerwahl einen besonders hohen Wert auf „persönliche Interessen und Hobbys“ legen. Für Männer ist das zwar auch wichtig, gleichwohl legen sie bei der Studienfachwahl größeren Wert als Frauen auf „gute Berufsaussichten“ sowie „gute Verdienstmöglichkeiten“ und „Karrierechancen“.

Das Fach Betriebswirtschaftslehre, das einen guten Einstieg ins Management bietet, studieren zwar noch fast so viele Frauen wie Männer. Frauen wählen aber ansonsten besonders gerne Berufe, die als besonders teilzeit- und damit familienfreundlich gelten. In Lehramtsfächern und vor allem sozialen Fächern starten daher weit mehr weibliche Studierende als männlichen Kollegen.

Ganz anders sieht das bei den MINT-Fächern aus, also der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaft und Ingenieurwissenschaften. Mehr als die Hälfte der männlichen Studienanfänger wählt ein MINT-Fach, bei den Frauen ist es noch nicht einmal ein Viertel. Bei den MINT-Fachkräften liegt der Frauenanteil sogar nur bei einem Zehntel.

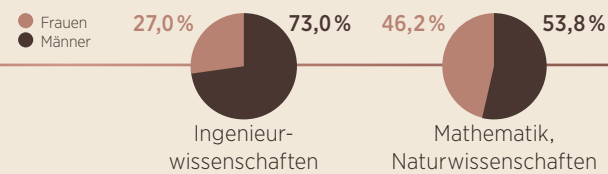
## ÜBERWIEGEND WEIBLICHE STUDIERENDE

Frauenanteil bei Studienanfänger:innen, in Prozent



**Große Unterschiede zwischen den verschiedenen MINT-Fächern: Am höchsten war der Frauenanteil im WS 2021/22 in Innenarchitektur (88 Prozent), wohingegen der Anteil in Maschinenbau nur bei 13 Prozent lag. Informatik wählten unter den Studienanfänger:innen nur knapp 20 Prozent.**

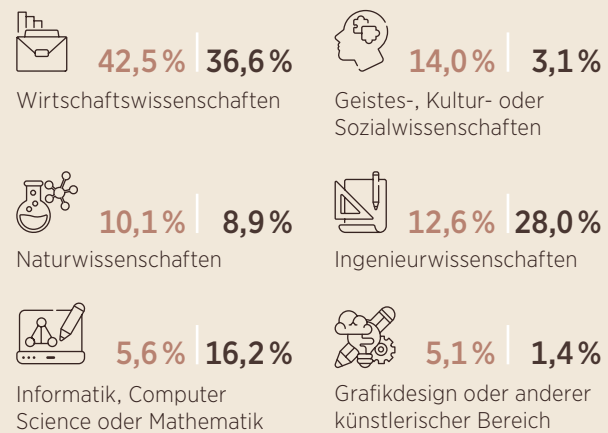
Anteil der Studienanfänger:innen in den Fächergruppen Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften an allen Studienanfänger:innen, 2022



Quelle: Statistisches Bundesamt

## DER GENDER-GAP WIRKT AUCH AUF DAS START-UP-ÖKOSYSTEM

Gründerinnen (rot) | Gründer (schwarz)



Quelle: Female Founders Monitor 2022

Von den MINT-Fächern wählen Frauen besonders gerne das als kreativ geltende Fach Innenarchitektur, für Informatik interessieren sie sich dagegen kaum. Dabei verspricht gerade Informatik auch in Zukunft besonders gute Karrierechancen. Neue IT-Entwicklungen wie beispielsweise die künstliche Intelligenz ChatGPT verändern derzeit die Arbeitswelt und schaffen neue Chancen.

Nur wenige Frauen sehen es bisher wie die Vorstandschefin des deutschen IT-Unternehmens Suse, die Amerikanerin Melissa Di Donato: „Der Tech-Sektor befindet sich in ständiger Bewegung. Während sich die meisten Industrien und Organisationen sehr langsam entwickeln, lassen sich hier die technischen Veränderungen sprichwörtlich mit den Augen erkennen. Und das liebe ich.“ In Melissa Di Donatos Heimat haben sich denn auch schon mehr Frauen von dieser Technikbegeisterung anstecken lassen: Immerhin ist etwa die Hälfte der MINT-Jobs in den USA weiblich besetzt.

In Deutschland sind Frauen nicht nur bei der Hochschulforschung und bei Erfindungen weit unterrepräsentiert. Sie kommen auch in der Forschung zur künstlichen Intelligenz kaum vor (siehe Grafiken).

## ZURÜCKHALTUNG BEI DEN MINT-FÄCHERN RÄCHT SICH

In Zeiten des Fachkräftemangels bremst die Zurückhaltung der Frauen bei den MINT-Fächern sogar die wirtschaftliche Entwicklung, wie die Studie „Women in tech: The best bet to solve Europe's talent shortage“ errechnet hat: In den EU-Mitgliedstaaten sind demnach nur 22 Prozent der Arbeitsplätze im IT-Bereich von Frauen besetzt. Wenn es gelingen würde, diesen Frauenanteil auf bis zu 45 Prozent zu verdoppeln, dann würden 3,9 Millionen Frauen zusätzlich Jobs in Tech-Bereichen übernehmen und könnten damit das europäische Bruttoinlandsprodukt um 260 Milliarden bis 600 Milliarden Euro steigern.

## 24%

**Frauen sind im Technologiesektor deutlich unterrepräsentiert. Laut dem „Global Gender Gap Report 2022“ des World Economic Forum sind nur 24 Prozent der Führungspositionen in technologiebezogenen Unternehmen durch Frauen besetzt.**

Dass bislang so wenig Frauen in der IT arbeiten, wirkt sich auch auf die Gestaltung der künstlichen Intelligenz aus und hat damit sogar direkt Folgen für die Aufstiegschancen der Frauen: Denn künstliche Intelligenz, die eigentlich keinen persönlichen Vorurteilen folgen und damit objektiver und fairer bei der Personalauswahl entscheiden sollte, hat bei der Auswahl von Führungskräften bisher zumeist das Gegenteil erreicht und viele Frauen ausgegrenzt. Die Ursache: Sie arbeitet zumeist aufgrund von erfolgreichen Auswahlmodellen der Vergangenheit. Und da spielen Vorstandsfrauen kaum eine Rolle. So nutzte beispielsweise Amazon beim Recruiting zunächst Algorithmen, die nach dem Profil der aktuellen Führungskräfte die Bewerber:innen aussortierten. Ergebnis: Alle Frauen scheiterten an der digitalen Vorauswahl.

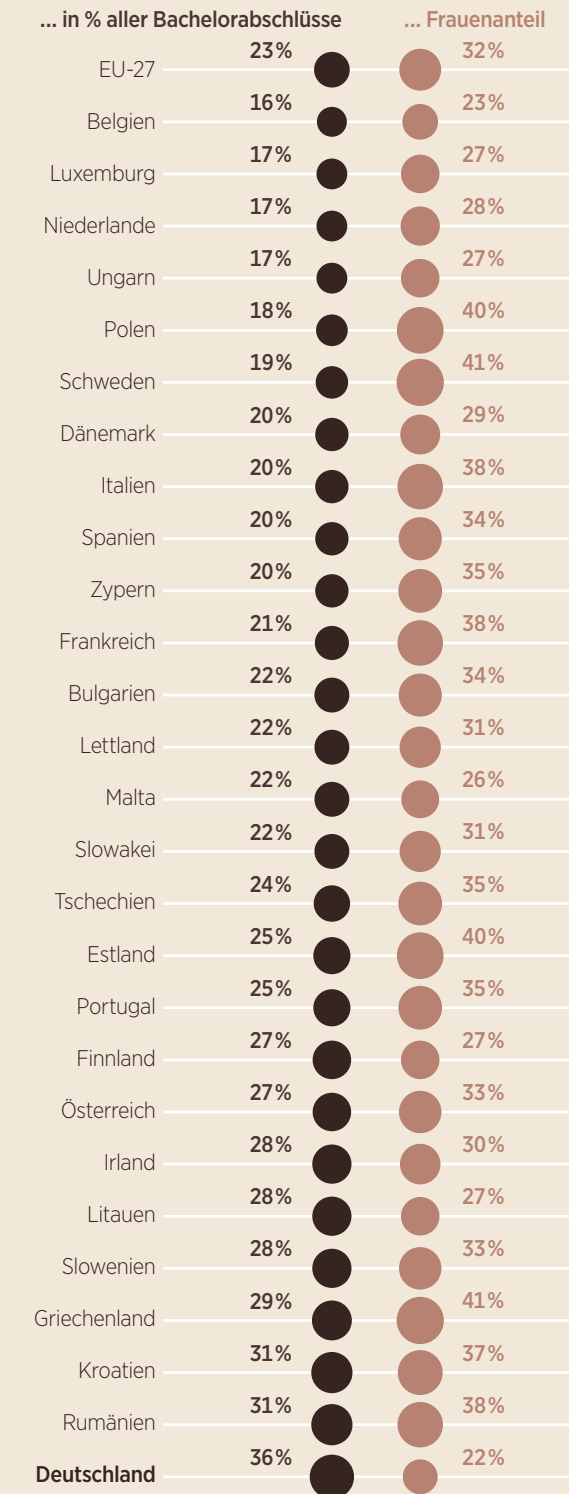
Amazon entwickelte daraufhin zwar seine Recruiter Software weiter. Die neuen Algorithmen arbeiten mit Idealprofilen, aber auch diese grenzen weiterhin Frauen von Führungspositionen aus. Die Lehre: Frauen in der IT sind wichtig, da sie früher diese Zusammenhänge erkannt hätten.

Aber nicht nur die Art der Bewerber:innen-auswahl hindert Frauen am Aufstieg. Viele Frauen bremsen sich auch selbst aus. Experimente haben gezeigt, dass viele Frauen es nicht erstrebenswert finden, in einem extrem wettbewerbsorientierten Umfeld zu arbeiten und einen höheren Wert auf Work-Life-Balance sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie legen als Männer.

## EU-WEIT SPITZE, ABER SCHLUSSLICHT

Abschlüsse in MINT-Fächern\*

Bachelor oder gleichwertiger Abschluss ...

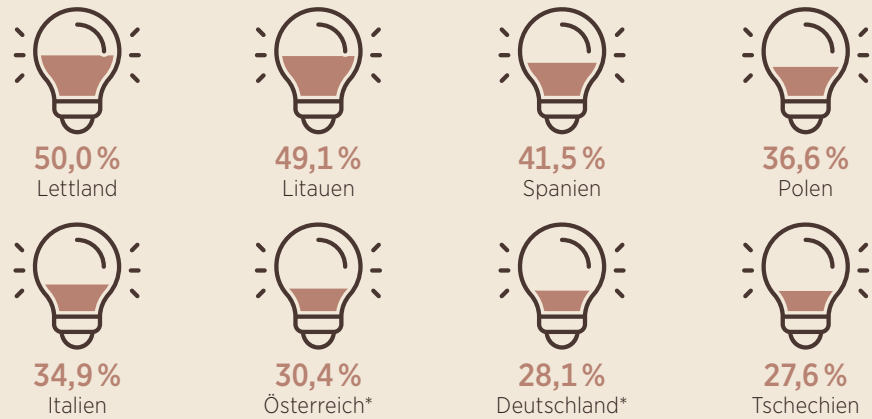


\* nach internationaler Abgrenzung  
Quelle: Statistisches Bundesamt auf Datenbasis von Eurostat



## IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (F&E) SEHR UNTERREPRÄSENTIERT

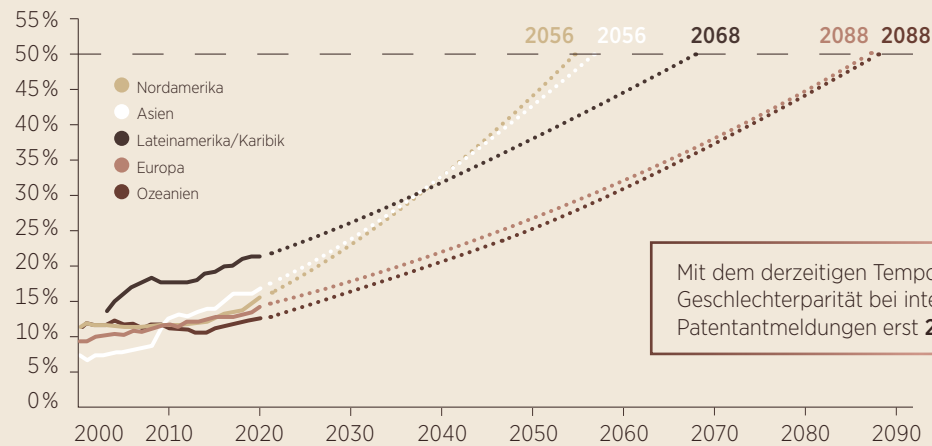
Frauenanteil in der Forschung in der EU, Auswahl 2020



\* Daten für 2019  
Quelle: Eurostat

## PARITÄT NOCH WEIT ENTFERNT

WIR\* nach Regionen, Prognose auf Basis der letzten 5 Jahre



Mit dem derzeitigen Tempo wird die Geschlechterparität bei internationalen Patentanmeldungen erst **2061** erreicht.

\* Women Inventor Rate; Anteil der Patente, die an Frauen gegangen sind.  
Quelle: WIPO

# 13%

**Nachteile bei wissenschaftlichen Veröffentlichungen: US-Forscherinnen untersuchten, wie viele Personen eines Teams je zu Autor:innen werden, und fanden heraus, dass Frauen zwar knapp die Hälfte der Arbeitskräfte stellen (48 Prozent), aber nur in 35 Prozent der Fälle zu Studienautorinnen werden. Verglichen mit dem Durchschnitt aller Teammitglieder ist die Wahrscheinlichkeit, als Autorin im Artikel des eigenen Forschungsteams genannt zu werden, um 13 Prozent geringer.**

Quelle: Nature

**Der Matilda-Effekt bezeichnet die systematische Leugnung des Beitrags von Wissenschaftlerinnen in der Forschung und die Vereinnahmung ihrer Arbeit durch männliche Kollegen. Ein Beispiel sind Rosalind Franklins (1920–1958) Forschungsergebnisse zur Doppelhelixstruktur der DNA, die drei ihrer Kollegen ungefragt nutzten und dafür 1962 den Nobelpreis erhielten. Sie erwähnten die verstorbene Kollegin mit keinem Wort. Benannt ist dieses Phänomen nach Matilda Joslyn Gage, die bereits 1870 in ihrem Essay „Woman as Inventor“ kritisierte, dass die akademischen Leistungen von Frauen zu wenig Anerkennung erfahren.**

Quelle: Max-Planck-Gesellschaft

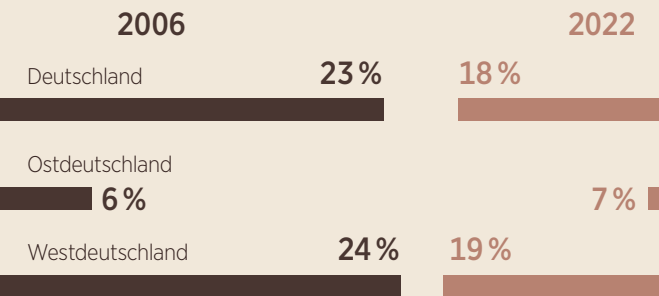
## GEHALTSLÜCKE SORGT FÜR VOLKSWIRTSCHAFTLICHE SCHÄDEN

Dass Frauen in den gutbezahlten Führungsetagen weiterhin schlecht vertreten sind und sie überdurchschnittlich stark in schlechtbezahlten Branchen wie dem Sozialbereich arbeiten, wirkt sich auch auf ihre Bezahlung aus: Die Verdienstunterschiede zwischen den Geschlechtern bleiben in Deutschland groß. Gemessen an den Bruttostundenlöhnen und -gehältern verdienen Frauen immer noch fast ein Fünftel weniger als Männer. Aber auch der bereinigte Gender-Pay-Gap, bei dem Unterschiede bei der Qualifikation, der Berufswahl oder der Arbeitszeit herausgerechnet werden, liegt aktuell noch bei sieben Prozent.

Das soll sich nach dem Willen des EU-Parlaments in Zukunft ändern. Nach der neuen EU-Richtlinie zur Lohntransparenz müssen Unternehmen bei einem Gehaltsgefälle von mehr als fünf Prozent die Unterschiede zumindest offenlegen.

Auch ökonomische Gründe sprechen dafür, die Gehaltslücke zu schließen. Denn sie sind eine wirtschaftliche Verschwendung: Die Analyst:innen der Ratingagentur Moody's schätzen, dass die weltweite ökonomische Aktivität um rund sieben Prozent oder sieben Billionen US-Dollar höher wäre, wenn Frauen in den 34 Ländern der OECD im Alter zwischen 25 und 64 Jahren gleich viel verdienen würden wie Männer. Allein in den OECD-Ländern könnte das Sozialprodukt um zehn Prozent wachsen, schätzen die Analyst:innen. Die Expert:innen erwarteten zudem einen Produktivitätsschub, wenn der Anteil der weiblichen Beschäftigten und Managerinnen auf jeweils die Hälfte zunähme.

## GENDER-PAY-GAP BLEIBT GROSS



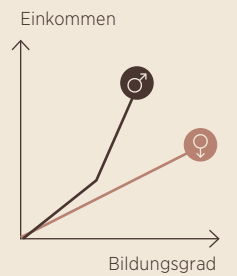
Quelle: Statistisches Bundesamt

## JE PROMOVIERTER, DESTO UNTERBEZAHLTER

**81%** des Gehalts ihrer männlichen Kollegen verdienen Frauen ohne akademischen Abschluss ...

... **68%** des Gehalts erhalten Frauen mit akademischen Abschluss in Deutschland.

Quelle: OECD



## NEUE REGELN FÜR EUROPA

Gender-Pay-Gap in der EU, Auswahl, 2021

- 21% Estland
- 19% Österreich
- 18% Deutschland
- 17% Finnland
- 15% Frankreich
- 14% Niederlande
- 13% EU27
- 11% Schweden
- 9% Spanien
- 5% Belgien
- 5% Italien
- 5% Polen

Im März 2023 verabschiedete das EU-Parlament neue Regeln für mehr Lohntransparenz und verpflichtet die EU-Unternehmen, Informationen offenzulegen, mit denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Gehälter besser vergleichen und Unterschiede aufdecken können – und zu handeln, wenn das Lohngefälle über 5 Prozent liegt.

Quelle: Eurostat

58% Industrieländer



33% Entwicklungsländer

## GRÖßERE LÜCKE IN ENTWICKLUNGSGEBIETEN

Einkommen von Frauen im Vergleich zu den von Männern, weltweit 2019

Quelle: ILO



*KAPITEL  
DREI*

WAS BRINGT FRAUEN IN  
DIE DAX-VORSTÄNDE?

60 Frauen haben es in die Vorstände der 40 Dax-Unternehmen geschafft (Stand: Mitte 2023). Die Vorständinnen kümmern sich um Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit, aber auch um zentrale Aufgaben wie Finanzplanung und Personalrekrutierung. Den Spitzenposten CEO hat erst eine Frau erreicht. Die Wege in den Vorstand gleichen sich nicht, jede Karriere verläuft einzigartig: Die einzige CEO stammt beispielsweise aus Spanien und studierte Medizin. Die dienstälteste Dax-Vorständin ist Physikerin und machte erst lange in einer Unternehmensberatung Karriere, bevor sie in den Vorstand wechselte.

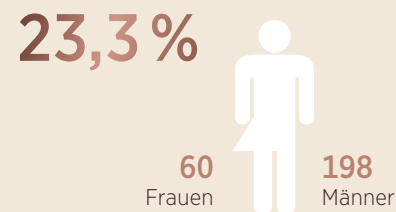
Der wichtigste Unterschied zu den männlichen Karrieren: Die Vorständinnen sind im Durchschnitt jünger und vor allem internationaler als ihre männlichen Kollegen, viele stammen aus dem Ausland, fast alle haben ihre Ausbildung oder einige Berufsstationen außerhalb Deutschlands absolviert. Besonders viele Frauen sind einem Unternehmen treu geblieben. Für alles gibt es aber auch Ausnahmen. Ein klares Muster für eine erfolgreiche Frauenkarriere in den Dax-Unternehmen gibt es nicht.

Was lässt sich von den verschiedenen Lebenswegen der Vorständinnen lernen? Was hat ihre Karriere beschleunigt? Das Handelsblatt Research Institute hat die 60 Lebensläufe analysiert. Ein Ergebnis: Einige Karrierebausteine haben sich als Turbo erwiesen: Besonders Auslandsstationen, Beraterposten, Netzwerke und Förderprogramme haben die Frauen in die Vorstände katapultiert.

## WAS DIE FRAUEN UNTERSCHIEDET: JÜNGER, INTERNATIONALER UND LOYALER ZUM UNTERNEHMEN

Die Vorstandsfrauen sind durchschnittlich jünger als ihre männlichen Vorstandskollegen: 83 Prozent sind unter 55 Jahre alt, bei den Männern sind es nur 49 Prozent. Etwas muss also offenbar ihre Karriere beschleunigt haben.

### ANTEIL DER DAX-VORSTÄNDINNEN



Quelle: Handelsblatt Research Institute, Stand Mai 2023

War ihre Ausbildung besonders effizient? Ähnlich wie bei den Männern ist die große Mehrheit der Frauen über ein Wirtschafts- oder Jurastudium an die Unternehmensspitze gekommen. Die restlichen Vorständinnen haben in der Regel ein naturwissenschaftliches Studium absolviert, zumeist Chemie, Physik, Maschinenbau oder Informatik. Rund jede vierte Vorständin hat einen Abschluss in einem MINT-Fach.

Ob Astrophysik in Cambridge (Helene von Roeder), Molekularbiologie in Singapur (Sharon Ooi) oder Versicherungsmathematik in Johannesburg (Mari-Lizett Malherbe) – auffällig viele Vorständinnen haben im Ausland studiert. Bisher hat nur eine Minderheit anschließend promoviert oder einen MBA draufgesattelt. Auch wenn verschiedene MINT-Fächer wie Physik oder Informatik bisher durchaus Frauenkarrieren beschleunigt haben können. Insgesamt sind die Vorständinnen jedoch ähnlich vielseitig wie ihre männlichen Kollegen ausgebildet.

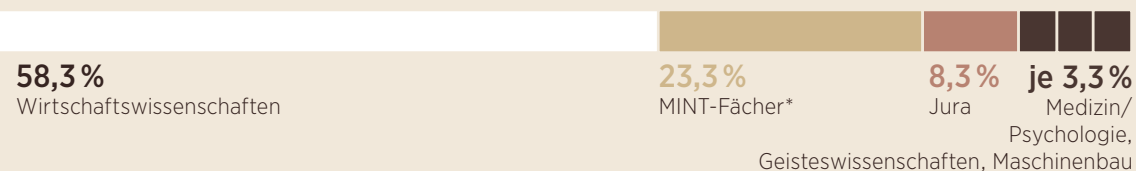
## FRAUFÖRDERUNG KATAPULTIERT TALENTE AN DIE SPITZE

Beim Einstieg in den Vorstand ist ein Unterschied zwischen den Geschlechtern zu erkennen: Die Frauen haben häufiger eine Karriere im eigenen Haus hinter sich als die männlichen Dax-Vorstände, von denen inzwischen mehr als die Hälfte extern rekrutiert wird. Immerhin 53 Prozent der Vorständinnen haben intern Karriere gemacht. Die Frauen sind also besonders loyal zu ihrem Unternehmen, einige steigen sogar bei ihrem ersten Arbeitgeber auf. Besonders auffällig ist das in klassischen Branchen wie Auto, Finanzen oder Konsumgüter: Ilka Horstmeier blieb beispielsweise ihre ganze Karriere dem Autohersteller BMW treu, Britta Seeger Daimler und Katja Dürrfeld dem Autozulieferer Continental. Die Französin Sylvie Nicol startet ihre Karriere bei Henkel in Frankreich, um schließlich in den Düsseldorfer Vorstand aufzusteigen – genau

wie Rebecca Short, die bei der Deutschen Bank in Neuseeland nach dem Studium als Trainee begann.

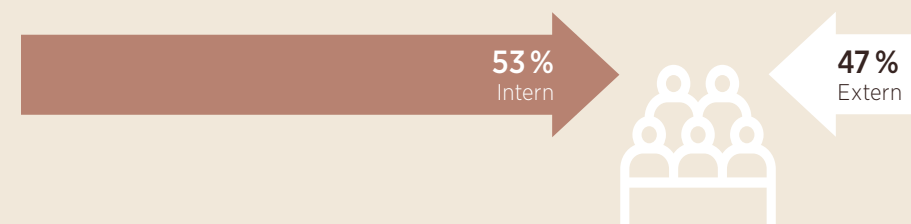
Diese Lebenswege sind ein Hinweis darauf, dass die Unternehmen weibliche Talente erfolgreich fördern. Die Dax-Konzerne haben verschiedene Förderprogramme für Frauen aufgelegt, wie Trainingsprogramme, Mentoren-Tandems, Netzwerke oder flexible Arbeits- und Kinderbetreuungsangebote. Ähnlich wie die Politik mit dem FüpOG II Frauenquoten für die Vorstände eingeführt hat, streben die meisten Unternehmen zudem Frauenanteile auf verschiedenen Führungsebenen an. Diese spezielle Förderung der Unternehmen hilft also offenbar dabei, weibliche Talente erfolgreich an die Spitze zu katapultieren. Und sie rechnet sich auch für die Konzerne, weil sie die talentierten Frauen an ihren Arbeitgeber bindet.

### STUDIENRICHTUNG

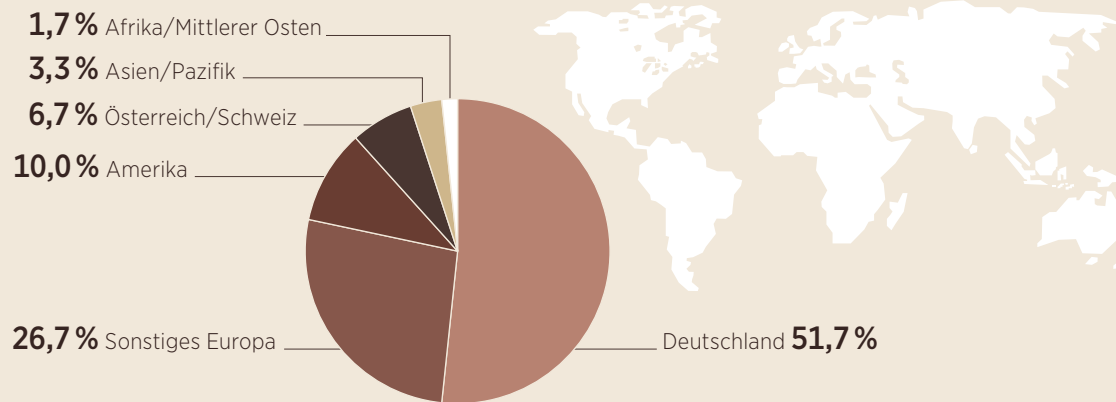


\* Biologie/Chemie/Physik/Mathematik/Informatik  
Quelle: Handelsblatt Research Institute, Stand Mai 2023

### INTERN ODER VON EXTERN IN DEN VORSTAND?



## HERKUNFTSLAND BZW. REGIONEN



Quelle: Handelsblatt Research Institute, Stand Mai 2023

## DAS AUSLAND ALS KARRIERETURBO

Ob in ein und demselben Unternehmen oder bei verschiedenen Arbeitgebern – es gibt einen wichtigen geschlechtlichen Unterschied: Die Vorständinnen sind in ihrer Karriere internationaler unterwegs als ihre männlichen Kollegen. Die weiblichen Vorstandsmitglieder stammen zwar wie ihre männlichen Kollegen mehrheitlich aus Deutschland. Der Anteil der Frauen aus dem europäischen und internationalen Ausland ist aber weit größer als bei ihren männlichen Kollegen (siehe Grafik „Herkunftsland“).

Ob Südafrika, Südkorea, Taiwan, Großbritannien, Russland, Frankreich, Kanada oder die USA – die internationale Prägung und Abstammung ist weltumspannend. Fast alle Vorständinnen haben während des Studiums und während ihrer beruflichen Laufbahn längere Stationen im Ausland absolviert.

**2/3**  
der Vorständinnen hat einen Teil ihrer akademischen Ausbildung außerhalb Deutschlands absolviert.

## AUSLÄNDISCHEN MANAGERINNEN GELINGT DER DIREKTE EINSTIEG IN DEN VORSTAND

Bisher haben es nur Ausländerinnen ganz an die Spitze eines Dax-Vorstands gebracht. Die erste Frau, die seit Mai 2021 allein an der Spitze des Dax-Unternehmens Merck steht, Belén Garijo, stammt aus Spanien. Auch Jennifer Morgan, die erste Frau überhaupt an einer Dax-Konzernspitze, kam aus dem Ausland – den USA. Die US-Managerin musste allerdings im April 2000 nach nur sechs Monaten ihre Position räumen. Auch eine andere Frau hielt sich nicht lange als Dax-CEO: Die Waliserin Helen Giza mit britischem und amerikanischem Pass leitet zwar weiterhin erfolgreich Fresenius Medical Care, der Dialysekonzern schied aber Anfang 2023 im Rahmen einer Entflechtung vom Mutterkonzern Fresenius aus dem Dax aus.

Dass in den vergangenen Jahren viele internationale Managerinnen wie Belén Garijo direkt in die Dax-Vorstände eingezogen sind, hängt auch damit zusammen, dass Frauen sich in ihren Heimatländern schon weiter auf den Vorstandsebenen durchgesetzt haben als in Deutschland. So hatten die 30 Börsenschwergewichte in den USA und Großbritannien im Jahr 2020 bereits mehr als doppelt so viele Frauen im Vorstand wie die deutschen Dax-Konzerne.

Viele Dax-Vorstandsneulinge haben daher ihre Karriere in Ländern gestartet, in denen ein Aufstieg der Frauen in der Wirtschaft schon länger an der Tagesordnung ist als in Deutschland. Die Schwedin Karin Rådström beispielsweise, Vorständin bei Daimler Truck, hat sich nicht nur in der männerdominierten Autobranche schnell durchgesetzt, sie spannte ihre Karriere auch von Tschechien über Kenia schließlich bis nach Stuttgart.

In vielen internationalen Unternehmen müssen die Frauen keine Pionierarbeit mehr leisten, da das Klima in den Führungsetagen schon länger von Diversität geprägt ist. Die Erfahrung in diesem Unternehmensklima hilft den Frauen auch dabei, sich in stärker männerdominierten Unternehmen durchzusetzen. Sucheta Govil, Britin indischer Abstammung, hatte beispielsweise zunächst eine Karriere auf verschiedenen Vertriebspositionen bei amerikanischen und britischen Unternehmen absolviert, bevor sie im Jahr 2019 direkt in den Covestro-Vorstand einstieg.

Einen schnellen Quereinstieg schaffte auch Bayer-Personalvorständin Sarena Lin, die sowohl die taiwanische als auch amerikanische Staatsbürgerschaft besitzt. Die in Taipeh geborene Informatikerin (mit Abschluss in Harvard) kam im Februar 2021 in den Vorstand des deutschen Pharma- und Chemiekonzerns, bevor sie beim US-Tiermedikamentehersteller Elanco Animal Health im Executive Committee für Transformation und Technologie zuständig war.

Auch die Molekularbiologin Sharon Ooi aus Singapur, die 2023 direkt in den Vorstand des Rückversicherers Hannover Rück geholt wurde, hatte sich zuvor bei ausländischen Versicherungen wie Swiss Re und GE Insurance Solutions in Asien und London bewährt. Seit ihrem Einzug in den Vorstand tagt das Gremium übrigens auf Englisch. Und auch mit der Kanadierin Maria Ferraro zog diese Form der Internationalität bei Siemens Energy ein. Die britische Personalvorständin Amanda Rajkumar fand dieses Setting im Adidas-Vorstand und auf dem Campus des Sportartikelherstellers in Herzogenaurach im

Jahr 2021 schon vor. Somit ist die deutsche Sprache nicht unbedingt ein Einstiegshindernis für ausländische Managerinnen.

Die französische Ingenieurin Anne-Laure Parrical de Chamard, die direkt vom französischen Energieversorger Engie in den Vorstand von Siemens Energy einstieg, hat allerdings auch mit ihrem Sprachtalent überrascht: Bei der ersten Hauptversammlung trug sie im perfekten Deutsch ihre strategischen Pläne vor. Die Sprache habe sie bereits beim Schüleraustausch in Deutschland und Österreich gelernt, erklärte sie bescheiden.

## FÜHRUNGSPPOSITIONEN IM AUSLAND BE-SCHLEUNIGEN KARRIERE

Auch beim Aufstieg in ein und demselben Unternehmen haben sich für viele Vorständinnen Posten im Ausland als Karriere-turbo erwiesen: Schon die erste deutsche Dax-Vorständin, die Betriebswirtin Ellen Schneider-Lenné, verdankte ihre Karriere bei der Deutschen Bank auch ihrem Erfolg während ihrer Auslandsstationen in New York und London. Dieses Aufstiegsmuster gilt bei der Deutschen Bank offenbar noch heute: Auch Rebecca Short, nach dem Abgang der Amerikanerin Christiana Riley einzige Frau im Vorstand der Deutschen Bank, hat ihr ganzes bisheriges Berufsleben bei der Bank verbracht. Die Neuseeländerin machte während ihrer Bankkarriere vor allem während ihrer Stationen in London und Neuseeland auf sich aufmerksam.

Die Österreicherin Nikola Hagleiter, die direkt nach ihrem MBA von der Uni Phoenix/Arizona zum deutschen Logistikkonzern DHL ging, zog es innerhalb des Unternehmens um die halbe Welt: Sie startete in Miami, brachte es in den USA zur Vizechefin des Express-geschäftes, um dann als Fracht-Division CEO Industrial Projects für die Ölindustrie viel in Aserbaidschan, Angola und Iran unterwegs zu sein. Ihre Auslandsstation London (seit 2014) verließ sie erst Richtung Bonn, bevor sie 2022 in den Deutsche Post-Vorstand aufstieg.

Die Südafrikanerin Mari-Lizette Malherbe war vor ihrem Aufstieg in den Vorstand in der Münchener Zentrale sogar kaum bekannt. Denn sie hatte bei dem Rückversicherer München Re zwar ihre ganze Karriere absolviert, aber zuvor nur in Johannesburg, Peking und London gearbeitet.

Einige Dax-Vorständinnen haben als europäische Ost-West-Grenzgängerinnen viele Erfahrungen gesammelt. Die Bulgarin Sirma Boshnakova, die Anfang 2022 in den Vorstand der Allianz in München einzog, wechselte besonders oft die Ost-West-Perspektive. Die Versicherungsspezialistin studierte und promovierte in Moskau am Staatlichen Institut für Internationale Beziehungen (MGIMO), um dann über eine Beraterkarriere in London und später Moskau zunächst ins Management russischer Versicherungen einzusteigen. Bei der deutschen Allianz Versicherung hat sie sich dann seit August 2015 vor allem in Frankreich einen Namen gemacht und ist heute für die Regionen West- und Südeuropa verantwortlich.

Die bosnische IT- und Personalvorständin Zvezdana Seeger wechselte fürs Studium und die Karriere nach Deutschland und machte bei der Telekom und bei deutschen Banken Karriere, bevor sie 2020 in den RWE-Vorstand einstieg. Die Rumänin Astrid Hermann zog um die Welt, für ihren MBA nach New York und später auf wichtige Berufsstationen in Oakland, New York und Basel, bevor sie Anfang 2021 in den Beiersdorf-Vorstand in Hamburg aufstieg. Den Osteuropäerinnen erleichtert offenbar die Erfahrung der Frauen in der Heimat den Aufstieg: „In Osteuropa ist es schon lange selbstverständlich, dass Männer wie Frauen arbeiten, es gab – anders als hier – keine Unterscheidung zwischen traditionellen Männer- und Frauenberufen. Natürlich wurde die Berufstätigkeit auch unterstützt durch Kinderbetreuung und dem, was Großeltern so leisten“, erklärt die Bulgarin Anna Dimitrova, Mitglied des Female Allstar Board 2022, den souveränen Umgang vieler Osteuropäerinnen mit der Karriere.

Keine Regel ohne Ausnahme. Dass sich auch ohne auffällige Auslandsstationen Karriere sogar bei großen US-Konzernen machen lässt, zeigt der Lebensweg von Eon-Vorständin Victoria Ossadnik: Die promovierte Physikerin und IT-Expertin bewährte sich auch ohne langes Auslandsstudium bei den IT-Konzernen Oracle und Microsoft auf wichtigen Managementposten in Deutschland, bevor sie beim Energiekonzern Eon Karriere machte. Sie hat aus der US-Unternehmenskultur einiges mitgenommen, wie Toleranz und Zuversicht, die das Arbeiten in diversen Teams erfolgreich macht. Den Unterschied zwischen IT-Konzernen, in denen die Innovationszyklen sehr schnell sind, und dem Rest der Wirtschaft empfindet sie als größer als die internationalen Differenzen, wie sie im Interview mit dem HRI sagt.

## EIN DRITTEL



aller Dax-Vorständinnen hat bisher den Karriereturbo „Unternehmensberatung“ genutzt.

### **KARRIERETURBO UNTERNEHMENS- BERATUNG: DIE STRATEGIN, DIE VON AUSSEN KOMMT**

Einige Vorständinnen haben sich nach dem Studium für Managementthemen überhaupt erst begeistert, als sie bei einer Unternehmensberatung diese Fragen intensiv kennenlernten. Als Beraterin konnten sie die komplexen Zusammenhänge der Zukunftsthemen durchspielen und Geschäftsmodelle weiterentwickeln. Zumeist haben die Frauen aus Beratersicht schon einmal die Herausforderungen der Branche kennengelernt, in die sie später einstiegen.

Melanie Kreis beschäftigte sich beispielsweise nach dem Physikstudium bei der Unternehmensberatung McKinsey erstmals richtig mit Wirtschaftsfragen und lernte, das auch zu lieben. Aus dem kurzen Praktikum wurden drei Jahre, in denen sie nebenbei auch gleich einen Master of Business Administration an der privaten Universität Insead absolvierte. Daher fiel es der heutigen Deutsche Post-CFO dann auch leichter, ihren ursprünglichen Traum vom Astronautenleben endgültig aufzugeben und nach dem Beraterjob bei der Beteiligungsgesellschaft Apax in London zunächst die komplexen Finanzfragen beim Übernahmegeschäft zu lernen.

Dagmar Steinert, Finanzvorständin bei Rheinmetall, bereitete sich auf die Finanzthemen mit einem Start bei der Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC vor, genau wie ihre CFO-Kollegin Maria Ferraro, die schon als Jugendliche eine Finanzkarriere angestrebt hat. Auch Beiersdorf-Personalvorständin Nicola Lafrentz beschäftigte sich schon früh mit ihrem späteren Managementthema von außen, in dem sie die ersten drei Berufsjahre bei der Personalberatung Russell Reynolds verbrachte, um dann bei verschiedenen Konsumgüterherstellern eine HR-Karriere zu starten. Siemens Energy-Vorständin Anne-Laure Parrical de Chamard startete nach ihrem Harvard-Studium bei der Beratung Boston Consulting.

### **EINE LANGE KARRIERE ALS BERATERIN PUSHT DEN SPÄTEREN AUFSTIEG**

Die meisten Vorständinnen schnuppern nur einige Jahre in den Berateralltag hinein, wechseln dann schnell die Seite und machen schrittweise ihre Karriere bei einem oder mehreren Unternehmen. Den wenigen Frauen, die eine lange Karriere bei den Be-

ratungen hingelegt haben, gelang der Aufstieg an die Unternehmensspitze dann sehr schnell. Ein besonders prominentes Beispiel ist die dienstälteste Dax-Vorständin Claudia Nemat. Die Physikerin arbeitete gut 17 Jahre bei McKinsey, zuletzt als Seniorpartnerin für Technologie und Innovation, bevor sie im Jahr 2011 in den Telekom-Vorstand wechselte.

Dass eine lange Beraterkarriere den Einstieg in den Vorstand beschleunigen kann, zeigt auch die Karriere von Sarena Lin, die 2021 direkt in den Bayer-Vorstand einstieg. Die Taiwanerin machte zunächst fast 13 Jahre Karriere bei McKinsey in Taiwan, Chicago und New York, wo sie auch zur Partnerin aufstieg, bevor sie bei dem US-Agrarkonzern Cargill ihre Managerinnenkarriere startete. Bei Bayer ist sie nicht nur für das Personal verantwortlich, sondern auch für Transformation.

Eine noch längere Beraterkarriere absolvierte die Betriebswirtin Bettina Orlopp bei der Unternehmensberatung McKinsey und unterbrach die Beraterzeit nur kurz, um ihre Promotion abzuschließen und im selben Jahr mit 32 Jahren in die Männerriege der Partner aufzusteigen. Nach 19 Jahren Beraterzeit, in der sie vor allem Banken und Versicherungen betreut hatte, wechselte Orlopp im Jahr 2014 als Bereichsvorständin für Konzernstrategie zur Commerzbank. Drei Jahre später stieg sie als erste Frau in der Bank in den Vorstand auf, in dem sie stellvertretende CEO wurde. Dass ihr Engagement ausgerechnet ihrem früherem McKinsey-Kollegen Manfred Blessing auffiel, verwundert wenig. Der frühere Berater und spätere Commerzbank-CEO holte die spätere CFO im Jahr 2014 zur Commerzbank. Dass Frauen von früheren Beraterkolleg:innen gefördert werden, ist ein häufiger Karriereturbo. Die Karrierefrauen haben sich nicht nur fachlich zu profilieren, sie müssen in den Führungszirkeln der deutschen Wirtschaft auch auf sich aufmerksam machen.

## MENTOR:INNEN UND NETZWERKE ALS KARRIERETURBO

Als Karrierebeschleuniger gelten seit Jahrzehnten Männerklüngel wie Clubs, in denen sich gegenseitige Sympathien bilden und informell Karrieretipps ausgetauscht werden. Diese Netzwerke helfen schon allein deshalb, weil viele Führungspositionen nicht über Stellenausschreibungen, sondern über persönliche Kontakte besetzt werden. Daher befördert das Netzwerken auch Frauen. Und sie lernen schnell. Nicht nur, dass sich Frauen mittlerweile in fast allen traditionellen Männerclubs durchgesetzt haben. Sie haben auch zu fast allen Themen, in fast allen Branchen spezielle Frauennetzwerke gegründet – die sich real oder virtuell treffen und austauschen. Ob „My Way“ (Airbus) oder „Glow@IT“ (Siemens) – in den meisten größeren Unternehmen gibt es heute Zirkel für talentierte Frauen, die auch Coaches und Fortbildungen vermitteln. Das jüngste Karrierenetz, das die Siemens Energy-Vorständin Maria Ferraro im Jahr 2022 initiiert hat, ist das „Female CFO Network“. Sie rief einfach die anderen Dax-CFOs wie Bettina Orlopp (Commerzbank), Melanie Kreis (Deutsche Post) oder Helene von Roeder (Merck) an und war erstaunt, dass alle sofort mitmachen wollten. Das Ziel dieses Netzwerks: Die Vorständinnen wollen sich untereinander austauschen, beraten und vor allem Vorbild für andere Frauen sein, um sie zu motivieren, sich in das vermeintlich trockene Finanzthema einzuarbeiten. Dass sich die deutschen Finanzchefinnen zuvor noch nicht vernetzt hatten, wunderte die Kanadierin Maria Ferraro.

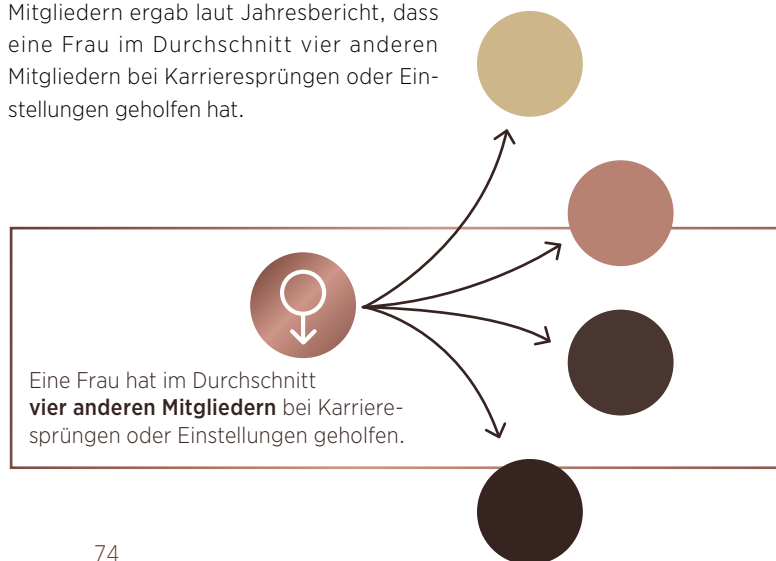
Ein Ziel der Frauennetzwerke: die Situation der Frauen in Führungspositionen zu verbessern und vor allem, sich gegenseitig beim Aufstieg in den Unternehmen zu helfen. Einige Managerinnen wie beispielsweise Maria Ferraro und Suse-Ceo Melissa Di Donato zitieren dazu auch gerne die frühere amerikanische Außenministerin Madeleine Albright, die diese Frauensolidarität mit drastischen Worten eingefordert hat: „There is a special place in hell for women, who don't help other women.“

Unter Frauen fällt es vielen Frauen leichter, Selbstbewusstsein aufzubauen, um die eigene Karriere voranzutreiben. Die aktuellen Vorständinnen werden dabei für viele weibliche Talente zu Vorbildern und Motivatorinnen. Erfahrungsgemäß baut es beispielsweise Aufstiegshemmnisse ab, wenn die Frauen hören, wie die Vorständin ihren Spagat zwischen Karriere und Kindern geschafft hat – zumeist oft dank guter Organisation und Arbeitsteilung in der Ehe. Eon-Vorständin Victoria Ossadnik, selbst Mutter von zwei Kindern, ist beispielsweise stolz, dass sie mehrere Frauen in ihrer Umgebung zur Mutterschaft ermutigt hat.

## AUSTAUSCH UND COACHING FÜR WEIBLICHE TALENTE

Auf der Karriereleiter bereits nach oben geklettert sind auch die Mitglieder der Generation CEO – jede dritte der 234 Frauen sitzt bereits in einem Unternehmensvorstand, dazu gehören bei den Dax-Unternehmen beispielsweise Rheinmetall-CFO Dagmar Steinert und VW IT-Vorstand Hauke Stars. Das Netzwerk beruft seit 2007 jährlich seine neuen Mitglieder nach einem bestimmten Auswahlverfahren, 2022 wurden 18 von 119 Bewerberinnen aufgenommen.

Bei dem Ziel, sich gegenseitig bei Karrieresprüngen zu helfen, hält diese Netzwerk sogar genau nach: Eine Umfrage unter den Mitgliedern ergab laut Jahresbericht, dass eine Frau im Durchschnitt vier anderen Mitgliedern bei Karrieresprüngen oder Einstellungen geholfen hat.



## DAX-VORSTANDSPOSTEN IN FRAUENHAND



Quelle: Handelsblatt Research Institute, Stand Mai 2023

Nicht nur dieses besonders exklusive Frauennetzwerk wächst, auch andere expandieren: Das von der Bundesregierung initiierte Netzwerk „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR) hat inzwischen mehr als 1.250 Mitglieder. Und das Netzwerk „Working Moms“, in dem sich seit 2007 berufstätige Mütter regelmäßig treffen und bei dem Thema Karriere und Kinder gegenseitig unterstützen, ist auf mehr als 600 Frauen in Führungspositionen gewachsen.

Fast alle Dax-Vorständinnen schätzen die Vernetzung unter Frauen, unterstützen gezielt Kolleginnen beim Aufstieg, teilweise auch als Mentorinnen. „Wir brauchen Mentoring, auf allen Ebenen. Das ist das brauchbarste Werkzeug“, meint beispielsweise Jutta Freifrau von Falkenhausen, die FidAR mitgegründet hat. Nach Ihrer Einschätzung sollte das Mentoring bereits in der 11. Klasse des Gymnasiums beginnen und die Frauen lebenslang begleiten, auch in den Unternehmen.

Allerdings besteht auch immer die Gefahr, dass die Frauen miteinander eine Blase schaffen, sich in einer einseitigen Echo-kammer gegenseitig stärken. Daher sind die meisten Frauen in Dax-Vorständen auch in beruflichen Netzwerken mit Männern aktiv. Um ihren Blickwinkel zu erweitern, lassen sich viele Frauen von Männern coachen und unterstützen umgekehrt vor allem männliche Nachwuchskollegen.

## AUFGABEN IM VORSTAND: ZUKUNFTSORIENTIERT

Das alte Klischee, dass sich Frauen vor allem um Menschen kümmern, stimmt heute nicht mehr: Zwar leiten derzeit 17 Dax-Vorständinnen das klassische Personalressort, bringen Empathie für die Mitarbeiter:innen auf genau wie Menschenkenntnis. Diese Fähigkeiten sind aber mittlerweile für alle Vorstandsaufgaben Voraussetzung.

Mit dem wachsenden Fachkräftemangel hat zudem das Personalressort an Bedeutung gewonnen. Personalvorständinnen müssen sich heute nicht nur in der Konzernstruktur und im Arbeitsrecht auskennen, sie müssen vor allem die neue Arbeitswelt gestalten. Zudem haben viele Personalerinnen wichtige zusätzliche Vorstandsaufgaben wie Transformation übernommen. Renate Wagner ist beispielsweise im Allianz-Vorstand zusätzlich für Übernahmen und die Wachstumsregion Asien zuständig, zumal sie vor ihrem Aufstieg in den Vorstand vier Jahre lang für die Versicherung in Singapur operative Verantwortung übernommen hatte.

Einige Vorständinnen nutzten das Personalressort als Einstieg in den Vorstand, um später in einflussreichere Themen zu wechseln – wie beispielsweise Bettina Orlopp, die bei der Commerzbank vom Personalressort zum Finanzressort wechselte und zudem stellvertretende CEO wurde. Nur wenige Frauen haben das Personalthema von Anfang an zu ihrem zentralen Karrierethema gemacht, wie eine der dienstältesten Dax-Vorständinnen, die Juristin Ariane Reinhart, die sich früh auf das Thema Arbeitswelt konzentriert hat, indem sie bei der Internationalen Arbeitsorganisation ILO in Genf startete. Beim VW-Konzern stieg sie bis zur Personalchefin der Marke Bentley in England auf, bevor sie in den Vorstand des Reifenherstellers Continental berufen wurde.

Die meisten Frauen haben sich im Vorstand nicht nur dem Thema Diversität verschrieben, sie wollen auch gezielt die Bedingungen für Frauen in ihrem Unternehmen verbessern: Ariane Reinhart ist beispielsweise dem Ziel, bis zum Jahr 2025 bei Continental ein Viertel aller Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, schon nahe gekommen. Auch im Vorstand stellen die beiden Frauen immerhin 40 Prozent des Führungsgremiums. Dabei ist Reinhart neben dem Thema Personal auch für die schwierigen Zukunftsthemen Cybersicherheit und Nachhaltigkeit zuständig

Das Thema Nachhaltigkeit ist ein neuer Weg für Frauen in den Vorstand. ESG-Wissen rückt immer mehr ins Zentrum der Unternehmensstrategie und erfordert nicht nur Datenanalyse, sondern auch kommunikative Fähigkeit und interdisziplinäres Denken. Derzeit übernehmen einige Vorständinnen diese Aufgabe nebenbei, zudem sind die meisten Nachhaltigkeitschefinnen noch unterhalb der Vorstandshierarchie angesiedelt. Aber das Thema steigt mit weiteren politischen Vorgaben auf.

Die Chemieingenieurin und promovierte Volkswirtin Nicola Kimm ist zum Beispiel bei dem Baustoffkonzern HeidelbergCement seit September 2021 im Vorstand für Nachhaltigkeit, Forschung und Technologie zuständig. Die Nachhaltigkeitsexpertin, die zuvor bei BASF und Philipps schon für das Thema verantwortlich war, muss damit die zentrale Aufgabe des Zementherstellers lösen: Den hohen CO<sub>2</sub>-Ausstoß bei der Herstellung dieses wichtigen Baustoffs zu reduzieren.

Neben zentralen Funktionen wie Personal übernehmen die Dax-Vorständinnen auch verstärkt Verantwortung für die Digitalisierung: Die taiwanesischen Informatikerin Sarena Lin ist beim Pharmahersteller Bayer beispielsweise auch für die Digitalisierungsstrategie zuständig. Die Unternehmen erkennen aber immer mehr, wie zentral diese Aufgabe ist und stellen einen Vorstand dafür ab – wie als erstes der Energiekonzern Eon. Hier treibt die promovierte Physikerin Victoria Ossadnik seit 2021 die Digitalisierung voran. Auch VW hat dieses Jahr Hauke Stars auf dieses schwierige Thema in der Autobranche angesetzt.

Das Zukunftsthema ist aber offenbar nicht in allen Branchen auf Dauer attraktiv. So wechselte Helene von Roeder, die bei dem Wohnungskonzern Vonovia als CTO für die Digitalisierung zuständig war, dieses Jahr wieder auf die klassische CFO-Position bei Merck.

## **SÄTTIGUNGSEFFEKT UND GLÄSERNE DECKE VERHINDERN AUFSTIEG GANZ NACH OBEN**

Der Platz für Frauen im Vorstand ist aber offenbar begrenzt, bei drei Frauen hört es bisher auf. Vier Dax-Konzerne stechen dabei allerdings heraus: Allianz, Beiersdorf, Deutsche Telekom und Mercedes-Benz. Beiersdorf hat mit drei Frauen sogar einen Frauenanteil von 42 Prozent und damit fast die Parität erreicht ebenso zwei Vorstandsfrauen bei Continental (40 Prozent bis 7/2023) und Merck (40 Prozent ab 7/2023).

Dennoch gibt es bisher keinen Dax-Vorstand mit mehr als drei Frauen. Eine Studie sieht da sogar schon einen Sättigungseffekt: Je mehr Frauen einen Vorstandsposten bekleiden, desto geringer sei die Chance für andere Frauen, auch berufen zu werden. Bei zwei Frauen, dem aktuellen Vorstandsanteil bei elf Dax-Unternehmen, sei meist Schluss. Das ist das Ergebnis einer Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Die Studienautorin Hanna Hottenrott hat darin empirisch nachgewiesen, dass der Wunsch nach Diversität an Grenzen stößt: „Wenn etwa eine gesetzliche Frauenquote erreicht ist, ist eine weitere Ernennung einer Frau viel unwahrscheinlicher.“ Quoten würden dazu beitragen, dass überhaupt Frauen berufen werden. Die Wirtschaftswissenschaftlerin sagt aber auch: „Der Kulturwandel muss aus den Unternehmen selbst kommen.“

Auch wenn die Deutsche Bank die scheidende Vorständin Christiana Riley dieses Jahr durch einen Mann ersetzt hat, so ist eine Erkenntnis der ZEW-Studie, dass die Konzerne meistens nicht hinter ihre Quoten zurückfallen. Wenn eine Frau einen Vorstand verlässt, sei es wahrscheinlicher, dass wieder eine Frau berufen wird. „Scheidet ein Mann aus dem Vorstand aus, folgt daraufhin jedoch seltener eine Frau“, beobachtet ZEW-Studienautorin Hottenrott und ergänzt: „Das ist ein Beleg für einen frühen Sättigungseffekt bei der Vielfalt im Vorstand.“

An der Spitze der 40 Dax-Unternehmen ist Belén Garijo die absolute Ausnahme. Die Spanierin erklomm ihre Position von außen. Einigen Dax-Vorständinnen ist zwar schon der CEO-Job zugetraut worden, aber es scheint so, als würde eine gläserne Decke diesen internen Aufstieg verhindern.

In Diskussionen um CEO-Nachfolgen wurden in den vergangenen Jahren beispielsweise schon Telekom-Vorständin Claudia Nemat oder Post-CFO Melanie Kreis genannt. Auch die frühere BASF-Vorständin Saori Dubourg war im vergangenen Jahr sowohl als Nachfolgerin ihres scheidenden Chefs Martin Brudermüller als auch als künftige Bayer-Chefin im Gespräch. Bisher wurden den Frauen aber regelmäßig männliche Kollegen vorgezogen. Heute bekleiden zumindest schon zehn Frauen den CFO-Posten, der sich traditionell als besonders vielversprechendes Sprungbrett an die Unternehmensspitze bewährt hat.

## 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

© 2023 Handelsblatt Research Institute





FAB | FEMALE  
ALLSTAR  
BOARD

2023

# *FEMALE ALLSTAR BOARD*

Ein Blick auf Frauen in  
Führungspositionen & ihre Karrierewege

Initiativpartner

BAIN  
& COMPANY



Handelsblatt

