



FAB

FEMALE
ALLSTAR
BOARD

2022

FEMALE ALLSTAR BOARD

Ein Blick auf Frauen in
Führungspositionen & ihre Karrierewege

Initiativpartner

BAIN
& COMPANY



Handelsblatt

INHALT

*VORWORT
HANS-JÜRGEN JAKOBS*

**SENIOR EDITOR
HANDELSBLATT**

*VORWORT
WALTER SINN &
MAREIKE STEINGRÖVER*

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

04

06

*KAPITEL
EINS*

FEMALE ALLSTAR BOARD

*KAPITEL
ZWEI*

**FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN –
DER BESCHWERLICHE WEG NACH OBEN**

*KAPITEL
DREI*

**WO KOMMEN DIE
FEMALE LEADER VON MORGEN HER**

08

46

66



VORWORT

HANS-JÜRGEN JAKOBS

SENIOR EDITOR
HANDELSBLATT

EINE KNAPPHEIT, DIE NICHT SEIN MUSS

In diesen Tagen diskutieren wir unentwegt über Knappheiten. Es fehlt aufgrund der kriegsbedingten Russland-Sanktionen plötzlich an Gas und Öl. Junge, qualifizierte Arbeitskräfte sind ebenfalls knapp, sei es im Handwerk, sei es in der IT-Branche. Auch Kapital steht nicht mehr wie vorher in schier unerschöpflichem Ausmaß zur Verfügung, sondern hat mit steigenden Zinsen seinen Preis. Die Gründe für diese Knappheiten sind weitgehend exogen vorgegeben.

Für einen Knappheitsfaktor aber sind wir selbst verantwortlich: für den Mangel an Frauen in verantwortlichen Positionen der Wirtschaft. Sicher, der Trend ist positiv, es tut sich etwas, aber das heißt andererseits nur, dass es früher noch viel schlechter war.

Wie soll man am Ziel sein, wenn gerade einmal zwei von 40 CEO-Posten in den Konzernen des Deutschen Aktienindex von Managerinnen besetzt werden – und jede dieser Berufungen gefeiert wird, als sei eine Revolution ausgebrochen?

Was ist zufriedenstellend, wenn wir bei Start-ups nur 18 Prozent Gründerinnen finden? Oder wenn unter den 100 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen nur in 8,3 Prozent der Fälle Chefinnen anzutreffen sind?

Warum soll man sich beruhigt zurücklehnen, wenn die Forderung nach „Equal Gender Pay“ zwar im Fußball eine prima Sache zur Profilierung von Politikern ist, in der Ökonomie aber nach wie vor die Höhe der Gehälter weit auseinanderklafft? 19,12 zu 23,20 Euro lautet der aktuelle Zwischenstand zwischen Frau und Mann beim Kampf um wirkliche Gleichberechtigung.

Der Druck, die Verhältnisse zu verbessern, wird weiter steigen. Da sind Kunden, Mitarbeitende, Geldgeber und Lieferanten, die keine Residuen eines verwehten Patriarchats akzeptieren. Da ist die Europäische Union, die für 2026 entweder eine Frauenquote von 40 Prozent in den Aufsichtsräten oder aber eine durchschnittliche Frauenquote von 30 Prozent für Vorstand und Aufsichtsrat vorschreibt. Und da ist, so gravitativ wie eindeutig, seit Langem das bundesdeutsche Grundgesetz: Es besagt, niemand dürfe wegen seines Geschlechtes benachteiligt werden.

Die männliche Führungsdominanz der Vergangenheit beruhte auf Netzwerken interessierter Kreise. Nur neue Netzwerke können daran etwas ändern. Das Female Allstar Board schafft hierfür eine Infrastruktur. Es leistet seinen Beitrag bei der Überwindung einer selbst verschuldeten Knappheit, der mangelnden Präsenz weiblicher Führungskräfte in den Top-Etagen. Alle von uns ausgezeichneten Managerinnen, unsere „FAB Five“, sind Botinnen des Wandels.

Eine Garantie auf unternehmerische Exzellenz ist Gleichberechtigung nicht, wie die Skandale der geschassten Rundfunk-Intendantin Patricia Schlesinger zeigen. Aber es ist ein Gebot der Stunde, Ernst zu machen mit den Vorteilen gelebter Diversität. Wir können es mit der Schriftstellerin Germaine Greer auch knapper ausdrücken: „Wenn du Karate kannst, ist es egal, ob du Höschen trägst oder nicht.“

VORWORT



**WALTER
SINN**

MANAGING PARTNER
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.



**MAREIKE
STEINGRÖVER**

PARTNERIN
BAIN & COMPANY GERMANY, INC.

SEHR GEEHRTE LESERINNEN UND LESER,

bereits zum zweiten Mal ehren wir gemeinsam mit dem Handelsblatt und einer hochkarätigen Jury herausragende Entscheiderinnen in Deutschland. 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.

Nachdem wir im Herbst 2021 unsere ersten „FAB Five“ gekürt hatten, erreichte uns die ein oder andere Nachfrage. Ob es denn der richtige Weg sei, ein rein weibliches Board zu besetzen? Es ginge doch um Diversität? Wir sind überzeugt davon, dass wir genau das Richtige tun, wenn wir weibliche Führungskräfte herausgreifen und sie und ihre Leistungen einem breiten Publikum bekannt machen. Denn trotz aller beruflichen Erfolge ist es bei Weitem noch nicht selbstverständlich, dass Frauen Leitungspositionen übernehmen.

Schon viele Maßnahmen wurden ergriffen, um die Anzahl weiblicher Führungskräfte zu erhöhen. Dazu zählt nicht zuletzt die vorgeschriebene Frauenquote für den Vor-

stand von börsennotierten Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten. Bei Vorstandsgremien, die aus mehr als drei Personen bestehen, muss dem Mindestbeteiligungsgebot zufolge bei der Neubesetzung seit dem 1. August 2022 beachtet werden, dass mindestens eine Frau Teil der Runde ist. Die gesetzliche Grundlage dafür wurde im Sommer vergangenen Jahres mit dem Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) geschaffen.

Von einem paritätischen Geschlechteranteil kann aber längst noch keine Rede sein. Zwar ist der Frauenanteil in den DAX-Vorständen mittlerweile auf rund 20 Prozent gestiegen. Doch wir brauchen noch viel mehr weibliche Vorbilder, die mit ihrem persönlichen Werdegang beweisen, dass die Entwicklung zur Top-Führungskraft möglich ist. Leuchttürme, deren Erfolge auch in andere Unternehmen ausstrahlen und abseits von Quoten zu mehr Vielfalt motivieren.

Mit unseren diesjährigen „FAB Five“ zeichnen wir aufs Neue genau solche Persönlichkeiten aus. Herzlichen Glückwunsch an Melissa Di Donato, Anna Dimitrova, Saori Dubourg, Melanie Kreis und Amanda Rajkumar! Möge ihr Beispiel viele aufstrebende Frauen in ihrer beruflichen Karriere inspirieren.



***KAPITEL
EINS***

FEMALE ALLSTAR BOARD

IDEE

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

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

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

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

JURY

Das Female Allstar Board wird von einer 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 ...

... ist 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 SAP, 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.

FEMALE ALLSTAR BOARD 2022

Melissa Di Donato KATEGORIE „CHIEF EXECUTIVE“

Vorstandsvorsitzende von SUSE

VORBILD IN HIGH HEELS

Die Chefin des Softwarekonzerns SUSE will mit IT die Welt verändern und auch andere weibliche Talente für diese Branche begeistern.

Melissa Di Donato ist nicht nur eine der wenigen Top-Frauen in der IT-Branche. Die Chefin des Linux-Unternehmens SUSE hat kürzlich im Lockdown auch drei Bilderbücher verfasst mit Titeln wie „Wie pinkeln Meerjungfrauen?“ Nicht etwa, dass die Mutter von drei Kindern in Zeiten des Homeoffice nicht ausgelastet war. Zur gleichen Zeit hat sie von ihrem Londoner Schreibtisch aus den Milliarden-Börsengang des Open-Source-Unternehmens erfolgreich gemanagt.

Aber die SUSE-Chefin hat eine Mission: Sie will junge Frauen für die Welt der Informationstechnik begeistern. „Ich möchte anderen etwas zurückgeben, die Welt für Frauen besser machen“, sagt sie. Daher

fließt der Erlös ihrer Kinderbücher vollständig in ihre Stiftung „Inner Wings“, die das Selbstbewusstsein junger Mädchen stärken und ihre Aufstiegs- und Bildungschancen erhöhen soll. Dass Frauen in der IT-Branche bisher stark unterrepräsentiert sind, hat nach Di Donatos Analyse mit traditionellen Geschlechterstereotypen zu tun, von denen sich Mädchen etwa ab dem Alter von sechs Jahren in ihrer Entfaltung einschränken lassen und dadurch viele Lebensträume aus den Augen verlieren.

Und für die Amerikanerin kann die Informationstechnik die Welt verändern. Dabei kam Di Donato selbst erst über Umwege in die IT-Branche. Die heute 48-Jährige, die als ältestes von fünf Kindern einer

italienischen Einwandererfamilie in New York aufwuchs, folgte zunächst einem typisch weiblichen Ausbildungsweg. Schon seit Schulzeiten lernte sie viele Sprachen, Italienisch, Farsi, Spanisch, Portugiesisch und Russisch. An der Universität bereitete sie sich auf ein klares Berufsziel vor: Sie wollte die erste weibliche US-Botschafterin in Russland werden. Daher studierte sie in Washington neben Sprachen Politik und Wirtschaft und ging zwischendurch nach Sankt Petersburg, um ihr Russisch zu perfektionieren.

Mit dem Problem, wie sie am schnellsten ihre Studienkredite zurückzahlen könne, wandte sie sich später an ihren Uni-Dekan. Mit seinem Ratschlag gab er ihrem Leben die entscheidende Wende: Er machte sie auf die Möglichkeiten der IT-Branche und speziell des deutschen Softwareunternehmens SAP aufmerksam. Di Donato erkannte rasch die Dynamik der technischen Innovationen, verließ dafür den Regierungsdienst und heuerte in der IT-Branche an, absolvierte eine Ausbildung zur SAP-R/3-Entwicklerin und lernte schnell zu programmieren und zu codieren.

Zunächst arbeitete sie in den USA für technische Beratungsunternehmen, dann für die Großen der Branche, Oracle, IBM und Salesforce. Im Jahr 2016 wechselte sie dann schließlich zu dem Unternehmen, von dem sie erstmals von ihrem Uni-Dekan gehört hatte, zum deutschen Softwarekonzern SAP. Überall fielen ihre positive Energie und ihr Talent auf, mutig zu entscheiden und ihr Team mitzureißen. Bei SAP wurde sie vom CEO gefördert und stieg schnell bis in den Vorstand des größten Softwareunternehmens Europas auf.

2019 wechselte sie dann überraschenderweise vom Software-Giganten zu einem mittelständigen Linux-Unternehmen nach Nürnberg. SUSE, 1992 als Gesellschaft

für Software und Systementwicklung gegründet, ist „wahrscheinlich das wichtigste Techunternehmen, von dem Sie noch nie gehört haben“ (Di Donato). Das Geschäftsmodell, eine offene Software gemeinsam und kooperativ für viele Nutzer weiterzuentwickeln, vertritt Di Donato glaubhaft. SUSE passt das offene Betriebssystem Linux – teils allein, teils gemeinsam mit einer Entwicklergemeinde – für viele Nutzungsmöglichkeiten an: Die SUSE-Software, um die sich mehr als 2000 Mitarbeitende kümmern, wird in vielen Unternehmen, vor allem von Mittelständlern, im Gesundheitswesen, in Autos und Schulen eingesetzt. Das Open-Source-Unternehmen, das rund um die speziellen Linux-Versionen auch Dienstleistungen verkauft, profitiert zudem vom Trend zum Cloud-Computing.

Mehr Freiheiten und die größere Chance, Einfluss zu nehmen, gaben bei dem Unternehmenswechsel damals den Ausschlag. Bei SUSE gestaltet Di Donato den Börsengang und einige Übernahmen. Mit einer Marktkapitalisierung von fast 6,5 Milliarden Euro zählt das Unternehmen mittlerweile zur ersten Riege der deutschen IT-Branche – ein maßgebliches Verdienst der Vorstandschefin. Zudem passt die Offenheit des Geschäftsmodells zu ihrer eigenen Lebensphilosophie: „Ich will beweisen, dass sich Offenheit auch rechnet“, sagt sie im Interview. Offenheit helfe, „Grenzen zu überwinden, denn Offenheit und Grenzen, das verträgt sich nicht. Nicht auf Landkarten, nicht in unseren Köpfen. Darin liegt der Reiz von Offenheit – und ihre Herausforderung: Offenheit braucht Vertrauen“, meint SUSE-CEO Di Donato.

Die eloquente CEO trat zudem an, den Open-Source-Konzern bekannter zu machen, ihm ein Gesicht zu geben, und kassierte dafür schon den Titel „Nerd in High Heels“. Sie besuchte in den ersten hundert



**MELISSA
DI DONATO**

**VORSTANDSVORSITZENDE
VON SUSE**

Amtstagen fast hundert Kunden, um sie besser zu verstehen. Und sie fokussierte sich nicht nur auf die Kunden und Entwickler. Schon an ihrem ersten Arbeitstag bei SUSE führte Melissa Di Donato einen freien Tag für alle Mitarbeitenden ein, an dem sie sich wohltätigen oder sozialen Aufgaben widmen können.

Das passt zu einer der wichtigen Antriebsfedern der Amerikanerin: sich um die Menschen in ihrer Umgebung zu kümmern. Und zu ihrer Umgebung gehören nicht nur ihr Team und ihre Netzwerke. Im Mittelpunkt steht auch ihre Familie, ihr Mann Darren Roos, CEO des Softwarekonzerns IFC, und ihre drei Kinder. Wie sie damit umgeht, wenn ihr einmal alles zu viel wird, schildert sie im Interview rechts.

Öffentliche Auftritte nutzt Di Donato nicht nur, um ihr Unternehmen bekannter zu machen. Die stets modisch gestylte Managerin hofft auch, mit sich selbst als Vorbild, junge Frauen für die IT-Branche zu gewinnen. Die engagierte Rednerin scheut sich dabei auch nicht, vor Schulklassen oder Talentcamps aufzutreten. Dass sie als Amerikanerin, die zumeist von London aus arbeitet, auch bei anderen deutschen Vorstandsfrauen gut vernetzt ist und um Ratschläge gebeten wird, ist für Di Melissa wichtig. Diese Kontakte hätten sie bereits sehr inspiriert. Dagegen kann sie es verschmerzen, dass sie bei einem deutschen Fernseh-Auftritt eine unpassende Bemerkung einstecken musste: Sie sehe eher so aus wie die Chefin eines Kosmetikkonzerns, nicht wie die eines IT-Unternehmens, sagte einer ihrer Interviewpartner im Vorgespräch.

INTERVIEW MIT MELISSA DI DONATO ÜBER DIE INNOVATIONSKRAFT DER IT, DIE ROLLE VON MENTOREN UND VORBILDERN SOWIE WEIBLICHEN FÜHRUNGSSTIL

„WIR **FRAUEN** **IN FÜHRUNGS-** **POSITIONEN** MÜSSEN SICHTBAR SEIN“

Sie haben während der Zeit der Corona-Lockdowns drei Kinderbücher geschrieben, darunter auch den Titel „Kicke wie ein Mädchen!“. Eine Botschaft des Buches ist, dass Frauen alles erreichen können – auf ihre eigene Art. Gibt es nach Ihrer Einschätzung auch einen weiblichen Führungsstil?

Der weibliche Führungsstil lässt sich mit dieser Botschaft ganz gut beschreiben. Die Einnahmen aus dem Verkauf der Kinderbücher landen übrigens zu 100 Prozent bei der Stiftung „Inner Wings“, die junge Frauen dabei stärken soll, Selbstbewusstsein aufzubauen. Für dieses Thema engagiere ich mich sehr. Wissenschaftliche Studien zeigen uns, dass Mädchen zwischen sechs und zwölf Jahren anfangen, in Stereotypen zu denken: Was ist ein Frauen-Job und was ist ein Jungen-Job? Was kann ein Mädchen und was kann ein Junge im Leben erreichen? Und dadurch verfolgen die Kinder dann nicht mehr ihre ursprünglichen Kindheitsträume, sondern ordnen sich den Geschlechterstereotypen unter. Dann hören Mädchen beispielsweise auf, daran zu glauben, dass sie einmal CEO werden können. In meinen Büchern erleben die

Mädchen dann mit sechs, sieben oder acht Jahren einige Dinge, die sie schließlich dazu bringen, eine spezielle authentische und erfolgreiche innere Stimme zu entwickeln, auf die sie fortan hören können.

Und ich denke, diese Stimme wohnt auch den weiblichen Führungskräften inne, so dass sie einen etwas anderen Stil entwickeln. Das heißt nicht, dass Männer keiner inneren Stimme folgen. Aber so ähnlich wie es Familienmerkmale gibt, verbindet die weiblichen Führungskräfte etwas, was sich beispielsweise in der Art zeigt, wie sie mit Herausforderungen umgehen. Warum sind wir Frauen oft passionierter und vielleicht auch resilienter? Wie hartnäckig überwinden wir Schwierigkeiten? Weibliche Führungskräfte tendieren dazu, schnell zu entscheiden. Sie arbeiten stärker kooperativ zusammen, was nicht immer Konsens heißen muss. Ich will damit nicht sagen, dass Männer nicht so führen, aber bei Frauen ist dieser Stil besonders stark verbreitet. Ich denke, bei ihnen lässt sich ein hohes Maß an Leidenschaft, Emotionalität und Engagement erkennen. Das zieht sich wie ein roter Faden durch weibliche Karrieren.

Frauen sind in den deutschen Vorstandsetagen unterrepräsentiert, auch schlechter vertreten als in den USA und Großbritannien. Als gebürtige Amerikanerin, die in Großbritannien lebt, kennen Sie auch dort die Verhältnisse. Was muss sich hier besonders ändern, damit mehr Frauen ihren Weg an die Unternehmensspitze finden? Sind Frauenquoten ein Weg?

Nach meiner Einschätzung muss sich vor allem die Art zu denken ändern. Ich persönlich bin kein großer Anhänger von Quoten, sie können auch Schaden anrichten. In Deutschland haben wir nur keinen anderen Weg gesehen, um einen beständigen und sich selbst stärkenden 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.

Aber wie können die Vorstände denn vielfältiger werden – ohne dass sich weibliche Führungskräfte als Quotenfrau fühlen müssen?

Alle CEOs, die ich in Deutschland kennengelernt habe, legen großen Wert darauf, in ihren Unternehmen Vielfalt und Inklusion voranzutreiben. Und wenn wir das konsequent weiterentwickeln, auch als Mentor und Vorbild, dann kommen auch mehr Frauen in die Talentpools, dann stehen mehr Frauen als Führungskräfte zur Auswahl. Zudem können die Unternehmen noch viel tun, um die Arbeitsplätze familienfreundlicher zu gestalten, um Frauen oder Männer nach einer Pause wieder willkommen zu heißen. Und die Unternehmen können ein engagiertes Mentorensystem und Role Models aufbauen. Die interne Personalentwicklung und Coachingangebote können noch besser darauf ausgerichtet werden, aufstrebenden Frauen zu helfen, in ihrer Karriere weiterzukommen.

Wenn Sie Ihre eigene Karriere betrachten, was war denn da das Wichtigste, was Sie vorangebracht und dabei geholfen hat, ihre Entscheidungen zu treffen?

Der Dreh- und Angelpunkt in meinem Leben und in meiner Karriere war der Ratschlag eines Mentors. Nur dadurch habe ich in der Informationstechnikbranche angefangen und bin SAP-R/3-Entwicklerin geworden, was ich mir vorher nie hätte vorstellen können. Ansonsten hätte ich mich nie mit MINT-Themen beschäftigt, mich nie in das Codieren und Entwickeln eingearbeitet. Das hat mich nicht gelockt, denn dort, wo ich in den USA herkam, war alles sehr männlich dominiert, und ich habe als Frau eine sprachwissenschaftliche Ausbildung verfolgt. An der Universität wollte ich zunächst Kinderärztin werden, habe mich dann aber neu orientiert und eine Botschafterinnenkarriere angestrebt. Meine ursprüngliche Laufbahnplanung sah also ganz anders aus als das, was ich nachher aus meinem Leben gemacht habe.

Diese Kehrtwende verdanke ich meinem ersten Mentor: 1995 ging ich zum Dekan der Business School der American University und erklärte ihm, dass ich die erste US-Botschafterin in Russland werden wolle, daher hätte ich in Washington meinen Master absolviert. Aber dann realisierte ich, dass ich im öffentlichen Dienst sehr lange brauchen würde, um meine Studienkredite zurückzahlen. Ich kam zwar aus einer Familie, in der es uns gut ging, aber wir hatten damals nicht genug Mittel für das teure Studium in den USA. Wie sollte ich Kredite zurückzahlen und gleichzeitig mein Leben mit Miete, Auto usw. finanzieren? Der Dekan empfahl mir, das deutsche Softwareunternehmen SAP anzuschauen. Das änderte mein ganzes Leben und führte mich schließlich auch auf den CEO-Posten bei SUSE. Letztendlich wurde später jeder meiner Karriereschritte direkt von Mentoren-Ratschlägen beeinflusst oder indirekt von Vorbildern, die meine Visionen anregten. Ich denke, ich war immer offen für Wechsel, neue Themen und Ideen, aber letztendlich habe ich erst mithilfe von Mentoren und Vorbildern meine Karriere und mein Leben gestaltet.

Was kann ein Unternehmen wie beispielsweise SUSE daraus lernen, um seine weiblichen Talente aufzubauen? Muss es nur das richtige Mentorenprogramm auflegen? Oder wie lassen sich nach Ihrer Erfahrung weibliche Führungskräfte ansonsten unterstützen?

Unternehmen können sehr viel mehr tun, um eine bessere Arbeitsumgebung zu schaffen, als nur ein formales Mentorenprogramm aufzulegen, was natürlich eine gute Idee ist. Wir haben bei SUSE ein „Women in Tech“-Programm entwickelt und zusammen mit der deutschen Auto-Softwarefirma Elektrobit ein Cross-Mentoren-Programm, mit dem wir Frauen sowohl bei ihrer Karriere als auch im Leben coachen. Als IT-Unternehmen können wir viele verschiedene Trainingsprogramme und Initiativen entwickeln, weil sich in der Branche viel tut. Auch mit neuen Jobbeschreibungen und unserer Einstellungspolitik können wir eine vielfältige Unternehmenskultur stärken.

Aber damit können wir natürlich nicht den Engpass ausgleichen, der dadurch entsteht, dass sich zu wenig Mädchen in den MINT-Fächern ausbilden lassen, noch zu viele junge Frauen in alten Stereotypen denken. Dafür ist es wichtig, dass wir die weiblichen Talente von Anfang an besser fördern. Dazu können wir Frauen auch mit unserem Vorbild und unserer Arbeit beitragen. Damit können wir die Talentpools für weibliche Führungskräfte aufbauen, aus denen wir dann morgen die weiblichen Vorstandsmitglieder auswählen können.

Welche spezielle Frauenförderung hat sich denn nach Ihrer Erfahrung besonders bewährt?

Bei SUSE versuchen wir, die Frauen darin zu unterstützen, miteinander zu kooperieren, sich gegenseitig zu helfen. Und dazu passt auch die Idee der Female-Allstar-Board-Initiative des Handelsblattes. Denn ich kann jetzt außerdem fünf aufstrebende weibliche Stars in das Netzwerk einladen und damit unsere besten Talente belohnen. Die Schwungkraft aus dieser Vernetzung lässt sich nicht mit Geld aufwiegen.

Damit sich die vielfältig unterschiedlichen Mitarbeitenden bei SUSE wohl fühlen, haben wir zudem weltweit eine ganz neue Mutterschaftspolitik eingeführt: Jede Mutter oder Vater kann nach der Geburt eines Kindes bei vollem Gehalt eine 20-wöchige Auszeit nehmen und danach stufenweise wieder in den Job einsteigen.

Wie haben Sie denn selbst diese Zeit nach der Geburt Ihres Kindes geregelt?

Als ich meine Tochter bekam, habe ich gerade bei der großen US-Tech-Firma Salesforce gearbeitet und war als Führungskraft noch eine von wenigen Vorkämpferinnen, die ein Baby außerhalb der USA bekamen. Ich wusste, dass ich eine Vorbildfunktion für andere Frauen hatte und damit auch die Mutterschaftspolitik beeinflussen konnte. Wenn ich, wie damals üblich, bereits drei Wochen nach der Geburt wieder an meinen Arbeitsplatz zurückgekehrt wäre, dann wären auch andere Frauen diesem Beispiel gefolgt. Daher habe ich bewusst meinen Freiraum ausgeschöpft und mir drei Monate Auszeit gegönnt. Das hat sich nicht nur positiv auf mein Leben und meine Familie ausgewirkt, sondern auch auf die Frauen in meiner Umgebung. Als Frau in einer Führungsposition dürfen wir niemals unterschätzen, wie wir uns gegenseitig beeinflussen – und auch andere Frauen in der Umgebung.

Die Rolle von Vorbildern wird immer mehr erkannt. Dabei ist das Modell, für das Sie und Ihr Mann sich entschieden haben, besonders herausfordernd: Sie engagieren sich beide in einem Führungsjob in der Softwarebranche und leben zugleich als Familie mit drei Kindern. Woher schöpfen Sie da die Kraft?

Ich habe drei Kinder, habe drei Bücher für wohlthätige Zwecke geschrieben, und dann bin ich auch noch CEO, sitze in zwei Vorständen. Auch mein Mann ist CEO und sitzt in zwei Vorständen. Es ist schwierig, das alles immer richtig auszubalancieren. Und es gelingt nicht jeden Tag gleich gut. Bei einem Camp für junge Talente, das wir in Seattle organisiert hatten, hat mich eine junge Frau gefragt, ob ich schon einmal den Wunsch gehabt hätte aufzugeben. Da konnte ich nur antworten, dass ich mich schon oft so gefühlt habe. Aber was habe ich dann getan? Ich habe an junge Talente wie diese Frau, an meine Tochter und meine Söhne gedacht und die Menschen in meiner Umgebung und daran, wie sehr ich meine Arbeit liebe, wie gerne ich etwas zurückgebe und mich um die Menschen um mich herum kümmere. Und dann habe ich nicht aufgegeben. Das Erstaunliche war, dass sich das junge Talent einfach nicht vorstellen konnte, dass ich solche Zeiten der Schwäche erlebe. Denn ich würde immer großartig aussehen, Energie versprühen und gut gelaunt wirken, meinte sie. Ich denke, wir sollten den jungen Talenten auch unsere Schwächen zeigen, das ist auch authentisch und kann ihnen mit auf den Weg geben: Nicht jeder Tag muss perfekt sein.

Sie arbeiten inzwischen fast 25 Jahre in der IT-Branche. Was spricht Sie da an?

Der Tech-Sektor befindet sich in ständiger Bewegung. Während sich die meisten Industrien und Organisationen sehr lang-

sam entwickeln, lassen sich hier die technischen Veränderungen sprichwörtlich mit den Augen erkennen. Und das liebe ich. Und schon in fünf Jahren wird die IT-Branche, wie wir sie heute schätzen, wiederum vergleichsweise langsam wirken. Und diese Kraft der Veränderung mag ich.

Aber warum packt diese Begeisterung bisher so wenige Frauen? Warum finden IT-Unternehmen so schwer weibliche Talente?

Das hängt schon mit der Erziehung und Schulbildung in jungen Jahren zusammen. Die Mädchen lassen sich daher zumeist nicht so leicht für MINT-Themen begeistern, aber durchaus dafür, dass eine technische Karriere spannend sein kann. Und ich will gerne ein Vorbild dafür sein, dass ein Informationstechnik-Chef nicht unbedingt Anzug und Krawatte tragen muss.

Übrigens wurde ich kürzlich für eine deutsche TV-Show interviewt. Zunächst saßen wir in einem Vorgespräch zusammen, und da musst ich doch tatsächlich hören, dass ich eher wie die Vorstandschefin eines Kosmetikunternehmens aussehen würde als wie die eines Tech-Konzerns. Da wusste ich nicht, ob ich mich dafür bedanken oder ob ich beleidigt sein sollte. Aber dann habe ich das als Kompliment aufgefasst. Die Kehrseite ist allerdings: Warum soll ich nicht wie die Chefin eines IT-Konzerns aussehen? Das bedeutet doch auch: Frauen in Führungspositionen müssen sichtbar sein, erreichbar.

Wenn wir für die jungen Mädchen nicht greifbar sind, können wir auch nicht ihre Lebensträume inspirieren. Und je mehr Frauen in IT-Berufe gehen und auch dort bleiben, desto mehr füllt sich der Pool an jungen weiblichen Talenten.

In Ihrer Karriere waren Mentoren wichtig. Was würden Sie jungen Frauen raten, wie sie die geeigneten Ratgeber finden?

Als mir damals der Dekan den wichtigen Rat gab, kannte ich für seine Rolle noch gar nicht das Wort „Mentor“. Heute reden wir viel darüber, genau wie über Role Models, Führungskultur und Inspiration. Ich denke Mentoren treten in allen Formen auf, es können die Eltern sein, Kollegen, jüngere oder ältere Menschen. Wir müssen einfach den Menschen um uns herum erlauben, uns einen Rat zu geben, und ihnen zuhören. Der erste Schritt ist, sich umzuschauen und den richtigen Mentor zu finden, der bereit dazu ist. Wenn er zudem noch anders aussieht, anders redet und klingt, dann eröffnet er auch eine neue Perspektive.

Auch Vorbilder helfen dabei, eine Vision zu entwickeln. Eins meiner frühen Idole war beispielsweise Madeleine Albright, die frühere US-Außenministerin. Sie sagte zum Beispiel, dass Frauen, die anderen Frauen nicht helfen, einen sehr kalten Platz in der Hölle vorfinden werden. Das stärkt mich darin, wie wichtig es für uns ist, sich immer um die Frauen um uns herum zu kümmern. Auch Männer können uns gut beraten, die Vielfalt unter den Mentoren erweitert den Blick. Die jungen Frauen sollten einfach ihre Hand heben und die erwünschten Mentoren ansprechen, da fühlt sich jeder geehrt.

Mentees zu beraten erfordert ja auch Zeit. Wie schaffen Sie das denn, wenn jemand Sie darauf anspricht?

Natürlich hat niemand unbegrenzt Zeit. Aber ich will versuchen, immer offen zu sein, denn das erhoffe ich mir auch von den anderen Menschen. Und ich will gerne beweisen, dass sich die Offenheit auch lohnt. Die meisten Führungskräfte haben

nicht nur einen Mentor, meist allerdings höchstens drei gleichzeitig. Und mit den verschiedenen Lebensabschnitten wechseln die Mentoren. Auch ich brauche heute andere Ratschläge als früher.

Darf ich Ihnen noch eine Abschlussfrage stellen? Wie haben Ihre eigenen Kinder Ihre Kinderbücher aufgenommen?

Nachdem die erste Version des Manuskripts fertig war, habe ich sie ihnen vorgelesen. Und dann durfte ich erleben, wie sie mir die Geschichte selbst laut vorgelesen haben. Sie haben sich vom Inhalt mitreißen lassen und mir sehr geholfen, die Sprache und den Inhalt weiterzuentwickeln. Für die Hauptperson in dem Buch „Kick Like a Girl“ ist meine achtjährige Tochter Vorbild.

Und meine Kinder sind stolz darauf, wie sie die Bücher mitgeschrieben haben und darin auftauchen. Heute stehen die Bücher in ihrer Schulbücherei, und die Lehrer schicken mir Fotos, wie meine Kinder mit ihren Freunden darin lesen. In unserem Haushalt haben wir daraufhin viel darüber gesprochen, was die Kinder für Ziele und Träume haben. Und dann waren wir mit den Kindern beim britischen Formel-1-Grand-Prix und ich habe ihnen angekündigt, dass sie sich die Tickets für den nächsten Grand Prix selbst verdienen müssten, da wir sie ja nicht ewig versorgen könnten. Ich habe sie gefragt, wie sie denn einmal ihr Geld verdienen wollten. Da hat meine Tochter die Hand gehoben und gesagt: „Ich will CEO einer Open-Source-Firma werden, denn nur großartige Technologie kann die Welt verändern.“ Sie möchte keine Prinzessin sein, sondern Chefin. Insgesamt denke ich, hat das Schreiben der Bücher meinen Kindern geholfen, zu fühlen, dass sie absolut alles in ihrem Leben erreichen können.

Melanie Kreis KATEGORIE „FINANCE“

CFO Deutsche Post DHL Group

VORZEIGEMANAGERIN UND ZAHLENFRAU

Die Physikerin startete ihre Karriere beim weltweit größten Logistikkonzern als Expertin für Unternehmenskäufe und -verkäufe. Ihr gelingt es zu priorisieren, strategische Ziele messbar zu machen und Menschen zusammenzubringen.

Melanie Kreis setzt für ihre Finanzabteilung klare Prioritäten: Digitalisierung ist so eine „Grunderneuerung“ nennt die Physikerin es. Und auch die Reduktion des klimatischen Fußabdrucks hat für sie Vorrang, dabei achtet die Finanzchefin genau darauf, dass die Milliardeninvestitionen auch effizient eingesetzt werden und dass die einzelnen Folgen möglichst messbar sind. Und genauso zielstrebig verfolgt die frühere Unternehmensberaterin eine weitere Priorität: Vielfalt. Die Führungspositionen in ihren Finanzabteilungen sollen diverser besetzt werden, die Teams neue Fähigkeiten entwickeln.

Sie wirkt eher nüchtern und reflektiert, kann sich aber auch begeistern. Als Kind träumte die Bonnerin vom Astronautenleben, sah sich gern die Schritte von Neil Armstrong und Buzz Aldrin auf dem Mond an. Aber schon wegen ihrer Brille musste sie sich von diesem Berufsziel verabschieden. Um zu sehen, „wie die Welt grundsätzlich funktioniert“, studierte die Ministerialbeamtentochter stattdessen in Tübingen, New York und ihrer Heimatstadt Bonn Physik. Als dann alles auf eine Karriere im Labor zulief, hatte sie doch Angst, dass das Leben einfach an ihr vorbeiziehen könnte. Sie startete ein kurzes Praktikum bei McKinsey und blieb dann gleich

drei Jahre. Nebenbei absolvierte sie noch einen Master of Business Administration an der privaten Universität Insead.

Danach wurde sie bei der Beteiligungsgesellschaft Apax Expertin für Unternehmensübernahmen und zog nach London und betreute im Jahr 2000 beispielsweise die Übernahme von Kabel Deutschland. In den vier arbeitsreichen Jahren fiel sie auch Headhuntern der Post auf, die damals im Übernahmegeschäft sehr aktiv war. 2004 übernahm Kreis die Leitung des M&A-Teams des weltweit größten Logistikkonzerns.

In der Post rückte die Managerin schnell ins Rampenlicht, als sie 2005 die Integration des milliardenteuren britischen Logistikunternehmens Exel betreute. Schon drei Jahre später gelang ihr, damals gerade mit ihrer zweiten Tochter hochschwanger, ein weiterer M&A-Wurf: Im September 2008, kurz bevor die US-Bank Lehman Brothers ihre Zahlungsunfähigkeit verkündete, war sie maßgeblich am Verkauf der Postbank an die Deutsche Bank beteiligt.

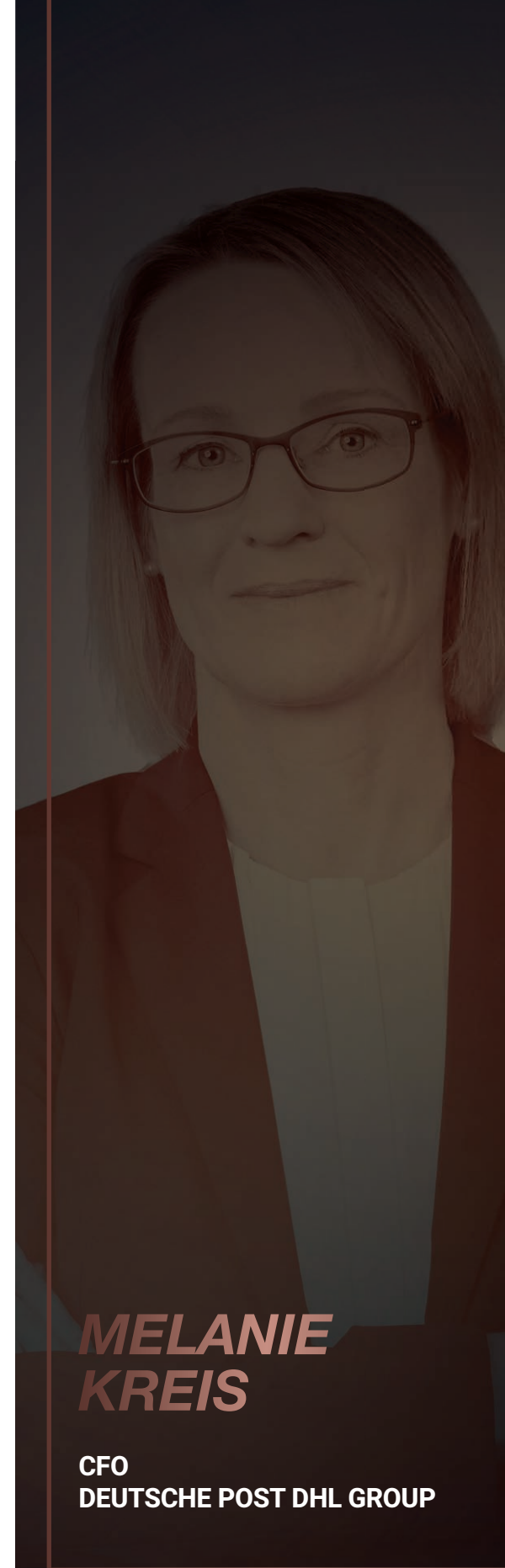
Über den Spagat, den das Leben zwischen ihrer Karriere und ihren kleinen Kindern bedeutete, spricht sie offen und räumt ein, dass sie wichtige Ereignisse wie die ersten

Schritte ihrer Tochter verpasst hat. Die Phase, in der ihre beiden Töchter klein waren, habe sie zwar genossen, aber es sei nicht einfach gewesen, sagt sie heute. Melanie Kreis kommt im Privatleben zugute, dass sie sich gut fokussieren kann, Prioritäten setzen. Unterstützt wurde sie damals von ihrem Mann, der auch ein Erziehungsjahr nahm. Er sei ein „liebvoller Vater“, sagt sie.

In der ersten Kinderphase war Kreis wesentlich an der Restrukturierung des DHL-Express-Geschäfts beteiligt. Als Finanzchefin von DHL Express begleitete sie zudem ein Projekt zur operativen Marginsteigerung, das mit einer global einheitlichen KPI-Benchmark steuert. Strategische Ziele messbar zu machen ist ein ständiges Ziel der Physikerin.

Dass Melanie Kreis neben der Zahlenarbeit auch die Integration der verschiedenen Menschen gelingt, fiel auch Post-CEO Appel auf. Im Jahr 2014 holt er sie als Personalchefin in den Vorstand und lobt ihr „Talent, Menschen zusammenzubringen“. Das muss sie im Frühjahr 2015 schnell in einem harten Tarifkonflikt mit der Gewerkschaft über Niedriglohn-Beschäftigungsgesellschaften beweisen. Sie beendet den längsten Streik in der Postgeschichte. Im Oktober 2016 wechselt Kreis ins gewichtigere Finanzressort.

Die Zahlen bestätigen die Prioritätensetzung der Finanzchefin: Seit sie als CFO anging, hat sich der jährliche Cashflow, ihre wichtigste Zielgröße, ungefähr verdreifacht. Und sie fällt auch außerhalb der Post auf und erhält zahlreiche Auszeichnungen. Bereits im Jahr 2017 landete Kreis als erste deutsche Managerin überhaupt auf der Liste der 100 mächtigsten Frauen der Welt der US-Zeitschrift Forbes. 2021 kürte sie die Frankfurter Fachzeitschrift „Finance“ zur ersten weiblichen „CFO des Jahres“.



**MELANIE
KREIS**

**CFO
DEUTSCHE POST DHL GROUP**

„VIELFALT IST WEIT MEHR ALS DIE GESCHLECHTER- FRAGE“

Aktuell stehen Führungskräfte vor neuen Herausforderungen wie Lieferengpässen, dem Ukraine-Krieg und anderen geopolitischen Verwerfungen. Eigentlich erfordern diese Themen vor allem Anpassungsfähigkeit und Resilienz, alles Eigenschaften, die man besonders Frauen zuschreibt. Meinen Sie, die aktuellen Krisen bringen mehr Frauen an die Unternehmensspitzen?

Diese Kausalität sehe ich nicht so ganz. Das, was Unternehmen bisher erfolgreich durch diese sehr turbulenten Zeiten gebracht hat, ist eine klare strategische Ausrichtung und Priorisierung. Hinzu kommt dann eine saubere Umsetzung dieser Strategie, bei der man die gesamte Organisation mitnimmt. Auch die Fähigkeit, sich agil an wechselnde Umfelder und Herausforderungen anpassen zu können, hilft dabei. Und diese Führungsqualitäten sollten sowohl männliche als auch weibliche Führungskräfte mitbringen. Dann können sie geschlechterunabhängig dafür sorgen, dass Unternehmen erfolgreich durch diese turbulenten Zeiten kommen.

Sie waren die erste CFO eines großen DAX-Konzerns in Deutschland, bisher sind Ihnen aber noch nicht so viele Frauen in die Vorstände gefolgt ...

In den vergangenen Jahren hat sich doch einiges getan. Als ich 2016 Finanzvorstand wurde, gab es in der Tat noch nicht viele von uns. Inzwischen gibt es eine Gruppe von weiblichen CFOs, in der wir uns regelmäßig austauschen. Und dabei stellen wir fest, dass es innerhalb unserer jeweiligen Organisationen eigentlich kein Ressort mehr gibt, in dem nicht zumindest ein oder zwei weibliche Führungskräfte zum Beispiel als Leiter Steuern oder als Leiter Corporate Finance agieren. Ich glaube, Frauen in Führungspositionen sind jetzt schon dabei, eine kritische Masse zu erreichen. Und das ist wichtig, um jüngeren Frauen zu zeigen, dass es möglich ist, beispielsweise im Bereich Steuern Karriere zu machen. Junge weibliche Talente können durch Vorbilder Selbstvertrauen gewinnen, sind nicht mehr absolute Einzelkämpfer.

Sie haben sich bisher gegen gesetzliche Frauenquoten ausgesprochen. Aber das zweite Führungspositionen-Gesetz hat doch immerhin bewirkt, dass sehr schnell mehr Frauen in die DAX-Vorstände berufen wurden. Und die EU hat vor Kurzem auch eine Quotenregel beschlossen. Ist das für sie weiterhin der falsche Weg?

Die Frauen, die ich kenne, haben ihre Karriere nicht wegen dieses Gesetzes gemacht, sondern weil sie gut sind. Das Problem dieser starren Quoten ist, dass sie sich nicht der jeweiligen Ausgangslage der Unternehmen anpassen. Diese kann je nach Branche oder Unternehmensgröße sehr unterschiedlich sein. Daher ist es besser, wenn sich die Unternehmen selbst Ziele setzen. Bei uns streben wir beispielsweise für Führungspositionen im gesamten Haus bis 2025 eine Frauenquote von 30 Prozent an. Im Finanzbereich liegt diese schon bei 33 Prozent, deswegen steuern wir jetzt mehr als 35 Prozent an!

Zudem tue ich mich mit der gesetzlichen Quote schwer, weil sie ein massiver Eingriff ist und sich zu stark auf eine Dimension von Diversität fokussiert: die Geschlechterfrage. Vielfalt ist aber weit mehr. Jedes Unternehmen sollte schon aus Eigeninteresse Diversität anstreben. Denn genug wissenschaftliche Studien haben bewiesen, dass mehr Vielfalt den wirtschaftlichen Erfolg steigert. Gerade in dieser komplexen Welt, in der es keine einfachen Antworten mehr gibt, ist es unglaublich wichtig, dass diverse Teams gemeinsam in einem kontroversen Diskurs Lösungen finden. Teams mit unterschiedlichen Denkweisen finden bessere Lösungen. Dieses Erkenntnis setzt sich in den Unternehmen jetzt durch. Wir müssen uns gezielt darum bemühen, solche diversen Führungsteams zusammenzustellen. Als Physikerin bin ich der Meinung, dass es dazu KPIs und ehrgeizige Ziele braucht. Diese wollen dann auch gemessen und mit wirksamen Maßnahmen hinterlegt werden.

Und welche Maßnahmen haben sich nach Ihrer Erfahrung bewährt?

Es gibt dafür kein allgemeines Rezept. Zunächst einmal muss die Unternehmenskultur jedem Einzelnen das Gefühl geben, dass diese Person so geschätzt wird, wie er oder sie ist, und sich entfalten kann – unabhängig von spezifischen Merkmalen wie Geschlecht, Religion oder ethnischen Hintergrund. Diese Kultur lässt sich allerdings unglaublich schwer erfassen. Bei uns im Finanzbereich gilt deswegen: Wenn wir eine Stelle ausschreiben, dann soll der beste Kandidat die Stelle bekommen. Dabei finden wir reine Männerlisten nicht mehr zeitgemäß. Daher verlangen wir, dass auf der Kandidatenliste mindestens eine Frau steht. Das heißt aber nicht automatisch, dass sie auch die Stelle bekommt. Allein dadurch, dass sich Frauen stärker den Interviews im Bewerbungsprozess stellen, bekommen sie wertvolles Feedback. So wächst auch ihr Selbstvertrauen.

Aber reicht das schon aus, um weibliche Talente zu fördern?

Mit Generalisierungen, Frauen sind so und Männer so, tue ich mich schwer. Bei wissenschaftlichen Studien fällt aber ein Unterschied auf: Frauen sind tendenziell selbstkritischer, trauen sich weniger zu und treten daher nicht ganz so selbstbewusst auf wie die männlichen Kollegen. Da gibt es beispielsweise Studien über die unterschiedliche Reaktion auf eine ausgeschriebene Stelle. Der durchschnittliche Mann scheint eher die Einstellung zu haben: „Wenn ich 50 Prozent der Anforderungen schon ansatzweise beherrsche, reicht das, denn den Rest lerne ich bestimmt im Job.“ Die Frau, die eigentlich alle Anforderungen erfüllt, zweifelt dagegen schnell und schreckt oft vor der Bewerbung zurück, nur weil sie ein einziges Kriterium noch nicht zu 100 Prozent beherrscht.

Daher wollen wir Frauen ermutigen, ihre Karriere stärker selbst in die Hand zu nehmen. Mit der Initiative „Shift up a Gear“ unterstützen wir weibliche Talente systematisch dabei, ihre Karriere zu planen, sich mit ihrem möglichen nächsten Karriereschritt auseinanderzusetzen und zu verstehen, welche Fähigkeiten dafür erforderlich sind. So erhalten sie eine Einschätzung darüber, was sie schon mitbringen und was sie sich vielleicht gezielt noch aneignen können, damit sie selbstbewusst ihren Hut in den Ring werfen können, wenn dann eine entsprechende attraktive Stelle vakant wird. Hinzu kommt die Realität und die Doppelbelastung von Frauen mit Kindern, die immer noch für viele einen Karrierestopp mit sich bringt. Und damit wir in der Familienphase die weiblichen Talente nicht verlieren, wollen wir mit anderen Arbeitszeitmodellen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie flexibel Karriere und Kinder managen können.

Wie ist ihnen denn selbst die Balance zwischen Familie und Karriere gelungen, besonders als ihre beiden Töchter noch kleiner waren?

Die Phase mit kleinen Kindern ist eine unendliche Bereicherung, die ich um nichts auf der Welt missen will. Aber diese Phase ist nicht so einfach, wie es manchmal dargestellt wird. Du kannst nicht problemlos Karriere machen, Kinder haben und dabei auch noch ständig blendend aussehen und Sport treiben. Ich musste mir immer genau überlegen, wie ich meine Energie und meine Ressourcen einsetze, musste priorisieren. Geholfen hat mir der Austausch mit Freundinnen, die in derselben Situation waren. Es tut einfach gut, am Ende einer Woche zu hören, dass die Anstrengungen auch bei anderen enorm sind. Ich musste herausfinden, welche Dinge für die Kinder und mich wichtig sind und was ich outsourcen kann, wie beispielsweise das Backen des Geburtstagskuchens für meine Töchter. Denn nur weil jemand anderes den Kuchen backt,

bin ich noch keine schlechte Mutter. Und ich denke nicht, dass meine Töchter, die jetzt beide im Teenageralter sind, dadurch Defizite davongetragen haben. Sie haben zudem zum Glück einen sehr liebevollen Vater, der auch unglaublich viel mit ihnen gemacht hat.

Für mich war es nicht immer einfach, dass ich bestimmte Momente mit meinen Töchtern verpasst habe. Beispielsweise saß ich gerade in Singapur am Flughafen, als meine älteste Tochter ihre ersten Schritte gemacht hat. Da hätte ich losheulen können. Da hat es mich auch nicht getröstet, als die männlichen Kollegen um mich herum meinten, dass ich ihre Schritte doch auch bald zu Hause bestaunen könnte. Für meine Tochter war meine Abwesenheit bestimmt nicht wichtig, aber für mich war das so ein Moment, in dem ich nicht sicher war, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.

Was würden Sie da jungen Frauen mit auf den Weg geben?

Jede muss für sich selbst die richtige Work-Life-Balance finden. Da gibt es kein Patentrezept. Das hängt auch stark von der partnerschaftlichen Konstellation und dem Umfeld ab. Jüngeren Kolleginnen sage ich immer, das ist eine Herausforderung, durch die alle durchgehen. Und es gibt niemanden, der das alles mit leichter Hand macht. Es ist Arbeit, es ist anstrengend, und das ist in Ordnung. Und man darf dann auch mal sagen, dass man müde und erschöpft ist.

Sie wollten ursprünglich einmal Astronautin werden, sind dann Physikerin geworden. Was hat Sie vor allem angetrieben?

Zunächst wollte ich in der Tat Astronautin werden. In den letzten Schuljahren habe ich dann aber eine Brille bekommen und musste feststellen, dass mir beim Karussellfahren schlecht wird. Mir wurde daher klar, dass mein Traum nicht realistisch ist. Aber es hat mich immer interessiert, wie die Welt grundsätzlich funktioniert, und ich habe eine Affinität zu Zahlen. Daher war das Physikstudium naheliegend, es hat viel mit Mathematik und Formeln zu tun und versucht, die Welt zu erklären.

Nach dem Studium sind Sie über eine Unternehmensberatung und einen Investor zunächst zur Expertin für Unternehmenskäufe geworden und haben schließlich das Finanzressort des weltgrößten Logistikunternehmens übernommen. Wie kam es dazu?

Ich kann jetzt meinen Lebensweg so erklären, als wäre alles von Anfang an geplant und logisch gewesen. Aber so war es nicht. Es hat sich einiges durch Zufälle ergeben. Nach meiner Erfahrung ist es bei der Karriere vor allem wichtig, ein Gefühl für die eigenen Stärken und Vorlieben zu entwickeln. Daraus lässt sich eine grobe Idee entwickeln, wohin die Reise gehen könnte. Und auf dem Weg muss man für Chancen offen sein, die sich auftun, einfach aufspringen und etwas Neues ausprobieren.

An dieser Stelle bin ich meinen Eltern unendlich dankbar, dass sie mir das Selbstvertrauen und den Rückhalt dafür gegeben haben. Sie haben mich beispielsweise immer dabei gestärkt, Neues einfach anzufangen, auch wenn es schiefgehen kann. Mit einem Scheitern endet die Welt schließlich nicht, danach kommt etwas anderes.

Und was war Ihnen bei den jeweiligen Jobs besonders wichtig?

Sehr wichtig war für mich immer, dass ich für jemanden arbeite, den ich fachlich schätze und dass das menschliche Miteinander stimmt. In meiner Karriere hatte ich zum Glück immer wieder Chefs, von denen ich sehr viel gelernt habe. Und auch hier bei der Post sind wir im Vorstand ein starkes und stabiles Team. Durch unser konstruktives Miteinander fordern wir uns gegenseitig heraus - aber auf Basis eines großen Vertrauens. Schließlich wollen wir gemeinsam etwas erreichen.

Amanda Rajkumar KATEGORIE „HUMAN RESOURCES“

Adidas-Vorstand für Human Resources, People und Kultur

VIELFALT ALS LEBENSAUFGABE

Die britische Psychologin will bei dem Sportartikelhersteller Gleichberechtigung und Inklusion voranbringen. Zuvor lernte sie in verschiedenen Personalleitungsfunktionen die Dynamik und den Wandel des Bankenwesens kennen.

Amanda Rajkumar ist derzeit im Adidas-Vorstand die einzige Frau. Am Anfang ihres Berufslebens sah das ganz anders aus: Sie arbeitete in den frühen 90er-Jahren nur unter Frauen in einer Personalberatung. Die Psychologin, die zuvor nach ihrem Abschluss am Goldsmiths College der Universität London zunächst in die Forschung gegangen war, zog aus dem rein weiblichen Unternehmen schon früh ihre Lehren in Sachen Diversität: Die Frauen arbeiteten zwar hart und professionell, aber Konflikte waren an der Tagesordnung. „Es fehlte das Gleichgewicht“, erzählt sie im Interview. Das prägte sie für ihr Berufsleben: Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion waren fortan wichtige Themen während ihrer Karriere in der Wirtschaft und bestimmen bis heute ihr Denken.

Die Arbeit in der Personalberatung wurde ihr schnell zu eng. „Ich wollte auch meine unternehmerische Seite ausleben“, begründet Rajkumar ihren Start bei der US-Großbank JPMorgan in London. Mit dem Tag, an dem sie dort in der Personalabteilung anfang, habe sich ihr Leben geändert, meint sie heute im Rückblick. Sie blieb etwa ein Jahrzehnt auf verschiedenen Leitungspositionen im Personalwesen der Investmentbank, erlebte die Auswirkungen der Finanzkrise hautnah. Die Dynamik und der Wettbewerbsdruck in der internationalen Finanzbranche hätten sie gereizt, sagt sie. Anschließend arbeitete Rajkumar auf ver-

schiedenen Führungspositionen der französischen Großbank BNP Paribas. Hier erlebte sie den Wandel der Bankenkultur weg vom reinen Gewinnstreben hin zu gesellschaftlichen Zielen wie Nachhaltigkeit. Zuletzt leitete sie den Personalbereich für die Region Amerika und verantwortete die Intermediary Holding Company in Amerika.

2021 wechselte Rajkumar zu Adidas nach Herzogenaurach. „Ihr profundes Verständnis von Inklusion und Mitarbeiterbedürfnissen wird Amanda Rajkumar hervorragend in den Vorstand und bei Adidas einbringen können“, so begrüßte sie zu ihrem Start Anfang 2021 der Aufsichtsratsvorsitzende Thomas Rabe.

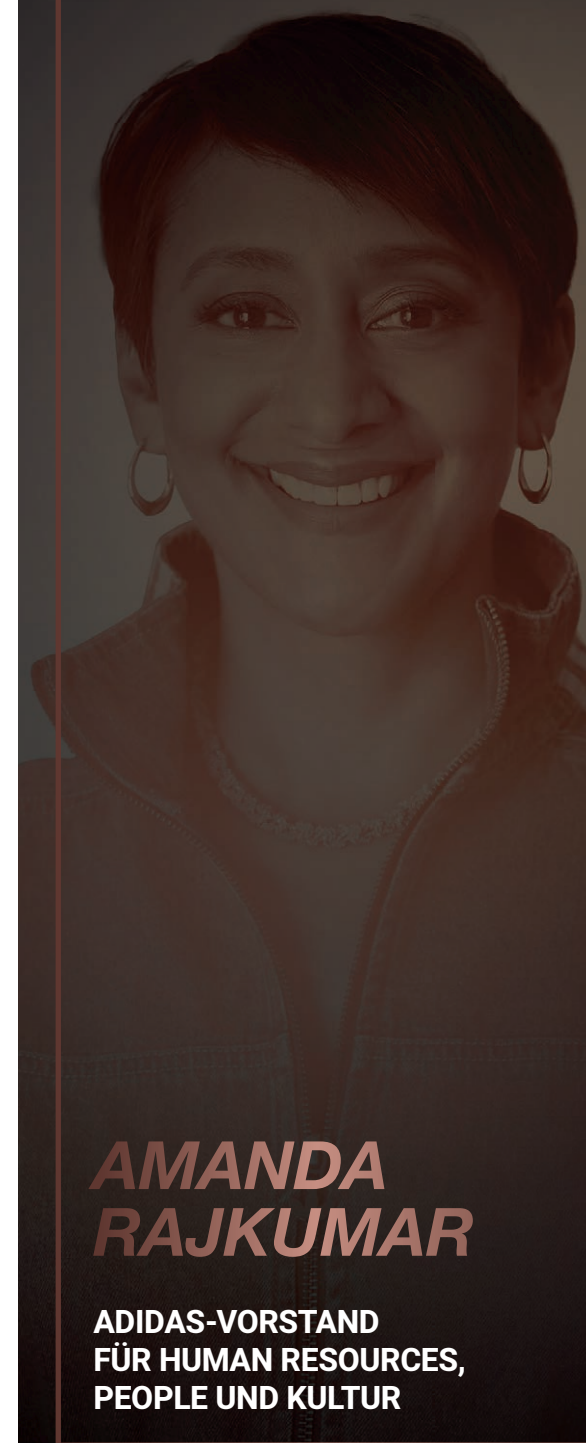
Um die Vorteile diverser Führungsteams zu erklären, vertraut Rajkumar vor allem auf die Fakten und Wissenschaft. Im Gespräch betont sie die Relevanz der vielen Studien, die die Auswirkungen vielfältiger Führungen auf betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren untersucht haben. „Wenn all die Studien zeigen, dass diverse Führungsteams das Arbeitsklima bereichern und letztendlich bessere Ergebnisse bringen, warum sollen wir das nicht umsetzen?“, meint sie.

Um Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in dem internationalen Sportartikelkonzern zu stärken, will Rajkumar erst einmal Fakten sammeln. Denn nur dann könne

sie ein Profil des Unternehmens erstellen und Fortschritte messen und stärken, sagt sie. Klare Zielvorgaben, Analyseergebnisse und Transparenz sind die Sache der engagierten Personalexpertin. Daher erhebt sie bei den mehr als 60.000 Mitarbeitenden im gesamten Weltkonzern zunächst Daten über verschieden demografische Gruppen, um den Grad der Vielfalt zu messen. Für die Mitarbeitenden ist das freiwillig. Die Personalchefin räumt offen ein, dass diese Art der Datenerhebung in Deutschland und anderen europäischen Ländern besonders heikel ist, und nimmt Datenschutzbedenken deshalb sehr ernst. Aber Rajkumar setzt sich für ihre Sache ein, gibt nicht auf, schafft es, das Vorhaben trotz Vorschriften in die Tat umzusetzen. Die Datenabgabe sei freiwillig, betont sie und freut sich über die große Resonanz nach der ersten Umfrage. Die Ergebnisse will sie nicht nur nutzen, um unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen im Unternehmen zum Durchbruch zu verhelfen und eine klare Ausgangsbasis zu schaffen, um Fortschritte messen zu können. Ihr Ziel: die Balance in dem vielschichtigen Weltkonzern insgesamt zu verbessern.

Bei der Integration helfen ihr auch Vorbilder wie die Ex-Profisportlerin Jackie Joyner-Kersey. Die dreifache Olympiasiegerin im Siebenkampf und Weitsprung sitzt seit verganginem Jahr im Adidas-Aufsichtsrat und berät den Vorstand. Die frühere Wettkämpferin verfolgt dabei ähnliche Ziele wie Rajkumar und fördert mit ihrer JJK-Stiftung Chancengleichheit, Inklusion und Diversität in den USA.

Dass auch Sport, Musik und Kultur den Mitarbeitenden helfen, sich im Job wohl und fit zu fühlen, hat die Psychologin schon lange erkannt. Daher hat es sie begeistert, dass Adidas auf dem Campus in Herzogenaurach den ganzen Tag Sport anbietet. Sie trainiert hier selbst täglich. Bei ihrem früheren Arbeitgeber, der Großbank BNP Paribas, hatte sie zuvor schon Musik in den Arbeitsalltag integriert und 2015 in London die Initiative „Musik am Arbeitsplatz“ entwickelt, eine Serie von Mittagskonzerten mit Musikstudenten und talentierten Mitarbeitenden.



**AMANDA
RAJKUMAR**

**ADIDAS-VORSTAND
FÜR HUMAN RESOURCES,
PEOPLE UND KULTUR**

„SPORT HAT AUCH MEIN EIGENES LEBEN VERBESSERT“

Was macht für Sie den Reiz aus, das Personal eines internationalen Sportartikelherstellers zu managen?

Das Personalressort zu leiten ist ein großes Privileg. Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, sind das Herzstück jeder Organisation. Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass sich die Menschen zugehörig fühlen zum Unternehmen und dass wir sie einbeziehen. Adidas ist ein sehr besonderes und ein sehr internationales Unternehmen. Wir sind zugleich eine deutsche und eine globale Marke. Nur etwa zehn Prozent unserer Beschäftigten weltweit sind deutsch, und in unserer Zentrale arbeiten Menschen aus über hundert Nationen. Dieses riesige internationale Netzwerk macht die Arbeit interessant, abwechslungsreich und anregend.

Das Adidas-Motto, „Durch Sport können wir Leben verändern“ finde ich zudem fantastisch. Denn ich glaube fest daran. Und Sport hat auch mein eigenes Leben verbessert.

Welchen Sport betreiben Sie?

Ich trainiere jeden Morgen auf unserem Campus im Fitnessstudio und bin dadurch jetzt viel fitter als früher. In der Branche, in der ich vorher gearbeitet habe, dem Investmentbanking, war ein gesunder Lebensstil zwar auch ein Thema, aber nicht unbedingt Teil der Unternehmenskultur. Bei Adidas ist das anders. Man hat hier alle Möglichkeiten, Sport zu treiben, und es ist kulturell akzeptiert, sich die Zeit dafür zu nehmen. Ich sehe auch sehr gerne Leistungssport. Ich möchte vor allem meine Gesundheit und mein Wohlbefinden fördern, was zweifellos mein Leben verbessert.

Bevor Sie 2021 nach Nürnberg gezogen sind, haben Sie bei internationalen Banken in den USA und Großbritannien gearbeitet. Können Sie aus diesem Blickwinkel sagen, inwieweit sich die deutsche Unternehmenskultur international unterscheidet?

Jedes Unternehmen ist anders, aber die Unternehmenskulturen ähneln sich meiner Erfahrung nach, zumindest ab einer gewissen Unternehmensgröße: je größer das Unternehmen, desto hierarchischer. Je stärker das Unternehmen ein gesellschaftlich an-

erkanntes Ziel anstrebt, desto mehr engagieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die deutsche Unternehmenskultur ist nach meiner Erfahrung sehr pragmatisch. Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, wird ein neuer Weg eingeschlagen und dabei schon einmal die Richtung geändert. Diese Beweglichkeit und die Fähigkeit, die Richtung zu ändern, um eine Lösung zu finden, ist das, was ich an der europäischen Unternehmenskultur sehr schätze.

In Deutschland gibt es mehr reine Männerteams in den Unternehmensvorständen als in den USA. Ist das auch ein Ausdruck der unterschiedlichen Unternehmenskultur?

Ich denke, das ist keine typisch deutsche Eigenart. Manche Länder haben einfach etwas früher angefangen als Deutschland, sich mit Vielfalt und geschlechtlicher Balance in den Vorständen zu beschäftigen, beispielsweise die skandinavischen Länder und auch die USA und Großbritannien. Aber Deutschland holt auf.

Beschleunigen diesen Weg nach Ihrer Einschätzung Frauenquoten, wie sie beispielsweise gerade die EU beschlossen hat?

Oft wird noch die Sorge damit verbunden, dass vielleicht nicht die beste Kandidatin oder der beste Kandidat für den Job gefunden wird. Ich glaube aber, dass Ziele helfen, leistungsstarke Menschen ins Gespräch zu bringen und gleiche Aufstiegschancen zu ermöglichen. Es gibt sehr viele großartige Führungspersönlichkeiten auf dem Markt – die Unternehmen müssen

sich mehr anstrengen, um sie zu finden, und eine Unternehmenskultur pflegen, in der die Menschen bleiben wollen.

Was unternimmt Ihr Unternehmen, um die weiblichen Talente zu finden und zu halten?

Ich freue mich, dass bei Adidas schon viele weibliche Talente arbeiten. Auf der Führungsebene liegt der Frauenanteil weltweit bereits bei 37 Prozent. Und bis zum Jahr 2025 wollen wir diesen Anteil auf mindestens 40 Prozent anheben. Dafür muss jede Führungskraft in ihrem Bereich darauf achten, einen weiblichen Talentpool zu entwickeln und die Frauen auch im Unternehmen zu halten. Wir sprechen regelmäßig mit allen Führungskräften unter anderem darüber, welche weiblichen Talente in ihrer Abteilung aufgebaut werden und aufsteigen können. Viele Führungskräfte denken dabei an Frauen, die bereits Führungsaufgaben wahrnehmen, dabei haben ja auch andere Frauen das Potenzial dazu und brauchen Sichtbarkeit. Zudem schätzen Frauen und Männer das Führungspotenzial der Talente oft unterschiedlich ein. Dieser Dialog bringt daher alle weiter.

Im Adidas-Vorstand sind Sie aber bisher die einzige Frau ...

Adidas hat schon seit 2017 eine Frau im Vorstand, und im Aufsichtsrat liegt der Frauenanteil über 30 Prozent. Natürlich würde ich es begrüßen, wenn insgesamt mehr Frauen Vorstandspositionen wahrnehmen, auch um damit ein Signal zu senden und damit das irgendwann zur Normalität wird. Es ist wichtig, dass weibliche Führungskräfte sich selbst repräsentiert sehen, um ihren

Glauben daran zu bestärken, dass sie an die Spitze kommen können.

Sie werden als empathisch, integrierend und engagiert beschrieben, wie übrigens viele Vorstandsfrauen. Meinen Sie, dass es bestimmte geschlechtsspezifische Führungseigenschaften gibt?

Genau so würde ich auch viele männliche Vorstände charakterisieren, mit denen ich in meiner Karriere schon zusammengearbeitet habe. Diese Eigenschaften sind also definitiv nicht geschlechtsspezifisch. Je mehr sich die Menschen ihrer selbst bewusst sind, desto eher sind sie integrativ. Frauen haben sicherlich einige Eigenschaften, die Männer vermissen, und umgekehrt. Bei Frauen gehört oft Multitasking dazu, was bei den verschiedenen Verantwortlichkeiten, die eine Frau innehat, oft erforderlich ist.

Für das Investmentbanking kommen viele Studien über das Risikoverhalten von weiblichen Händlern und Portfoliomanagern zu dem Ergebnis, dass Frauen längerfristige Entscheidungen besser treffen als ihre männlichen Kollegen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Frauen manchmal weniger darauf erpicht sind, für ihre Arbeit gelobt zu werden, als viele Männer und dass sie umgekehrt ihre Erfolge eher für sich behalten. Aber das ist auch ein Karrierehindernis, denn dafür muss man nicht nur die Arbeit gut machen, sondern auch dafür sorgen, dass die richtigen Interessengruppen sie anerkennen.

Wie haben Sie es in Ihrer eigenen Karriere gelernt, auf sich aufmerksam zu machen? Hatten Sie dabei Mentoren oder Vorbilder?

Ich hatte Vorgesetzte, die mich gefördert haben, aber ich habe auch davon profitiert, mir ein Netzwerk aufzubauen. Ich tausche

ich mich auch heute noch mit meinem früheren Chef zu allem Möglichen aus, diskutiere verschiedene Perspektiven. Das hilft wirklich. Soll ich das Mentoring nennen oder einfach eine gute Beziehung?

Zudem haben Vorbilder in meinem Leben eine große Rolle gespielt, angefangen bei meiner Mutter. Als junge Frau hat mich Margaret Thatcher beeindruckt, die sich in einem reinen Männerkabinett durchgesetzt hat.

Wie kam es damals dazu, dass Sie als Psychologin einen Berufsweg im internationalen Bankensektor eingeschlagen haben?

In meiner Familie war die Erwartung eigentlich groß, dass ich Ärztin werde, so wie fast alle Verwandten meiner Mutter. Aber mich interessierten mehr die Psychologie und die Menschen. Auch dafür gab es in der Familie Vorbilder.

Nach einigen Jahren in der psychologischen Forschung reichte mir das. Ich wollte auch meine unternehmerische Seite ausleben. Über eine Bewerbung wechselte ich in die Bankenwelt. Sobald ich bei JPMorgan in London die Schwelle überschritten hatte, änderte sich mein Leben für immer. Am Bankenwesen habe ich geschätzt, dass es sehr dynamisch ist, auch hart, auf Leistung, Menschen und Gewinn ausgerichtet. Das passte zu mir, denn ich liebe es, im Wettbewerb zu gewinnen. Die Banken haben sich in meiner Zeit stark verändert, weg von der reinen Rendite, hin zu sozialen, politischen und nachhaltigen Themen. Sie haben eine tiefe Krise und starke Regulierungen überstanden und sind weiterhin in der Lage, Menschen gut zu beschäftigen, zu motivieren und eine gute Arbeitskultur zu schaffen. Dabei habe ich enorm viel gelernt.

Was ist bei Adidas Ihre größte Herausforderung?

Deutsch zu lernen (*lacht*). Nach 24 Jahren im Bankensektor war das ein Wechsel in eine neue Branche, ein neues Unternehmen, ein neues Land und eine neue Rolle. Es war spannend, weil es mich aus der Komfortzone gerissen hat. Wir haben viele Möglichkeiten und müssen die richtigen Führungsteams für die Zukunft finden, das globale Unternehmen in viele Richtungen austarieren. Zudem müssen wir die Arbeitskräfte auf die Zukunft und neue Technologien vorbereiten und fördern, Prozesse etablieren und anpassen. Das ist eine große Herausforderung für ein Unternehmen, das sehr schnell sehr stark gewachsen ist.

Sie sind angetreten, um die Inklusion bei Adidas zu verbessern, und haben dafür erst einmal Daten über ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und andere Merkmale der Mitarbeitenden gesammelt. Wie weit seit Sie mit Ihrem „Data Diversity Dimension Project“ bisher gekommen?

Als ich letztes Jahr bei Adidas anfang, waren wir nicht in der Lage, unser Unternehmen im Hinblick auf die demografischen Daten zu messen, außer in den USA. Wir hatten keine Ausgangsbasis und starteten daher eine weltweite Umfrage auf freiwilliger Basis, um das Profil des Unternehmens zu schärfen. Für den Anfang hatten wir eine sehr hohe Beteiligung. Wir analysieren jetzt die Daten und können sie als Grundlage für die Messung der Fortschritte nutzen. Es ist ein spannendes Projekt, für das wir zunächst einige Hindernisse überwinden mussten.

In welche Richtung sollte sich nach Ihrer Vorstellung die Führungskultur in Ihrem und in anderen Unternehmen entwickeln?

In Richtung Offenheit und Vielfältigkeit. Wir alle kennen das Phänomen des Gruppendenkens. Auch wenn du noch einige Dinge anders siehst, so tendierst du doch manchmal in die Richtung, in die die Mehrheit steuert, wenn du viel mit einer sonst recht homogenen Gruppe zusammen bist. Gleichzeitig ist es ja anhand vieler Studien belegt, dass diverse Teams bessere Lösungen finden und bessere Leistungen erzielen. Daher frage ich mich: Wenn eine vielfältige Führung das Unternehmen erfolgreicher macht, warum sollten wir das nicht anstreben? Ein bisschen Diversität reicht also nicht.

Aber kann diese Vielfalt nicht auch die Lösungsfindung in den Teams behindern oder zumindest verzögern?

Das stimmt, es kann die Sache komplexer machen. Bei so vielen verschiedenen Perspektiven können die Diskussionen zur Entscheidungsfindung etwas dauern, und manchmal ist es schwer, einen Konsens zu finden. Aber das ist eine produktive Auseinandersetzung, denn verschiedene Blickwinkel sind gesund. Und oft höre ich eine Ansicht, auf die ich selbst nie gekommen wäre. Das provoziert Nachdenken. Auch unsere Konsumenten sind schließlich vielfältig, ihre Wünsche müssen wir möglichst intern abbilden.

Fühlen sich durch die Förderung der Vielfalt nicht auch die männlichen Mitarbeiter in ihrer Karriere ausgebremst?

Es ist natürlich am besten, wenn wir die Männer mit ins Boot holen können, Vorbehalte ausräumen und sie zu Fürsprechern von Frauen machen. Es sind ja vor allem männliche Kollegen, die darüber entscheiden, wer befördert wird, ohne sie geht es also nicht.

Saori Dubourg KATEGORIE „MARKET & CUSTOMER“

im BASF-Vorstand zuständig für die globalen Geschäfte in den Bereichen Monomers, Performance Materials und Petrochemicals sowie Intermediates. Darüber hinaus verantwortet sie die Region Europa, das Start-up trinamiX und das BASF Corporate Sustainability Board.

FRAGESTELLERIN UND PROBLEMLÖSERIN

Saori Dubourg denkt gerne weit über den Chemiekonzern BASF hinaus: Sie will die nachhaltige Transformation der europäischen Wirtschaft mitgestalten und engagiert sich dafür in firmenübergreifenden Initiativen.

Als erstes weibliches Eigengewächs aus dem Führungskräftenachwuchs stieg Dubourg im Jahr 2017 in den BASF-Vorstand auf. In dem internationalen Chemie-konzern hatte sich die Betriebswirtin und Marketingexpertin zuvor in Deutschland, Japan, Singapur und Hongkong in verschiedenen Positionen weiterentwickelt, mal operative Geschäftseinheiten geleitet wie das Faserbindungsgeschäft, die Sparte Ernährungszusatzstoffe oder auch die weltweite Führungskräfteentwicklung, dann aber auch Regionalgeschäfte geführt wie die Region Asien-Pazifik.

Im Vorstand übernahm die Strategin bis Anfang 2022 die Leitung der Bereiche Care Chemicals, Nutrition & Health, die Bausparte und das Agrargeschäft. Für die beiden Letzteren war sie dabei stark mit M&A-Transaktionen beschäftigt. So war Dubourg für die Übernahme und die nachfolgende Integration von Teilen des Saatgut- und Pflanzenschutzgeschäfts von Bayer verantwortlich. Anfang 2022 übernahm sie die Verantwortung für das Basis-Chemikaliengeschäft und damit die Bereiche Monomers, Performance Materials, Petrochemicals sowie Intermediates. Da sie sich im Vorstand regional um Europa kümmert, musste Dubourg beim Krisenmanagement infolge des Ukraine-Kriegs bereits viel Fingerspitzengefühl

beweisen. Als reizvoll an ihrer Aufgabenfülle empfindet sie, sich sowohl zugleich mit operativen als auch mit strategischen Fragen zu beschäftigen.

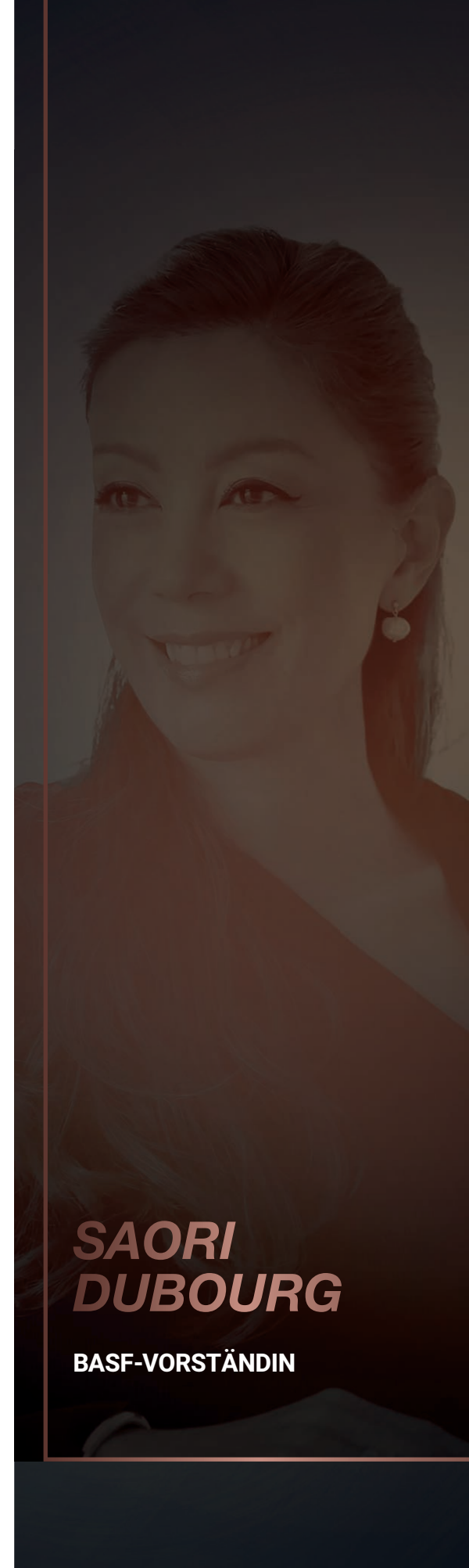
Saori Dubourg stellt Fragen, ist reflektiert und sucht pragmatische Lösungen – immer mit Blick auf die künftigen Generationen. Zukunftslösungen sieht sie dabei vor allem in einer intelligenten und effizienten Nutzung von Ressourcen und den daraus entstehenden Innovationsmärkten. Die Nachhaltigkeit hat sich zu so etwas wie ihrem Lebensthema entwickelt. „Zukunft ist meist nicht die lineare Fortführung des Heute“, sagt sie. Daher geht es ihr darum, möglichst frühzeitig komplexe Zusammenhänge und Entwicklungen zu erfassen. Besonders die aktuellen globalen Krisen haben für sie noch einmal klargemacht, dass die Rezepte von heute oder sogar gestern nicht mehr passen für das, was an Entscheidungen vor uns liegt.

Sie ist überzeugt, dass vor allem marktwirtschaftliche Lösungen zu einer Transformation, hin zu einer klugen und effizienten Nutzung der Ressourcen, beitragen. Gemeinsam mit Investor Sir Ronald Cohen, dem Vorreiter im Impact Measurement, sowie renommierten Universitäten, Industriepartnern und Investoren erarbeitet sie gerade, wie der integrierte Wert, den

Unternehmen erwirtschaften, sauber für den Kapitalmarkt messbar gemacht werden kann. „Dabei geht es darum, wie in Zukunft Wertbeiträge von Unternehmen bemessen werden können, indem ihr Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt stärker in Betracht gezogen wird“, sagt sie.

Als Mitinitiatorin der „Value Balancing Alliance“ will sie gemeinsam mit Partnern der internationalen Industrie pragmatische Lösungsbeispiele vorantreiben. Die von BASF, Bosch, Novartis, Mitsubishi und weiteren Unternehmen gegründete Initiative hat sich zum Ziel gesetzt, den Wertbeitrag von Unternehmen für die Gesellschaft als Praxispilotierung umfassender und einheitlicher abzubilden. Das Schaffen dieser langfristigen Werte sei auch die Basis für nachhaltigen Geschäftserfolg, meint die BASF-Vorständin. Wichtig ist ihr dabei, am Ende zu einem global einheitlichen und praktikablen Messverfahren beizutragen, denn hier setzen internationale Standardsetter und Politik bereits wichtige Rahmenbedingungen. „Ich glaube, das Ziel muss sein, weltweit eine einfache gemeinsame Sprache zu finden“, sagt sie.

Auch innerhalb von BASF treibt Dubourg gemeinsam mit Ihren Vorstandsmitgliedern die nachhaltige Transformation voran. Gerade auch die Vielfalt im internen Dialog ist ihr wichtig. „Wenn alle gleich denken, worüber würden wir dann überhaupt nachdenken?“, fragt sie.



**SAORI
DUBOURG**

BASF-VORSTÄNDIN

„WENN ALLE **DAS GLEICHE DENKEN,** WORÜBER WÜRDEN WIR DANN ÜBERHAUPT NOCH NACHDENKEN?“

Sie haben Ihre ganze berufliche Karriere bisher bei BASF entfaltet. Im Vorstand sind Sie für wichtige globale Geschäftsbereiche, die Region Europa und das höchste Gremium für Nachhaltigkeitsmanagement zuständig. Was reizt Sie an dieser Aufgabe?

An der Aufgabe ist für mich insbesondere die globale Bandbreite der Themen und Fragestellungen sehr reizvoll. Das beginnt beim operativen Geschäft und geht über die unterschiedlichen Wertschöpfungsketten bis hin zu den Interaktionen mit internationalen Kunden. Wichtig ist dabei der tiefe und auch sehr breite Einblick in die Herausforderungen der Abnehmer und Konsumenten, aber auch in neueste Trends in den Märkten. Darüber hinaus sind es auch die strategischen Fragestellungen wie zum Beispiel, welche Innovationen und Lösungen genau jetzt für die Umsetzung einer nachhaltigeren Zukunft anzustoßen oder welche Methoden zur Bewertung von Nachhaltigkeitsbeiträgen erforderlich sind, um Unternehmen auf zukünftige Anforderungen des Kapitalmarkts auszurichten.

Was hat Sie zu dieser Karriere besonders inspiriert? Gab es da bestimmte Vorbilder schon in der Familie oder im Freundeskreis und nachher im Beruf?

Zwei Blickwinkel haben mich sehr geprägt: Zum einen sind es sicherlich die vielen Gespräche mit Kollegen, bei denen immer wieder sehr inspirierende Blickwinkel und Denkanstöße entstehen. Über die Jahre haben mich auch mehrere Führungskräfte aktiv unterstützt, wofür ich heute noch sehr dankbar bin. Zum anderen sind es aber auch Begegnungen mit Menschen außerhalb des eigenen Unternehmens, wie zum Beispiel mit Sir Ronald Cohen, einem Vordenker im Bereich des Impact Measurement. Gemeinsam mit ihm gestalten wir derzeit in der „Impact Weighted Account“-Initiative, wie der integrierte Wert, den Unternehmen erwirtschaften, sauber für den Kapitalmarkt messbar gemacht werden kann. Dabei werden Umwelt und gesellschaftliche Aspekte stärker in Betracht gezogen. Inspirierend war für mich aber auch der frühere finnische EU-Kommissar Jyrki Katainen, mit dem wir einen Dialog über eine Vision für Europa und eine europäische Industriepolitik diskutiert haben.

Sie engagieren sich schon länger für eine ganzheitliche Unternehmensbilanzierung. An der Spitze des Lenkungsausschusses der Value Balancing Alliance (VBA) arbeiten Sie an einem standardisierten Modell, das den Wertbeitrag von Unternehmen zu Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft messbar machen soll. Wie kommen Sie da voran?

Wir machen hier gute Fortschritte. Gemeinsam mit vielen Partnerunternehmen pilotieren wir derzeit Methoden für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ziel dabei ist es, am Ende gemeinsam mit Wissenschaftlern, Investoren und Politik zu einer gemeinsamen Sprache beizutragen, die weltweit anwendbar ist. Derzeit mangelt es nicht an Regulierung in diesem Sektor, sondern die Schlüsselfrage ist, ob die heutige Regulierung pragmatisch genug und sowohl für verschiedene Industrien als auch den Mittelstand anwendbar sind. Denn die Grundbedingung ist, dass eine saubere Datenintegrität existiert, um Ergebnisse auditierbar und damit auch für Investoren und Standardsetter verlässlich zu machen. Hierfür braucht es mehr Anwendungsbeispiele in der Praxis. Am Ende sind es Politik und Standardsetter, die hier den langfristigen Rahmen für die Anforderungen setzen werden.

Durch die Folgen des Ukraine-Krieges wird heute die Energiefrage ganz neu bewertet. Wie wirkt sich das auf Ihre Nachhaltigkeitspolitik bei BASF aus?

Die Themen Nachhaltigkeit und Energietransformation beschäftigen nicht nur mich, sondern sind eine Aufgabe des gesamten Vorstands. Viele Lösungen für die Energietransformation werden nicht von BASF allein umgesetzt, sondern erfordern immer auch eine Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Nur gemeinsam lösen wir die Frage, wie wir genug regenerative Energien zu wettbewerbsfähigen Preisen schaffen. Das gilt auch für den Bau von Energiespeichern

oder Stromtrassen. Aber neben diesem Dialog mit unterschiedlichen Stakeholdern ist es gerade jetzt wichtiger denn je, dass wir die Zukunft nicht nur aus dem Heute denken. Ich denke, es reicht daher nicht, wenn wir ein Problem beschreiben, entscheidend wird sein, wie wir die Lösungen auch umsetzen und zwar gemeinsam.

Können Sie das etwas konkreter beschreiben?

Ein Beispiel ist das Thema Wasser. In der Landwirtschaft haben wir weltweit durch die verschiedenen Wetterereignisse fast 40 Prozent der Landfläche über die vergangenen Dekaden verloren. Und diese Tendenz verstärkt sich noch. Schauen Sie nur, wie sich die Dürreperioden besonders im Süden Europas, aber auch auf ganz Europa und auch weltweit auswirken. Die klimatischen Folgen haben nicht nur Auswirkungen auf die Ernährung, sondern auch für die Infrastruktur und Stromproduktion, wie zum Beispiel eine eingeschränkte Kühlung bei der Erzeugung von Strom. Dies ist nur ein Effekt des Klimawandels, den es frühzeitig in aller Konsequenz zu durchdenken gilt. Und das geht über eine Wasserstrategie hinaus – was bedeutet dies für die Sicherung von Ernährung für die Menschen, wie sehen künftige Ernährungssysteme aus, was bedeutet dies für weltweite Produktionsstrukturen, und wie können wir auch durch konkrete Lösungen, zum Beispiel Beiträge zur Biodiversität, Risikomanagement bezüglich Standortentscheidungen etc., aktiv dazu beitragen, diese Effekte abzumildern, ökologisch genauso wie ökonomisch und sozial.

Diese komplexen Zusammenhänge werden uns derzeit auch durch die geopolitischen Verwerfungen und die Corona-Pandemie vorgeführt, Stichwort Lieferengpässe. Einige Studien besagen, dass vielfältige Führungsteams die Unternehmen besser durch diese Unsicherheiten steuern, weil sie mehr unterschiedliche Sichtweisen aufnehmen. Ist das auch Ihre Erfahrung?

Absolut, und das gilt nicht nur für die Führungsteams. Meine persönliche Überzeugung ist, dass verschiedene Perspektiven und ein freier Meinungsaustausch zu qualitativ besseren Entscheidungen führen. Wenn alle das Gleiche denken, worüber würden wir dann überhaupt noch nachdenken? Und reicht das aus, um in der heutigen Welt zu bestehen? Unsere Märkte sind international, unsere Kunden vielfältig, kommen aus unterschiedlichen Regionen und Industrien. Die Kunst ist es, diese Vielfalt der Chancen und Risiken auch international in Entscheidungen abzubilden.

Und was tun Sie im Unternehmen dafür, dass sich die Vielfalt auch über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg entwickelt?

Bei BASF haben wir in den vergangenen Jahren große Fortschritte gemacht, weil wir uns zum Ziel gesetzt haben, bis 2030 einen Frauenanteil von 30 Prozent der Führungskräfte weltweit zu realisieren. Entscheidend war dabei, dass das gesamte Leadership-Team dies als ein echtes Anliegen formuliert hat. Wir arbeiten kontinuierlich nicht nur daran, Vielfalt auf der Führungsebene zu integrieren, sondern auch an der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Denn die Kultur muss diese verschiedenen Perspektiven auch aktiv aufnehmen, ein wertschätzendes Umfeld ist dabei elementar wichtig. Beispielsweise sollen weibliche Talente ja nicht nur zu einem Unternehmen kommen, sondern am Ende auch bleiben.

Die Bundesregierung hat mit dem zweiten Führungspositionen-Gesetz Frauenquoten für DAX-Vorstände eingeführt. Auch die EU führt jetzt Quoten ein. Ist dieser starke Eingriff für Sie der richtige Weg?

Wichtig ist, dass Ziele realistisch sind, dann ist die Chance groß, sie auch zu erreichen. Ich halte grundsätzlich viel von konkreten Zielsetzungen. Auch im operativen Geschäft gibt es konkrete Ziele, um zum Beispiel das Jahres-EBIT zu erreichen. Entsprechend haben wir im Unternehmen auch für den Frauenanteil sehr konkrete Zielsetzungen. Wenn Sie zum Beispiel die Rekrutierung ungesteuert laufen lassen, führt der Sympathie-Faktor automatisch dazu, dass immer wieder ähnliche Persönlichkeiten eingestellt werden. Diese Reaktion ist menschlich. Nur, der sympathischste Kandidat ist vielleicht nicht immer der beste. Damit andere und unterschiedliche Persönlichkeitsprofile ins Unternehmen kommen, braucht es klare Ziele.

Wir haben die aktuellen Krisen angesprochen. Welche Führungsqualitäten sind denn nach Ihrer Einschätzung dafür erforderlich?

Der Ukraine-Krieg ist für mich eine humanitäre Tragödie. Dabei geht es für uns als Unternehmen bei den Entscheidungen um eine feine Balance, wie wir auf der einen Seite Haltung zu unseren Werten wie zum Beispiel unserer Demokratie und Souveränität zeigen und gleichzeitig angesichts der Konsequenzen unseres Handelns trotzdem die Zukunftsfähigkeit von Europa sichern. Dies ist derzeit ein gewaltiger Balanceakt. Das heißt, wir brauchen den Mut, genau jetzt konsequent auch neue Wege zu gehen, um dauerhaft mehr Resilienz zu erreichen.

Die Grenzen der Globalisierung wie auch die Notwendigkeit zur Dekarbonisierung bergen enorme Herausforderungen und erfordern dauerhaft deutlich mehr Ressourceneffizienz in allem, was wir tun. Dieser

Paradigmenwechsel enthält viele Risiken, aber auch gewaltige Chancen. Dafür brauchen wir Menschen, die mit einer klaren Haltung und Entscheidungskraft mutig neue Wege gehen. Diese Qualifikation ist für mich wichtiger als die Mann/Frau-Frage.

In welche Richtung sollten sich denn die Unternehmen nach Ihrer Vorstellung derzeit entwickeln?

Bei all den wichtigen aktuellen Themen wie der internationalen Verflechtung, den Lieferkettenunterbrechungen und dem Klimawandel ist es wichtig, diese nicht isoliert zu betrachten. Diese Szenarien werden nach allem, was derzeit bekannt ist, voraussichtlich gleichzeitig auftreten. Insofern stehen wir hier vor einem wirklichen Umbruch, und das beinhaltet, sich auf eine neue Zeit vorzubereiten, deren Leitschnur eine intelligente Ressourcennutzung ist. Für mich ist Nachhaltigkeit ein neues Niveau von Effizienz: Ressourceneffizienz. Daher gilt es über die Nutzung der Ressourcen neu nachzudenken und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit im Blick zu haben, damit die Wirtschaft in Europa auch in Zukunft stark ist.

Seit wann beschäftigt Sie das Thema Nachhaltigkeit?

Die Frage, welchen echten Beitrag wir eigentlich für die nächste Generation leisten können, hat mich schon immer beschäftigt. Und ich glaube, verantwortungsvoll zu wirtschaften heißt auch, der kommenden Generation etwas zu hinterlassen, was nicht schlechter ist als das, was wir eines Tages geerbt haben von der Vorgängergeneration. Daraus hat sich über die Zeit dieses Thema entwickelt.

Diese Verantwortung mit der Leidenschaft für das operative Geschäft zu verknüpfen ist eine täglich neue Herausforderung.

Wie lassen sich nach Ihrer Erfahrung weibliche Talente am besten für derartige Führungsaufgaben gewinnen?

Inzwischen gibt es immer mehr tolle Frauen in der Wirtschaft. Alle sind exzellent ausgebildet und können der nächsten Generation Mut machen. Vor allem brauchen die Talente Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Zudem ist Klarheit wichtig. Es ist wichtig zu wissen, welchen echten Beitrag sie für das Unternehmen und auch die Gesellschaft leisten wollen. Oder konkret: Welches Ziel wollen sie erreichen?

Und dann brauchen sie Beharrlichkeit, weil man im Laufe des Berufswegs immer wieder Rückschläge erlebt. Es gehört zum Lernen, dass nicht alles immer sofort funktioniert, und diese Lernschleifen lassen sich nutzen, um es besser zu machen, um daraus wirklich etwas Neues zu entwickeln.

Ich denke, diese drei Schlüsselfaktoren sind wichtig, dann können junge Frauen auch bei neuen Aufgaben, die ihnen angetragen werden, einfach sagen: Ich kann das!

Würden Sie sich mit diesen drei Eigenschaften – Selbstvertrauen, Klarheit und Beharrlichkeit – auch selbst kennzeichnen?

Inzwischen absolut, aber ich würde nicht sagen, dass ich das alles schon von Anfang an beherrscht habe. Viele Stärken haben sich über die Zeit entwickelt, jeder Mensch lernt ja dazu. Und ich habe im Rückblick gemerkt, dass es wichtig ist, sich nicht erschüttern zu lassen, sich nicht durch Rückschläge von Aufgaben abbringen zu lassen, an denen man arbeitet. Es ist eine gewisse Zähigkeit erforderlich, um die Dinge umzusetzen, für die man steht. Das gibt einem dann aber auch viel. Vor allem muss man sich bei allem, was man tut, auch selbst im Spiegel wiedererkennen.

Anna Dimitrova KATEGORIE „TECHNOLOGY & INNOVATION“

Mitglied der Geschäftsführung Vodafone Deutschland, zuständig für Strategie und Transformation

ENERGIEGELADENE GRENZGÄNGERIN

Die gebürtige Bulgarin hat in ihrer Karriere bei dem Telekom-Riesen häufig zwischen verschiedenen Geschäftssparten, Strategie- und Finanzthemen gewechselt.

Für Anna Dimitrova kam nach dem Studium in Nürnberg nur ein Unternehmen infrage: Vodafone. Die gebürtige Bulgarin hatte sich in ihrem Wirtschaftsstudium intensiver mit der Liberalisierung des Mobilfunkmarktes beschäftigt und dem Mobilfunkbetreiber Mannesmann D2, der Anfang des Jahrhunderts von Vodafone übernommen wurde. Diese Entwicklung fand sie spannend, da wollte sie hin und machte ihre Karriere fortan bei Vodafone. Heute gilt sie als Architektin der Vodafone-Strategie in Deutschland.

Dass sie Unternehmerin werden wollte, stand für Dimitrova schon früh fest. Daher wechselte sie 1996 von Sofia nach Nürnberg-Erlangen, um Betriebswirtschaft zu studieren. Ihr großes Vorbild war ihr Vater, dem es gelungen war, einen erfolgreichen Weinhandel aufzubauen, nachdem er seinen Job im bulgarischen Staatsdienst mit der Wende verloren hatte.

Mehr als 20 Jahre arbeitete Dimitrova in den verschiedensten Business- und Finanzabteilungen des sich wandelnden und wachsenden Telekomriesens, gestaltete und experimentierte. Die ersten vier Jahre programmierte sie. Danach wechselte sie ständig zwischen operativen Aufgaben und Finanzabteilungen. „Ich liebe Menschen, Zahlen und Herausforderungen und bin eine bessere Finanzchefin, wenn

ich das Geschäft und die Techniken hinter den Zahlen auch kenne“, sagt die energiegeladene 46-Jährige.

Besonders herausfordernd war ihre Zeit, als sie 2012 zur Finanzchefin der tschechischen Tochterfirma aufstieg. Vodafone musste auf den Marktführer reagieren und wie er die Mobilfunkpreise halbieren. Die Zahlen rutschten ins Minus. Der Vorstand musste Mitarbeitende entlassen, umstrukturieren und Geschäftsfelder ausbauen. „Es ging um Menschen, da habe ich viel mit mir gekämpft“, sagt Dimitrova. Glücklicherweise habe der Vorstand das kleine Boot schnell wieder auf Kurs bringen können.

Damals arbeitete sie erstmals in einem Vorstand mit weiblichem Übergewicht, zeitweise saßen fünf Frauen mit nur drei Männern zusammen. Heute ist auch der deutsche Vodafone-Vorstand mit fünf Frauen und sechs Männern fast paritätisch besetzt, immer noch eine Ausnahme in Deutschland. Dass diverse Führungsteams die besseren Entscheidungen treffen, da ist sie sich sicher: „Mit all unseren unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungen sind wir kreativer, finden bessere Lösungen“, meint sie.

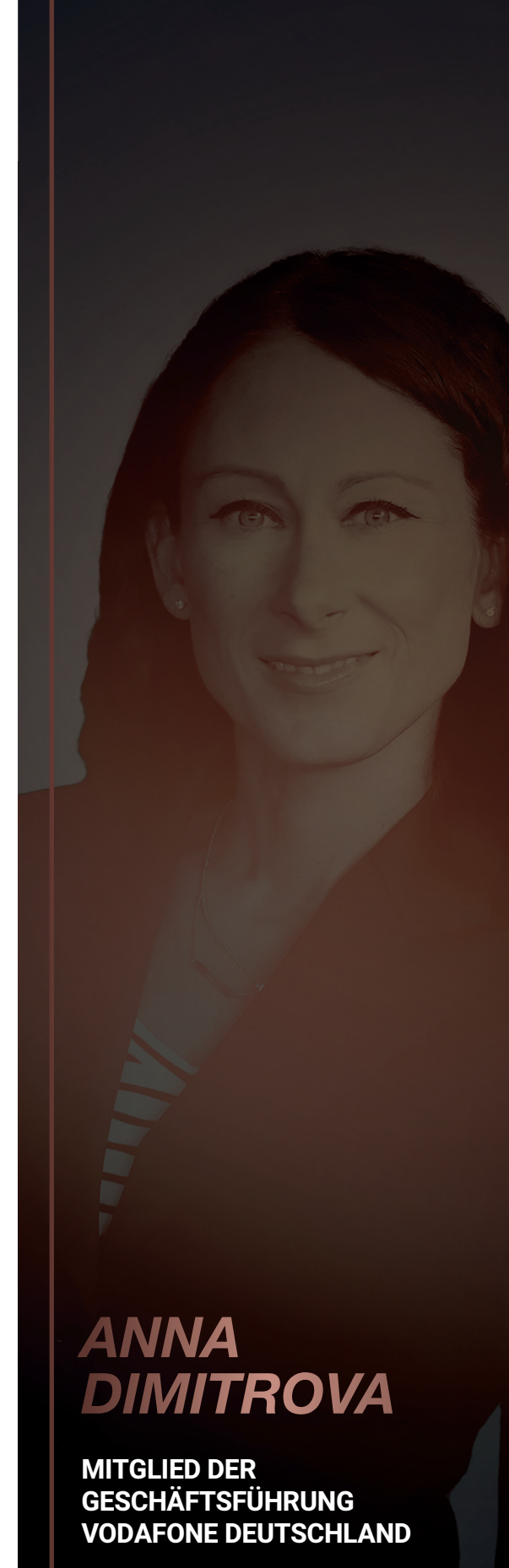
Als Anna Dimitrova nach zwei Jahren wieder nach Düsseldorf wechselte, übergab sie schwarze Zahlen in Prag. Sie verließ

die Finanzen und wurde Geschäftsführerin Strategie und Digital. Als eine der ersten beiden Frauen zog sie schließlich 2016 in den deutschen Vorstand ein, zunächst ständig für Finanzen und Strategie. Seit März 2022 konzentriert sich nur noch auf Strategien und die digitale Transformation des wachsenden Telekom-Riesens und steuert ein entsprechendes Reformteam.

Folgt ihre Karriere einem Masterplan? „So lief das bei meinem Mann, er wusste schon im Studium, dass er sich mit dem Thema Bildung in der EU-Kommission beschäftigen möchte. Ich habe mich nie auf etwas Bestimmtes fixiert, hatte nie einen Plan, was der nächste Job sein sollte. Das gibt mir Superpower“, sagt sie.

Während ihrer ganzen Karriere hat sie das Leben mit ihrem Mann geteilt, einem Geisteswissenschaftler, mit dem sie vor mehr als 25 Jahren zum Studium nach Deutschland wechselte. In den vergangenen Jahren lag der gemeinsame Lebensmittelpunkt mal in Brüssel, in der Nähe seines Jobs bei der EU-Kommission, zumeist aber lebten sie zusammen in Düsseldorf. Dass sich beide zu etwa gleichen Teilen um die zwölfjährige Tochter Emma kümmern, stand von vornherein fest. „Mein Mann ist modern und möchte ein genauso intensives Verhältnis zu unserem Kind wie ich“, sagt sie. Im Hintergrund helfen bei der Betreuung die beiden Großmütter, demnächst wohnen beide beim Enkelkind in Düsseldorf.

Denn Anna Dimitrova zieht es wieder zu den Zahlen. Sie übernimmt im November 2022 als erste Managerin von Vodafone Deutschland die Position des Financial Controller bei der Vodafone Group in London. Wenn sie dann drei Wochentage in die britische Hauptstadt pendelt, muss das Familienleben wieder neu austariert werden. „Das muss ich mit meinem Mann genau timen“, sagt sie. Die Vorbereitung auf die neue Aufgabe, Sprache und Umgebung, das macht ihr offenbar Spaß. „Andere Frauen wechseln dafür öfters den Job oder die Branche“, meint sie.



**ANNA
DIMITROVA**

**MITGLIED DER
GESCHÄFTSFÜHRUNG
VODAFONE DEUTSCHLAND**

„ICH MUSS IMMER MAL WIEDER TIEFER IN EIN THEMA EINTAUCHEN“

Als ehemalige Finanzchefin sind Sie seit März dieses Jahres zuständig für den Geschäftsbereich Strategie und Transformation von Vodafone Deutschland. Im November gehen Sie nach London und übernehmen die Verantwortung für das Financial Controlling der Vodafone Group. Wie kam es dazu?

Meine strategischen Aufgaben im Vorstand sind gewachsen. Mit der Digitalisierung haben sich die Bedürfnisse unserer Kunden geändert. Dafür müssen wir auch unsere IT-Architektur und Geschäftsprozesse stärker auf die Kunden ausrichten. Deshalb haben wir ein Transformationsprogramm gestartet, das ich leite. Mit Carmen Velthuis hat eine geschätzte Kollegin die operative Steuerung der Finanzen übernommen, das war lange vorbereitet, und mit ihr bin ich stetig im Austausch.

Zum 1. November werde ich dann als erste Managerin von Vodafone Deutschland die Position des Group Financial Controller übernehmen. Damit werde ich sozusagen die rechte Hand von Gruppenvorstands-CFO Margherita della Valle. Das heißt: Ei-

nige Tage in der Woche werde ich in London sein, den Rest weiterhin in Düsseldorf. Das erfordert jetzt eine gute Planung mit meinem Mann, der ebenfalls beruflich viel unterwegs ist. Für mich ist es der nächste Karriereschritt.

Was reizt Sie an dem Wechsel?

Ich bin ein großer Fan von Innovationen und Technologie, weil sie einfach das Leben der Menschen verbessern und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Und ich bin in meiner bisherigen Karriere immer wieder zwischen der Finanzwelt und dem operativen Geschäft hin- und hergesprungen. In meinem BWL-Studium habe ich Rechnungswesen, Marketing und Informatik gelernt. Und diese drei Themen weiß ich zu verbinden. Daher muss ich immer mal wieder tiefer in ein Thema eintauchen, um die Implikationen zu verstehen. Danach bin ich dann eine bessere CFO, weil ich die Technik und das Geschäft hinter den Zahlen durchdringen kann. Langfristig reizen mich Finanzfunktionen, weil ich da mehr gestalten kann.

Bis zu diesem nächsten Schritt arbeiten Sie an der Transformation zu einem integrierten Digitalkonzern. Wie soll dieser Zukunftskonzern aussehen?

In unserer Branche ist es wichtig, dass wir die digitale Infrastruktur genau richtig dimensionieren. Dafür beschäftige ich mich schon länger mit Fragen nach den passenden Technologien, Geschäftsmodellen und Partnern. Zudem setzen wir das wahrscheinlich größte IT- und Business-Transformationsprogramm in Europa um. Unser Ziel ist es, alle Geschäftsprozesse aus Kundensicht umzugestalten und dafür einen Standard in der Cloud-IT-Architektur zu setzen. Das Programm läuft über mehrere Jahre, und wir erhoffen uns, noch digitaler und agiler zu werden. Gerade haben wir mit unserem Programmteam einen weiteren Meilenstein gefeiert – die Migration der ersten Kunden ins neue System. Dazu haben wir uns nach langer Zeit alle mal wieder live bei uns am Vodafone Campus getroffen, und ich war fasziniert von der Vielfältigkeit meines Teams. Auch das Verhältnis zwischen den Geschlechtern ist ausgeglichen. Für mich: Ein Club der Mutigen, der sich bei den Veränderungsprozessen als sehr resilient und innovativ erwiesen hat.

Sie haben Ihre ganze Karriere nach dem Studium bei Vodafone entfaltet. Gab es auch bestimmte Mentoren oder Vorbilder, die Sie da inspiriert haben? Wie kam es dazu?

Mein erstes Vorbild war mein Vater. Nachdem er mit der Wende in Bulgarien seinen Job im Staatsdienst verloren hatte, startete er eine neue erfolgreiche Karriere und machte sich mit einem Weinhandel selbstständig. Er hat mich mein Leben lang begleitet und die letzten vier Jahre bis zu seinem Tod in diesem Jahr mit uns in Düsseldorf gelebt. Bei schwierigen Entscheidungen denke ich auch jetzt noch oft an ihn und daran, wie er Herausforderungen gemeistert hat.

Bei Vodafone hatte ich viele Mentoren, früher natürlich zumeist Männer, sei es als direkte Chefs oder Vorstandsmitglieder. Dazu gehören die früheren Vodafone-Vorstände Fritz Jousen und Volker Ruloff, die mir Mut gemacht haben, eine CFO-Karriere anzustreben, und Frank Rövekamp, unser Vodafone-Aufsichtsratschef, der mich schon bei vielen Fragen und Karriereschritten beraten und in die richtige Richtung geschubst hat.

Ich finde es großartig, wie sich hier bei Vodafone die Führungskräfte um junge Talente kümmern und sie ermutigen, neue Aufgaben zu übernehmen. Und das tue ich auch: jungen Kolleginnen und Kollegen bei ihren Karriereschritten Rat und Mut geben.

Haben Sie dabei auch den Eindruck gewonnen, dass es bei Frauen besonders wichtig ist, ihnen das Selbstvertrauen zu geben, eine Aufgabe zu übernehmen, die sie vorher noch nicht richtig beherrscht haben?

Diese Unsicherheit bei neuen Aufgaben fängt früh an. Das erkenne ich schon bei meiner zwölfjährigen Tochter. Wir bestärken sie immer vor Prüfungen. Sie ist sehr smart und fühlt sich noch besser, wenn Mama und Papa ihr Mut machen. Deswegen ist es wichtig, Frauen zu ermutigen, einfach ihren Hut in den Ring zu werfen – auch wenn es mit der neuen Aufgabe dann nicht klappen sollte. Denn meine Erfahrung ist: Wenn jemand sich erst hundertprozentig auf eine neue Rolle vorbereitet hat, dann ist es meist zu spät. Männer sind da oft risikobereiter. Mir hat bei jedem Rollenwechsel geholfen, dass meine Kollegen mir das zugetraut und an mich geglaubt haben.

Sie haben Deutschland schon von außen gesehen, sind in Bulgarien aufgewachsen und haben in Tschechien und zeitweise in Belgien gelebt. Zudem arbeiten sie mit vielen ausländischen Kollegen zusammen. Wie erklären Sie sich, dass in Deutschland Frauen an den Unternehmensspitzen unterrepräsentiert sind?

In meinem Studium an der FAU in Erlangen-Nürnberg habe ich die ganze Debatte um die Diskriminierung der Frauen zunächst nicht verstanden. In den früheren sozialistischen Ländern in Osteuropa wie Bulgarien kannte ich keine Frauen- oder Männerberufe. Alle Frauen wurden in ihrer Berufstätigkeit unterstützt. Aber als ich dann beim Start ins Berufsleben nur Männer mit blauen oder weißen Hemden um mich herum sah, bin ich dafür sensibilisiert worden.

Das hat also sicherlich auch kulturelle Hintergründe. Ein Beispiel: Kürzlich habe ich ein Buch über den „Skandal“ um die SPD-Abgeordnete Helene-Charlotte von Bothmer gelesen. Als erste Frau hat sie 1970 in Hosen den Bundestag betreten. Und als sie etwas später im Hosenanzug auch noch eine Rede hielt, sahen viele Abgeordnete sogar die Würde des Bundestags verletzt. Zur gleichen Zeit gab es in Bulgarien schon wichtige Ministerinnen, und viele Frauen machten Ingenieursabschlüsse. Eine interessante Tatsache dazu: Bulgarien ist sicherlich kein reiches EU-Land, hat aber heute die höchste Quote an IKT-berufstätigen Frauen in der EU. Also, Fortschritt kann man vielfältig gestalten, wenn man dazu bereit ist.

Viele deutsche Frauen bremsen bei der Karriere leider auch immer noch die Arbeitsteilung in der Familie aus. Mein Mann, mit dem ich zum Studium von Sofia nach Erlangen-Nürnberg gezogen bin, ist zum Glück sehr modern. Es war selbstverständlich, dass wir uns zusammen um unser Kind kümmern, auch damit es zu uns

beiden eine starke Bindung entwickelt. Zudem haben beide Omas ihre Unterstützung angeboten. Meine Mutter lebt schon in Düsseldorf, und wenn ich jetzt tageweise in London arbeite, kommt auch die zweite Oma, damit alles reibungslos klappt. In vielen osteuropäischen Ländern ist diese Arbeitsteilung selbstverständlich. In Belgien beispielsweise ist die Betreuungsinfrastruktur für die Kinder viel besser als hier. In Frankreich ist es für Frauen selbstverständlich, auch mit Kindern voll zu arbeiten. Solche Vorbilder sind wichtig. Und es hat sich auch in der deutschen Politik und bei den Arbeitgebern viel getan – beispielsweise bei der Elternzeit für Männer und den Betriebskitas.

In Deutschland gab es eine Debatte um die Quotenregelungen, die erst für Aufsichtsräte, dann für DAX-Vorstände eingeführt wurden. Keine Frau möchte als Quotenfrau gelten. Wie stehen Sie dazu?

Auch da habe ich einen Entwicklungsprozess durchgemacht. Ich wollte nie Quotenfrau sein, sondern Karriere machen allein deshalb, weil ich gut und engagiert bin und Leute inspiriere. Mittlerweile erkenne ich, dass die Bräuche der Vergangenheit nicht in Stein gemeißelt sind, sondern von uns geändert werden können. Also gewissermaßen kann man sagen: Wenn es ein Marktversagen gibt, muss der Staat eingreifen.

Bei einer Quote dürfen allerdings keine Leistungskompromisse gemacht werden. Vodafone strebt bis zum Jahr 2030 auf allen Führungsebenen einen Frauenanteil von 40 Prozent an – über alle Bereiche hinweg. Auch unser elfköpfiger Deutschlandvorstand ist mit fünf Frauen divers besetzt. Zudem sind unterschiedliche Nationalitäten und kulturelle Hintergründe in unserem Executive Committee vertreten – auch das bedeutet Diversität.

Halten Sie diverse Vorstände für ein gutes Führungsmodell?

Bei den aktuellen Unsicherheiten, den komplexen internationalen Themen hilft Vielfalt. Unterschiedliche Erfahrungen im Team, sei es die Nationalität, die Branche, das Alter oder auch das Geschlecht führen nach meiner Erfahrung zu besseren Lösungen.

Führen kulturelle und andere Unterschiede nicht auch zu Missverständnissen? Führt die Vielfalt nicht auch zu vielen Konflikten?

Konflikte sind gut, wenn sie gut gemanagt werden und am Ende des Diskurses eine Lösung steht. Und bei verschiedenen kulturellen Hintergründen müssen wir ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass wir unterschiedlich sind, andere Weltbilder haben. Da muss sich ein vielfältiges Team auch Zeit nehmen, um sich kennenzulernen. Dabei sind Transparenz und gegenseitiges Feedback wichtig.

Derzeit ist die Welt im Umbruch, es gibt geopolitische Verwerfungen. Wie sollte nach Ihrer Vorstellung eine Unternehmensführung aussehen, die die Probleme der Zukunft lösen kann?

Die Probleme der Zukunft werden vielschichtig und komplex sein. Daher wünsche ich mir vielfältige Teams, mit verschiedenen Kompetenzen. Dazu gehören technisches Verständnis und Wissen, emotionale Intelligenz und Resilienz. In unsicheren Zeiten werden zudem Mut und Offenheit für Veränderung wichtiger. Dabei müssen natürlich alle Risiken bedacht werden. Aber ohne Veränderungsbereitschaft stehen Fortschritt und Wohlstand in Europa auf dem Spiel. Die Machtverhältnisse in der Welt verschieben sich. Zukunftsfähige Führungspersönlichkeiten brauchen Inspiration, Risikobereitschaft und ein Bewusstsein für Wertschätzung und Vertrauen. Sie müssen unterschiedliche Perspektiven einnehmen können. Ich hoffe, dass in unseren Unternehmen, in den Start-ups und auch in der Politik diese Persönlichkeiten reifen. Denn wir müssen für die Zukunft auch das große Ganze im Blick haben.

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 Umsatz- beziehungsweise 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 50 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 bzw. 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 2022 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 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.

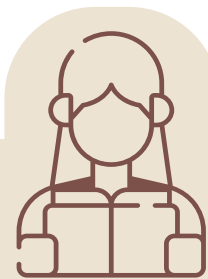


KAPITEL ZWEI

FRAUEN IN
FÜHRUNGSPPOSITIONEN –
**DER BESCHWERLICHE
WEG NACH OBEN**

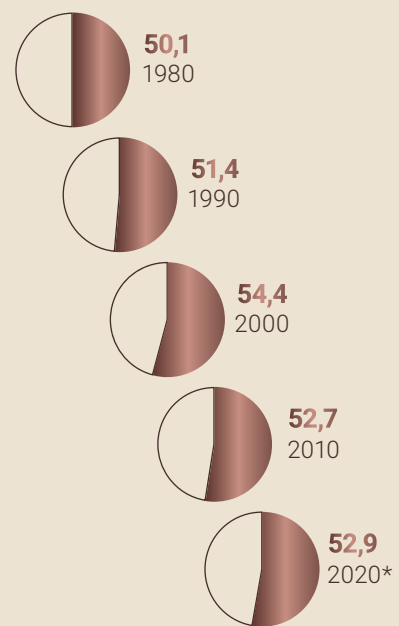
In Deutschland werden zwar rund fünf Prozent mehr Jungen als Mädchen geboren. Doch bereits an den Gymnasien sind die Mädchen deutlich in der Überzahl - wie es die Daten des Statistischen Bundesamtes zeigen. Von den gut 2,2 Millionen Gymnasiast:innen waren im Jahr 2020 fast 53 Prozent Mädchen. 52,5 Prozent der Erstsemester und 51,7 Prozent der Hochschulabsolvent:innen waren zuletzt ebenfalls weiblich. Überdies sind die Schul- und Examennoten von Mädchen beziehungsweise jungen Frauen tendenziell besser als die ihrer männlichen Klassenkameraden oder Kommilitonen. Bis zum Alter von ungefähr Mitte 20 läuft es also gar nicht schlecht für den weiblichen Teil der Bevölkerung.

Doch dann, auf den Sprossen der Karriereleiter, scheint irgendetwas grundsätzlich schiefzulaufen. Frauen gründen seltener Unternehmen, Frauen steigen langsamer auf - und nach wie vor finden sich nur sehr wenige Frauen ganz an der Spitze von Unternehmen. All dies führt dazu, dass Frauen im Durchschnitt weniger verdienen als Männer. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes lag im Jahr 2021 der „Gender-Pay-Gap“ unverändert bei 18 Prozent. Wie die Behörde anlässlich des „Equal-Pay-Day“ am 7. März weiter mitteilte, erhielten Frauen mit durchschnittlich 19,12 Euro einen um 4,08 Euro geringeren Bruttostundenverdienst als Männer (23,20 Euro). Im Vorjahr lag diese Diffe-



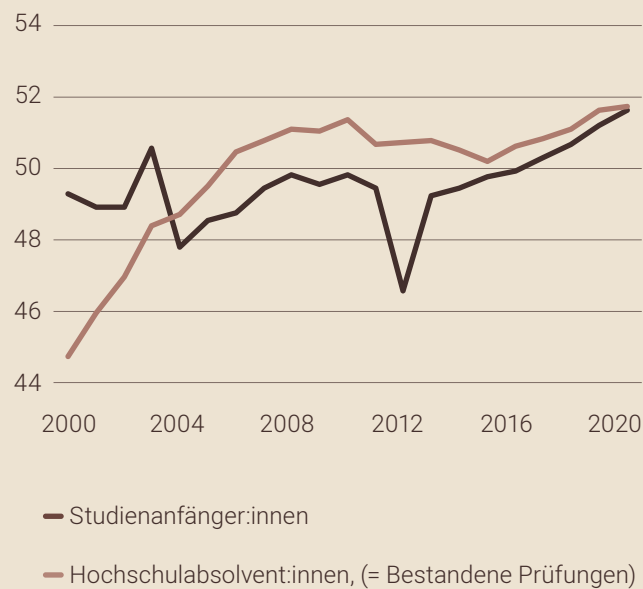
SCHULE UND STUDIUM MEHRHEITLICH WEIBLICH

Anteil der Schülerinnen an Gymnasien, in %



* Schuljahr 2020/21
Quelle: Destatis

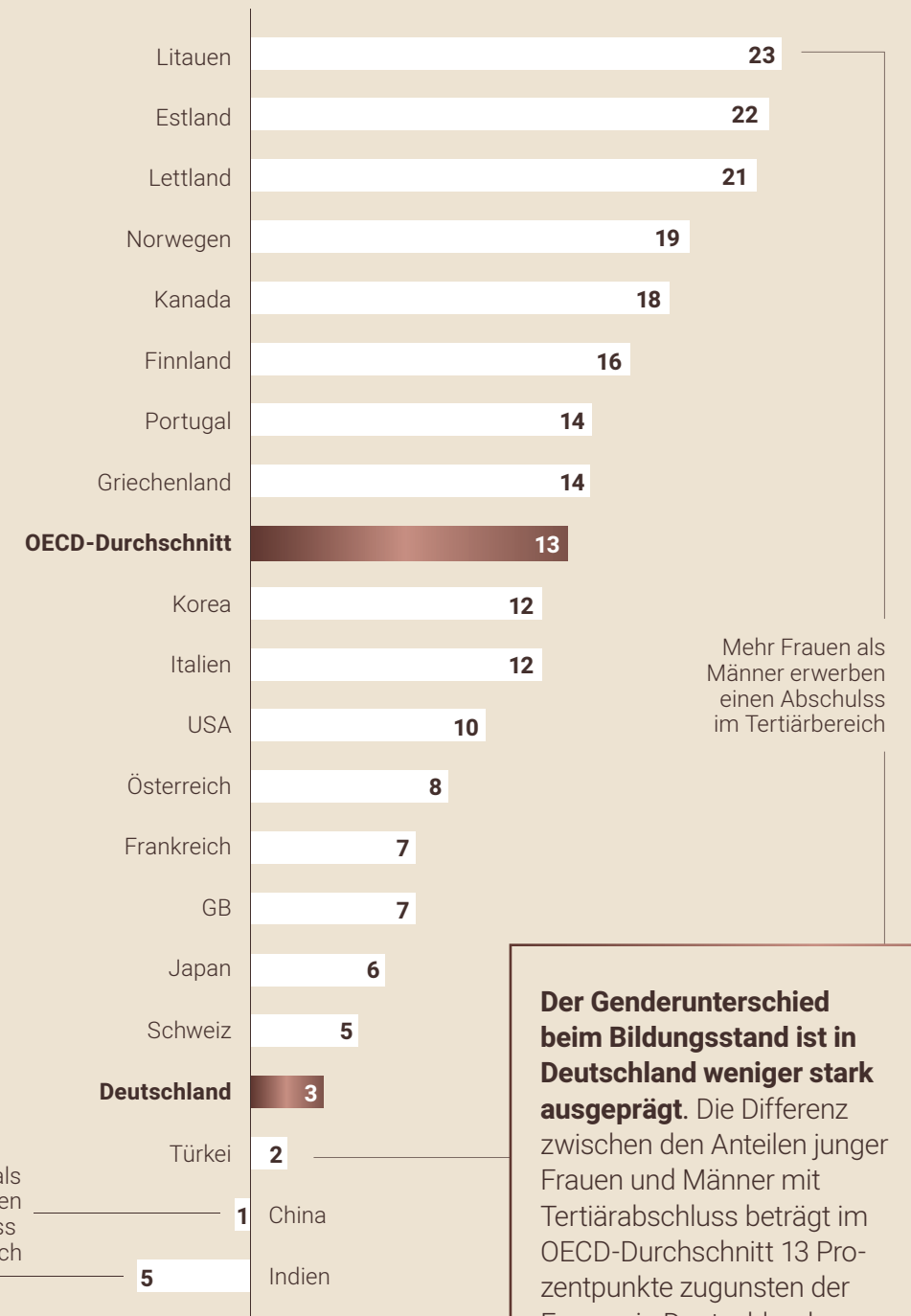
Jew. Anteil von Frauen an Hochschulen, in %



Quelle: Statistisches Bundesamt

INTERNATIONAL IM HINTERTREFFEN

Unterschied zwischen dem Anteil der 25- bis 34-jährigen Frauen und Männer mit einem Abschluss im Tertiärbereich (2020), Differenz in Prozentpunkten



Mehr Frauen als Männer erwerben einen Abschluss im Tertiärbereich

Mehr Männer als Frauen erwerben einen Abschluss im Tertiärbereich

Der Genderunterschied beim Bildungsstand ist in Deutschland weniger stark ausgeprägt. Die Differenz zwischen den Anteilen junger Frauen und Männer mit Tertiärsabschluss beträgt im OECD-Durchschnitt 13 Prozentpunkte zugunsten der Frauen, in Deutschland nur 3 Prozentpunkte.

Quelle: OECD

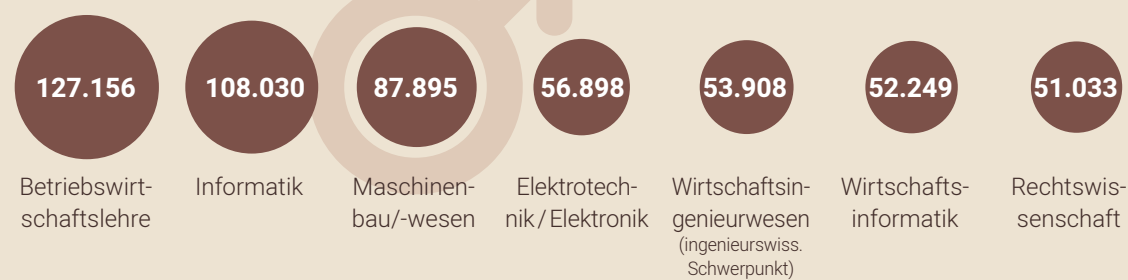
SPRUNGBRETT WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Am stärksten von Studierenden besetzte Studienfächer in Deutschland 2020/21

weibliche Studierende



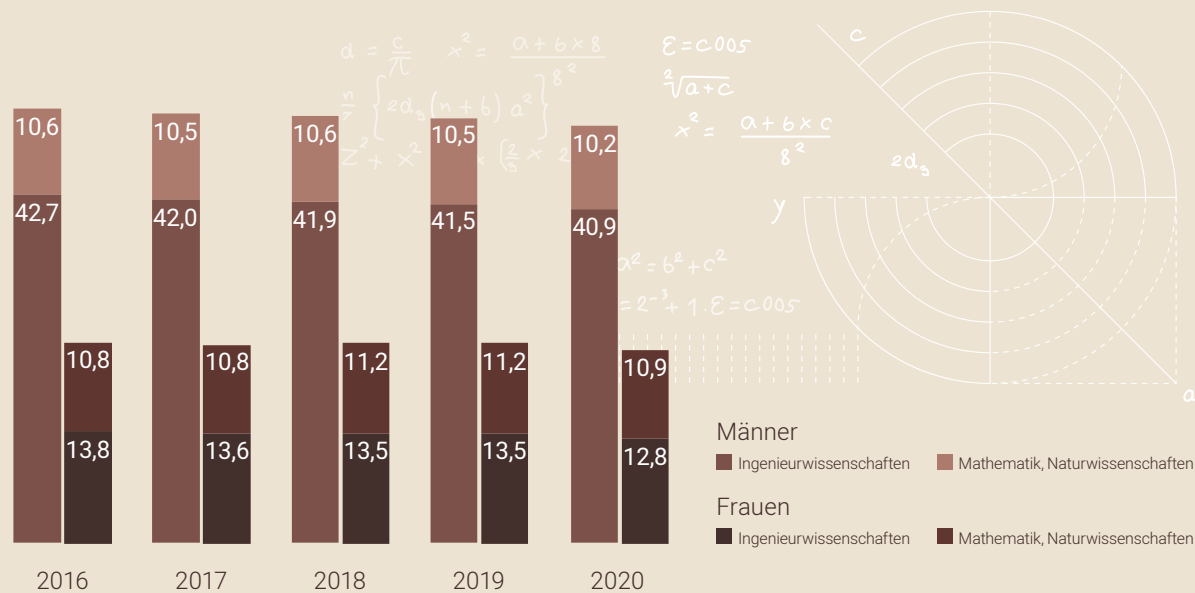
männliche Studierende



Quelle: Statistisches Bundesamt

FRAUEN MIT AUFHOLBEDARF

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



Quelle: Statistisches Bundesamt

renz bei 4,16 Euro. Immerhin: Über die vergangenen 15 Jahre hinweg ging der geschlechterspezifische Verdienstabstand in Deutschland zurück: Im Jahr 2006 war er mit 23 Prozent noch fünf Punkte höher als 2021.

Ein Großteil dieses Verdienstabstands ist laut amtlicher Mitteilung darauf zurückzuführen, dass Frauen häufiger in Branchen und Berufen arbeiten, in denen schlechter bezahlt wird und sie seltener Führungspositionen erreichen. So beträgt beispielsweise der Frauenanteil im Bereich „Erziehung, Theologie, soziale und hauswirtschaftliche Berufe“ 83,7 Prozent und in Hoch- und Tiefbauberufen hingegen lediglich 1,8 Prozent.

Knapp 30 Prozent des Verdienstunterschieds, also rund 1,20 Euro pro Stunde, gelten als bereinigter „Gender-Pay-Gap“: Arbeitnehmerinnen verdienen bei vergleichbarer Tätigkeit und Qualifikation nach jüngsten Daten für das Jahr 2018 pro Stunde sechs Prozent weniger als Männer. Die amtlichen Statistiker:innen gehen jedoch davon aus, dass die Unterschiede geringer ausfallen würden, wenn weitere Informationen über lohnrelevante Einflussfaktoren für die Analysen zur Verfügung stünden, beispielsweise Angaben zu Erwerbsunterbrechungen aufgrund von Schwangerschaft, Geburt von Kindern oder Pflege von Angehörigen. Der bereinigte „Gender-Pay-Gap“ sei daher als Obergrenze für Verdienstdiskriminierung zu verstehen.

Nun dürfte es großer gesellschaftlicher Konsens sein, dass gleiche Arbeit gleich bezahlt werden sollte. Selbstverständlich sehen Tarifverträge und Gehaltstabellen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede vor. Laut Führungskräfte-Radar der Bertelsmann Stiftung und des Reinhard-Mohn-Instituts der Uni Witten/Herdecke gaben drei von vier Befragten Führungskräften an, dass in ihrem Unter-

nehmen die Bezahlung unabhängig vom Geschlecht sei. Ein ähnlich hoher Anteil berichtet, dass das Unternehmen die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen unterstütze. Lediglich rund fünf Prozent nahmen Geschlechterkonflikte in ihrem eigenen Bereich wahr. Für die repräsentative Untersuchung hat das Marktforschungsinstitut Ipsos im Mai 2021 rund 1.000 Führungskräfte aller Ebenen befragt, davon die Hälfte Frauen.

Gleichwohl ist die Existenz des „Gender-Pay-Gaps“ ja amtlich besiegelt. Was sind also mögliche Ursachen?

Ein wesentlicher Grund dürfte die unterschiedliche Berufsbeziehungswise Studienfachwahl sein. Zwar stand bei beiden Geschlechtern im Wintersemester 2020/21 Betriebswirtschaftslehre ganz oben in der Gunst; das Statistische Bundesamt zählte gut 127.000 männliche Betriebswirte in spe und knapp 116.000 weibliche Studierende dieses Faches. Doch dann beginnen die großen Unterschiede. Auf den Folgeplätzen finden sich bei weiblichen Studierenden Psychologie, Jura, Medizin, Soziale Arbeit, Germanistik und Pädagogik. Bei den Männern sind es Informatik, Maschinenbau, Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftsinformatik. Während die typisch männlichen technischen Fächer durchweg gute Einkommensperspektiven versprechen, ist dies bei den weiblichen, geisteswissenschaftlichen Fächern wie Germanistik nicht unbedingt der Fall. Überdies gelten bestimmte Berufe, die mit entsprechenden Studienfächern assoziiert werden, als besonders teilzeit- und damit familienfreundlich.

Im Jahr 2020 wählten gut die Hälfte (51,7 Prozent) der Studienanfänger ein Fach der Fächergruppen Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften; bei den Studienanfängerinnen waren dies nur etwa halb so viele (23,7 Prozent). Die ge-

schlechtsspezifische Fächerwahl zeigt sich jedoch nicht nur in Fächern, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sondern auch in Fächern oder Studienrichtungen, in denen Männer unterrepräsentiert sind. Während sich zwölf Prozent der Studienanfängerinnen für ein Lehramt einschrieben, galt dies nur für halb so viele Studienanfänger.

Umfragen zeigen, dass junge Frauen einen besonders hohen Wert auf „persönliche Interessen und Hobbys“ bei der Studienplatzwahl legen. Für Männer ist dieses Kriterium zwar auch wichtig, gleichwohl legen sie bei der Studienfachwahl größeren Wert als Frauen auf „gute Berufsaussichten“ sowie „gute Verdienstmöglichkeiten“ und „Karrierechancen“.

Beste Chancen, einen Vorstandsposten in einem DAX-Konzern zu erlangen, haben einer Studie der Personalberatung Odgers Berndtson zufolge Ökonomen:innen. Fast 60 Prozent der amtierenden 252 Vorstände:innen haben Wirtschaftswissenschaften, meist Betriebswirtschaftslehre, studiert. Je 15 Prozent absolvierten ein naturwissenschaftliches oder ingenieurwissenschaftliches Studium. Lediglich je sechs Prozent sind Juristen oder haben sonstige Fächer studiert.

Nun kann und will niemand jungen Menschen vorschreiben, welches Fach sie studieren sollen. Um jedoch die mit den unterschiedlichen Präferenzen einhergehenden spätere Verdienstunterschiede zu beseitigen, wäre eine grundlegende Neuorientierung der Rollenbilder von Frauen und Männern in der Ausbildung und Gesellschaft erforderlich. Psycholog:innen gehen davon aus, 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.

FRAUEN IN DER POLITIK UND IN BUNDESBEHÖRDEN

Ungeachtet dieser psychosozialen Unterschiede versucht die Politik, dieser Ungleichheit mit Gesetzen und Quoten entgegenzusteuern. Als erste Partei in der Bundesrepublik Deutschland verordneten sich die Grünen 1979 eine Frauenquote, gemäß der mindestens die Hälfte aller Mandate und Parteiämter weiblich besetzt sein sollten. Andere Parteien folgten. Auch dadurch stieg der Frauenanteil im Bundestag, der seit der Gründung der Bundesrepublik bis zum Jahre 1987 durchgehend nur rund sechs bis zehn Prozent betrug, innerhalb von neun Jahren bis 1998 stark auf 31 Prozent an.

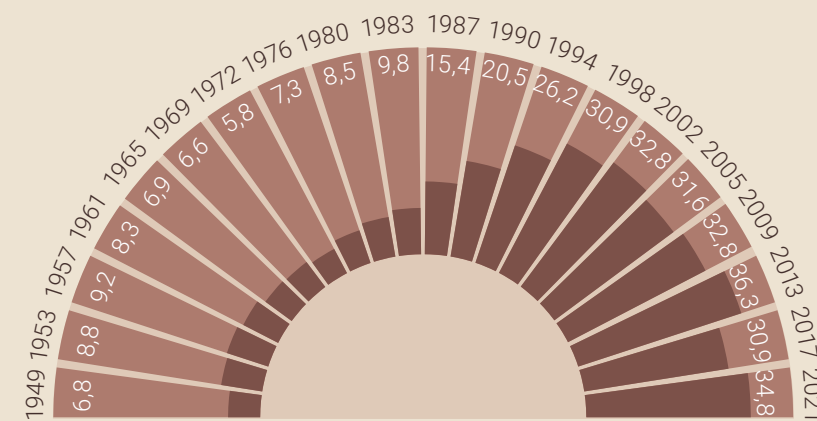
Heute beträgt der Frauenanteil 35 Prozent. Dabei unterscheiden sich die Quoten je nach Fraktion sehr deutlich. Während bei den Grünen fast 60 Prozent der Parlamentarier weiblich sind, sind es bei der AfD nur knapp 14 Prozent.

Mit diesem Frauenanteil liegt der Deutsche Bundestag im europäischen Mittelfeld. Während im schwedischen Parlament die Quote annähernd 50 Prozent beträgt, sind in Ungarn nur 13 der Abgeordneten weiblich. Weltweit gibt es derzeit mit Ruanda, Kuba und Nicaragua nur drei Staaten, in denen die Frauen die Mehrheit der Abgeordneten stellen, wie Daten der Interparlamentarischen Union (IPU) zeigen.

In den 23 obersten Bundesbehörden Deutschlands zählte das Statistische Bundesamt zum Stichtag 30. Juni 2021 insgesamt 3.195 Beschäftigte mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben. Etwas mehr als ein Drittel (39 Prozent) davon waren Frauen. Am höchsten war der Frauenanteil im Familienministerium mit 62 Prozent, bei weitem am geringsten im Auswärtigen Amt mit 24 Prozent. Insgesamt

FRAUEN IM DEUTSCHEN BUNDESTAG

Frauenanteil zu Beginn der Wahlperiode, in %



Quellen: Dt. Bundestag, Bundeszentrale für politische Bildung

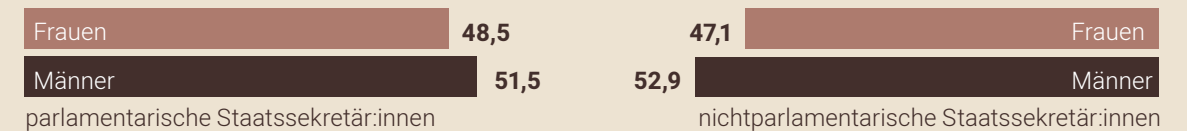
Anteil der Frauen im 20. Deutschen Bundestag nach Fraktionen, in %



Quelle: Deutscher Bundestag, Stand: März 2022

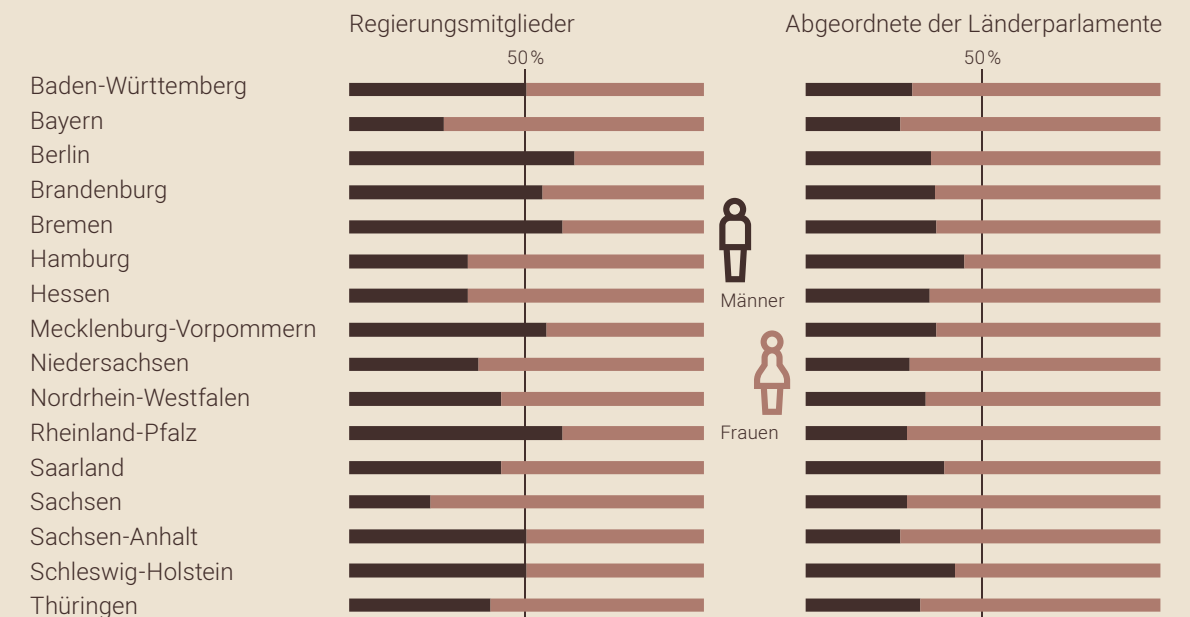
FRAUENANTEIL BEI STAATSEKRETÄR:INNEN

in %



Quelle: eigene Recherchen, Stand: Juli 2022

DEUTLICHE UNTERSCHIEDE IN DEN BUNDESLÄNDERN



Quellen: Landtage; eigene Recherche, Stand: Juli 2022

BÜRGERMEISTERINNEN GESUCHT

Anteil von Männern und Frauen bei Bürgermeister:innen in Deutschland, in %



Quelle: eigene Recherchen, Stand: Juli 2022

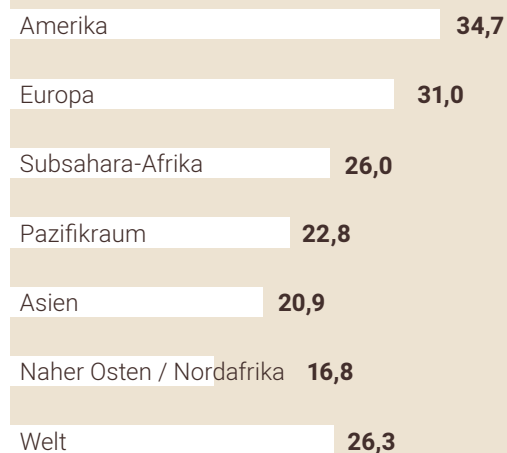
20%

Sechs der 30 größten deutschen Städte werden von Frauen regiert. In Berlin, Köln, Bonn, Augsburg, Gelsenkirchen und Aachen stehen Bürgermeisterinnen an der Spitze der Kommunen.

Quelle: eigene Recherchen, Stand: Juli 2022

NOCH KEINE PARITÄT

Durchschnittlicher Frauenanteil in Parlamenten nach Regionen, in %



Quelle: IPU, Stand: Juli 2022

samt beschäftigten 20 der 23 obersten Bundesbehörden weniger Frauen als Männer in Führungspositionen.

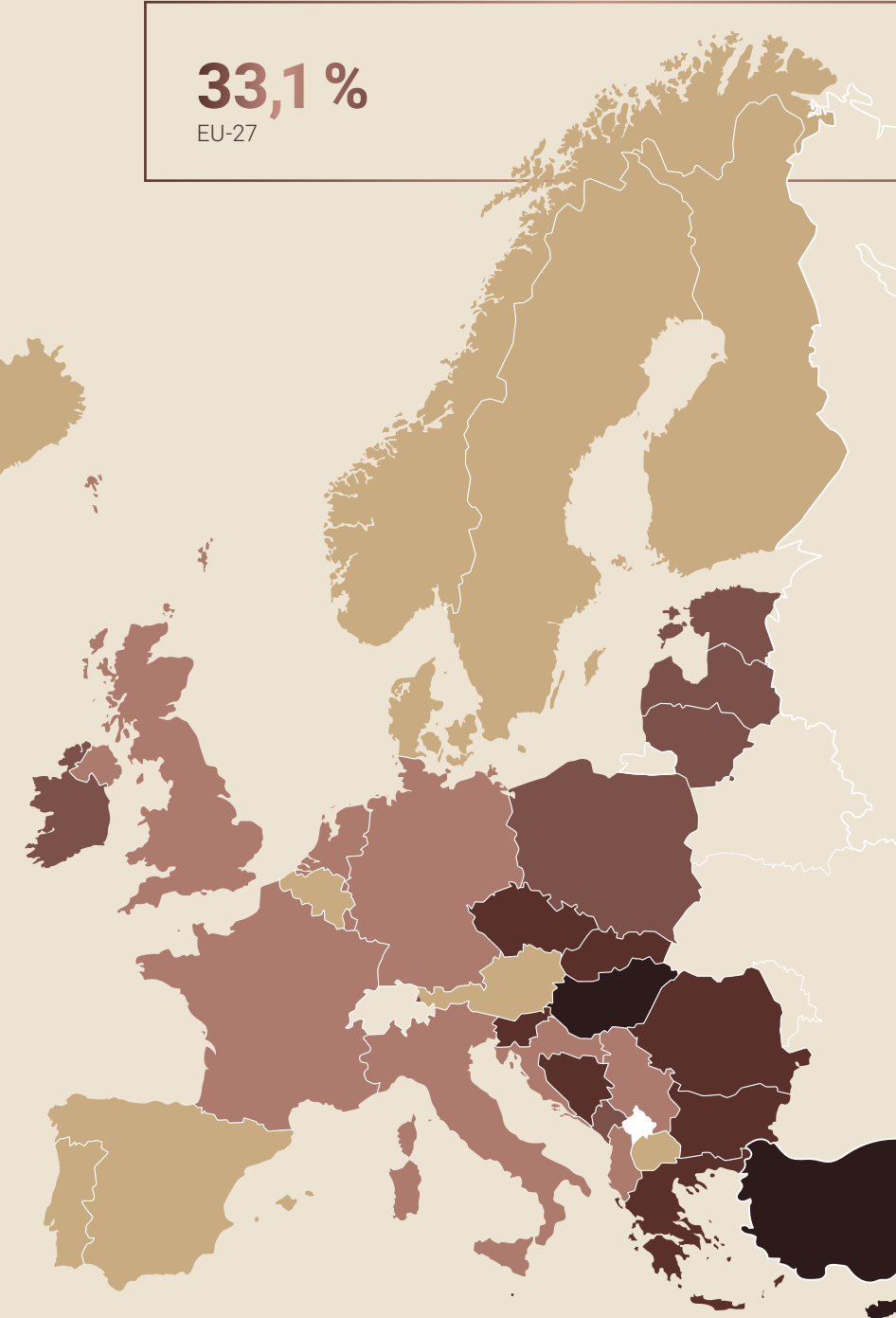
Nahezu ausgeglichen ist hingegen das Geschlechterverhältnis auf der obersten Leitungsebene. Im Kabinett sind acht Bundesminister männlich, acht weiblich. Und von den insgesamt 34 in der Regel verbeamteten Staatssekretär:innen, die in den 16 Bundesministerien derzeit im Dienst sind, sind 16 weiblich. Bei den parlamentarischen Staatssekretär:innen beträgt der Frauenanteil 48 Prozent.

Eine deutliche Unwucht gibt es allerdings auf Länder- und vor allem der Kommunal-ebene. Unter den 16 Regierungschefs der Bundesländer sind vier Frauen und zwölf Männer. Das „Genderranking deutscher Großstädte“ der Heinrich-Böll-Stiftung zeigt für 2017 ein gemischtes Bild. Zwischen 2008 und 2017 ist der Anteil der weiblichen Oberbürgermeister zwar deutlich zurückgegangen, – von 17,7 auf damals 8,2 Prozent. Einer EAF-Studie zufolge betrug dieser Anteil 2020 neun Prozent. Derzeit werden sechs der 30 größten deutschen Städte von Frauen regiert. In Berlin, Köln, Bonn, Augsburg, Gelsenkirchen und Aachen stehen Bürgermeisterinnen an der Spitze der Kommunen. Der Frauenanteil unter den Dezernent:innen stieg hingegen laut der Heinrich-Böll-Stiftung stark und kontinuierlich an, von 18,5 Prozent im Jahr 2008 auf 29,1 Prozent im Jahr 2017.

FRAUENANTEIL IN DEN NATIONALEN PARLAMENTEN IN EUROPA 2021

- 40 bis 50%**
 - Schweden
 - Island
 - Finnland
 - Norwegen
 - Belgien
 - Österreich
 - Dänemark
 - Spanien
 - Portugal
 - Nordmazedonien
- 30 bis 40%**
 - Serbien
 - Frankreich
 - Niederlande
 - Italien
 - Albanien
 - Luxemburg
 - Deutschland
 - Kroatien
 - Großbritannien
- 25 bis 30%**
 - Litauen
 - Liechtenstein
 - Lettland
 - Irland
 - Polen
 - Montenegro
 - Estland
- 20 bis 25%**
 - Bosnien und Herzegowina
 - Bulgarien
 - Slowenien
 - Tschechien
 - Griechenland
 - Slowakei
 - Rumänien
- 10 bis 20%**
 - Türkei
 - Zypern
 - Malta
 - Ungarn

33,1 %
EU-27



Quelle: EIGE

FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

Mit dem verstärkten Einzug von Frauen in die Politik nahmen die Bestrebungen zu, auch die Präsenz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft zu erhöhen. Im Jahr 2001 wurde eine erste freiwillige Vereinbarung zwischen Wirtschaft und Bundesregierung geschlossen. Seit 2016 werden börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Konzerne in Deutschland per Gesetz verpflichtet, Aufsichtsräte mindestens mit 30 Prozent Frauen zu besetzen. Anfang 2021 wurde dann das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) beschlossen. Es sieht vor, dass bei 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.

Nicht zuletzt wegen dieser Regeln sowie des zunehmenden öffentlichen Drucks stieg der Frauenanteil in den Vorständen der 40 größten börsennotierten deutschen Unternehmen im vergangenen Jahr so rasch wie nie zuvor. Der Anteil stieg um vier Prozentpunkte auf 19,8 Prozent an und dürfte im laufenden Jahr erstmals über 20 Prozent liegen. Insgesamt waren vergangenes Jahr laut einer Analyse von Russell Reynolds 42 Prozent aller neu in die DAX-40-Unternehmen bestellten Vorstände Frauen.

Ungeachtet dessen haben acht der 40 DAX-Unternehmen weiterhin keine Frau im Vorstand. Hier zeigt sich die begrenzte Wirkung der gesetzlichen Regelung. Denn nur zwei dieser acht Unternehmen müssen bei der nächsten Vorstandsberufung aufgrund des Gesetzes eine Frau wählen. Für sechs DAX-40-Unternehmen greift das Gesetz nicht, da sie nicht mitbestimmt sind oder der Vorstand nur drei Mitglieder hat.

Doch der Druck auf die Konzerne steigt weiter. Im Frühjahr 2022 einigten sich die EU-Staaten auf die Einführung einer europaweiten Frauenquote. Konkret können die Staaten bis 2026 zwischen zwei Modellen wählen. Entweder sollen mindestens 40 Prozent der Mitglieder von nicht geschäftsführenden Aufsichtsratsmitgliedern Frauen sein. Die andere Möglichkeit sieht vor, einen durchschnittlichen Frauenanteil von 33 Prozent für Aufsichtsräte und Vorstände zu erreichen. Andernfalls sollen Ausgleichszahlungen fällig werden.

Nach Schätzungen des Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen sind derzeit 30,6 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder weiblich und 8,5 Prozent der Vorstände in der EU mit Frauen besetzt. Nur Frank-

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

QUOTEN FÜR SPITZENGREMIEN

Jahr der Einführung für Quoten in der Privatwirtschaft

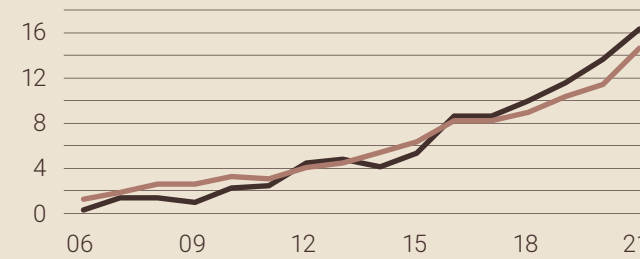
● Mit harten Sanktionen bei Nichteinhaltung ● Mit moderaten Sanktionen ○ Ohne Sanktionen



Quellen: DIW, HRI

GESETZE ZEIGEN WIRKUNG

Frauenanteil in den Vorständen der 100 bzw. 200 größten deutschen Unternehmen, in %

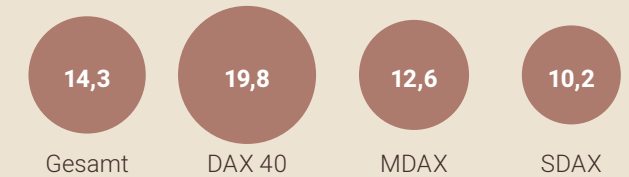


Quelle: DIW

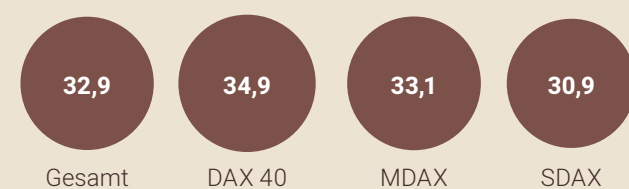
FRAUENANTEIL IN DEN DAX-VORSTÄNDEN WÄCHST WEITER, ABER NUR DORT

in %

Vorstände



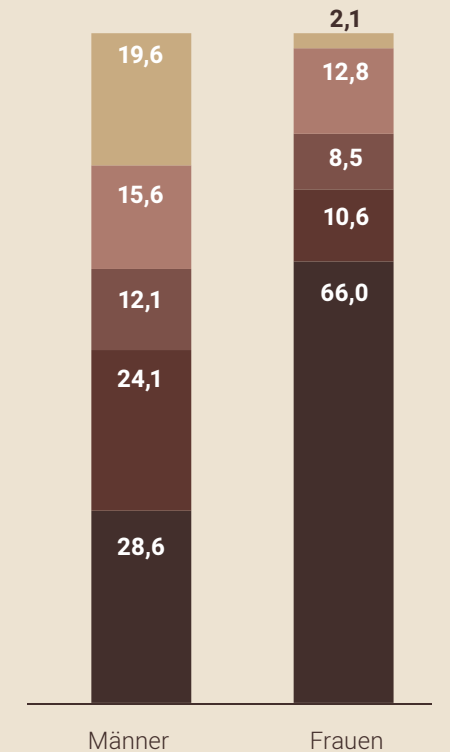
Aufsichtsräte



Quelle: AllBright Stiftung, Stand: März 2022

ROLLENANTEILE IN DEN DAX-40-VORSTÄNDEN NACH GESCHLECHTERN

in %



● CEO
● CFO
● Regions
● Divisions
● Central Functions*

* Globale Funktionen wie Marketing, Sales, HR, Legal, COO, CTO
Quelle: Russel Reynolds

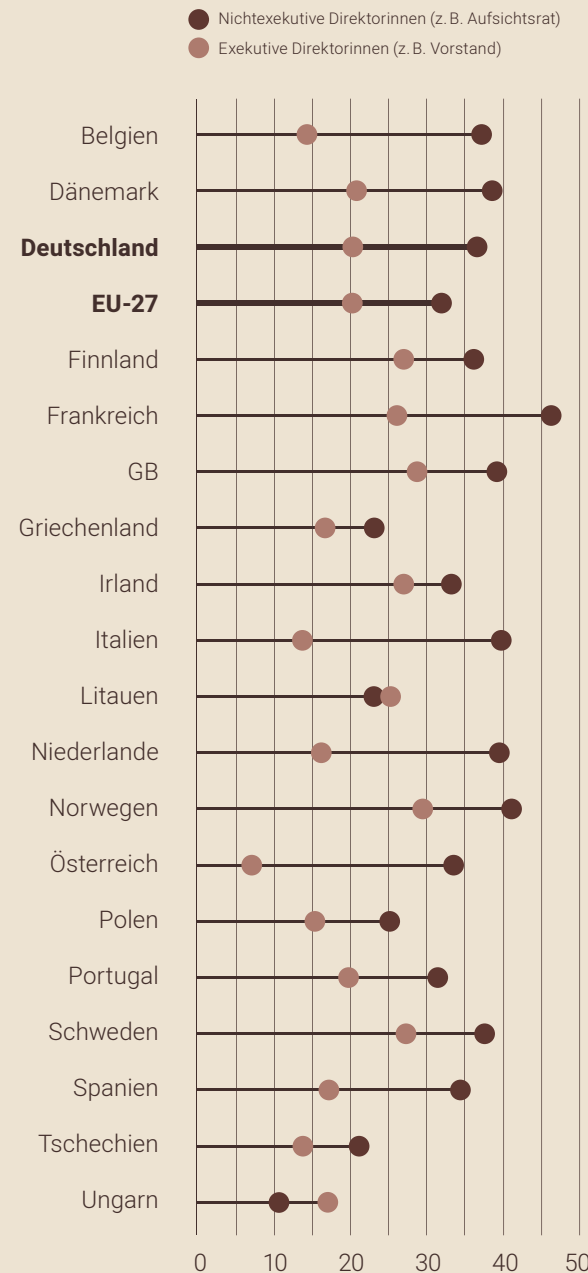
reich erfüllt als einziges der 27 EU-Länder mit einer Quote von 45 Prozent bereits die neuen Vorgaben aus Brüssel. Andere Länder liegen teilweise noch weit darunter. So kommt Estland lediglich auf eine Frauenquote von neun Prozent.

Die Unternehmen müssen darüber hinaus laut einer EU-Verordnung transparente Verfahren für die Besetzung der Leitungsorgane unabhängig vom Geschlecht schaffen. Dabei gilt für die Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern: Sind eine Frau und ein Mann gleichermaßen qualifiziert, muss der Posten in Unternehmen, die das Ziel der ausgewogenen Geschlechtervertretung noch nicht erreicht haben, mit dem jeweils unterrepräsentierten Geschlecht besetzt werden. Bewerber:innen, die nicht zum Zuge kommen, können verlangen, dass das Unternehmen offenlegt, welche Kriterien ausschlaggebend waren. Bei Verdacht, dass ein:e Bewerber:in des unterrepräsentierten Geschlechts gleichermaßen qualifiziert war, müssen die Unternehmen nachweisen können, dass gegen keine der geltenden Vorgaben verstoßen wurde. Langwierige Rechtsstreitigkeiten, wie heute schon die Konkurrentenklagen von Richter:innen und Beamt:innen, sind nun also auch in den Spitzen der Privatwirtschaft programmiert.

Die Unternehmen müssen sich zudem verpflichten, eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in ihren Vorständen zu erreichen. Unternehmen, die das Ziel dieser EU-Richtlinie nicht erfüllen, müssen Gründe dafür angeben und Maßnahmen zur Abhilfe ergreifen. Die Sanktionen der Mitgliedstaaten ge-

GROSSE UNTERSCHIEDE IN EUROPA

Frauenanteil in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen in europäischen Ländern 2022, in %



Quelle: EIGE

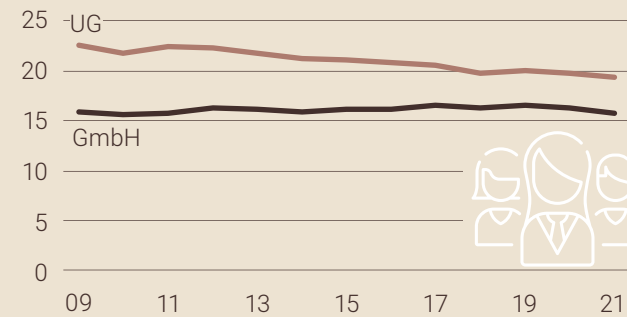
EU-weite Frauenquote für Aufsichtsräte und Vorstände ab Juni 2026

Das sieht die Richtlinie vor: Die EU-Staaten sollen zwischen folgenden zwei Modellen wählen können:

- Mindestens 40 Prozent der nicht geschäftsführenden Aufsichtsratsmitglieder müssen Frauen (oder Männer) sein.
- Oder: Der durchschnittliche Frauen- oder Männeranteil in Aufsichtsrat und Vorstand zusammen muss mindestens 33 Prozent betragen.

ENWICKLUNG DER GRÜNDERINNENQUOTE

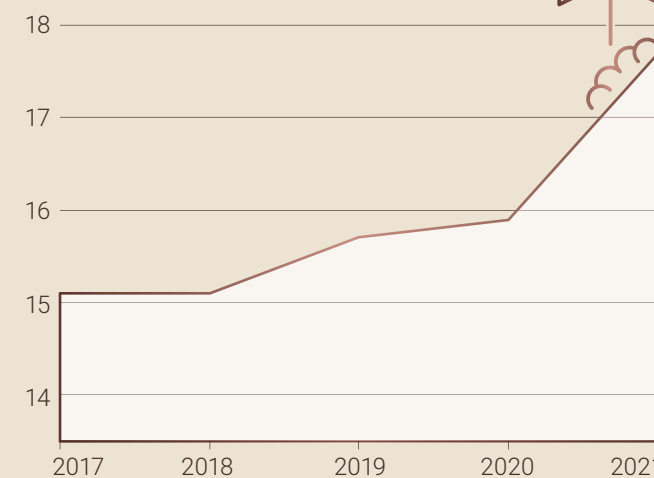
Anteil weiblicher Geschäftsführung an allen Geschäftsführenden, in %*



* Prozentualer Anteil der Frauen an allen Geschäftsführenden in GmbHs bzw. UGs, die im jeweiligen Jahr gegründet wurden
Quellen: infas 360 GmbH, Handelsregister

MEHR GRÜNDERINNEN

Start-up-Gründerinnen in Deutschland, Anteil in %



Quelle: DSM

Von Frauen gegründete Start-ups erhalten weniger Risikokapital als rein männliche oder gemischte Gründerteams. Eine Analyse der europäischen Start-up-Szene zeigt: **Nur 1,8 Prozent aller Investitionen in Europa gingen im vergangenen Jahr an Gründerinnen.**

Quelle: European Women in VC

gen Unternehmen, die diesen Pflichten nicht nachkommen, müssen wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein. Allerdings müssen diese EU-Regeln von den Mitgliedstaaten noch in nationales Recht umgesetzt werden.

Um selbst mit gutem Beispiel voranzugehen, hat die EU-Kommission zum ersten Mal ein ausgewogenes Kollegium von Kommissionsmitgliedern erreicht: seit Oktober 2020 sind 13 von 27 Kommissionsmitgliedern Frauen. Die Kommission ist ferner bestrebt, bis Ende 2024 auf allen Managementebenen Geschlechterparität zu erreichen.

Anders als die börsennotierten Unternehmen bleiben die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen oft unter dem Radar der öffentlichen Wahrnehmung. Laut Deutschem Start-up Monitor betrug der Frauenanteil beispielsweise unter allen Neugründer:innen 2021 lediglich knapp 18 Prozent. Zwar stieg der Anteil in den vergangenen Jahren kontinuierlich, aber eben sehr langsam. Im Jahr 2016 hatte die Quote noch unter 14 Prozent gelegen.

91%

Eine Finanzierungslücke zwischen den Geschlechtern gibt es auch der auf Investorensseite:

Eine Umfrage unter mehr als 400 Risikokapitalgesellschaften ergab, dass nur 15 Prozent Frauen an Fonds teilhaben. Außerdem beteiligen sich Investorinnen eher an kleinen Fonds. Somit liegen 91 Prozent der tatsächlichen Investitionskraft bei den männlichen Investoren.

Der Frauenanteil unter den Beschäftigten bei Start-ups liegt zwar bei immerhin 37,5 Prozent. Doch hinter diesem Durchschnittswert verbergen sich große Unterschiede: Einer Studie der AllBright Stiftung zufolge ist die Homogenität bei jungen deutschen Start-ups noch größer als bei den traditionellen Börsenkonzernen. Demnach sind insbesondere bei den Unternehmen, die nicht älter als 15 Jahre sind, die Vorstandsmitglieder noch häufiger männlich, westdeutsch und studierte Wirtschaftswissenschaftler als im Durchschnitt.

Nicht viel anders sieht es im oft traditionell recht konservativen deutschen Mittelstand aus. Laut einer aktuellen Hochrechnung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) gab es 2019 rund 3,2 Millionen Familienunternehmen, von denen lediglich gut 18 Prozent frauengeführt waren. Damit lag der Anteil der frauengeführten Familienunternehmen seit der ersten IfM-Hochrechnung vor fast zwanzig Jahren konstant bei knapp unter einem Fünftel.

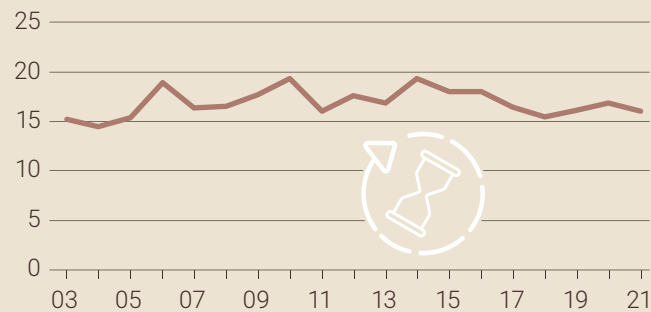
Dabei offenbaren sich jedoch große Unterschiede zwischen Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe. So ist der Anteil frauengeführter Familienunternehmen mit elf Prozent im produzierenden Gewerbe besonders gering. Bei den Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als zehn Millionen Euro liegt der Anteil zwischen 8,1 und 8,5 Prozent, und damit bei nicht einmal der Hälfte des durchschnittlichen Anteils.

In den Chefetagen der 100 umsatzstärksten Familienunternehmen sind derzeit nur 8,3 Prozent Frauen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Erhebung der AllBright Stiftung. 68 der größten deutschen Familienunternehmen hatten im März 2022 sogar keine einzige Frau in der Geschäftsführung. Einziger Lichtblick dabei ist, dass der Trend nach oben zeigt; 2020 betrug die Frauenquoten noch rund sieben Prozent.

Frauen sind als Chefinnen kleiner und mittlerer Unternehmen weiterhin unterrepräsentiert. Der Anteil der Firmen mit einer Frau an der Spitze ist im vergangenen Jahr zurückgegangen. Von den rund **3,8 Mio. mittelständischen Unternehmen** in Deutschland wurden zuletzt **16 Prozent** von einer **Chefin** geführt.

NIX MIT FORTSCHRITT

Anteil frauengeführter Unternehmen im Mittelstand, in %



Quelle: KfW-Mittelstandspanel

WELCHE UNTERNEHMEN FÜHREN FRAUEN?

Anzahl der frauengeführten KMU nach Branchen, in %



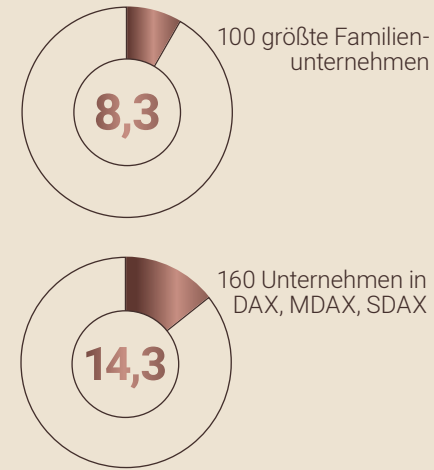
■ Bau ■ Verarbeitendes Gewerbe ■ Sonstige Branchen

Anmerkung: Die Fläche der Branchen-Vierecke entspricht ihrem Anteil an der Gesamtzahl der frauengeführten Mittelständler im Jahr 2020

Quelle: KfW-Mittelstandspanel

FAMILIENUNTERNEHMEN VERLIEREN DEN ANSCHLUSS

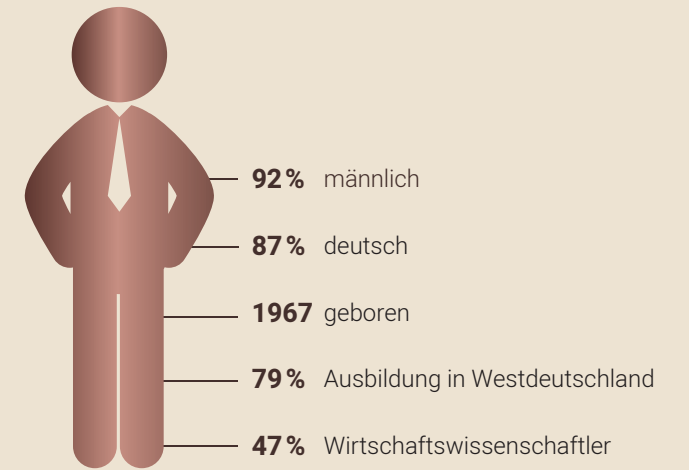
Frauenanteil in den Geschäftsführungen bzw. den Vorständen, in %



Quelle: AllBright Stiftung, Stand: März 2022

EXTREM HOMOGENE FÜHRUNGSGREMIEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

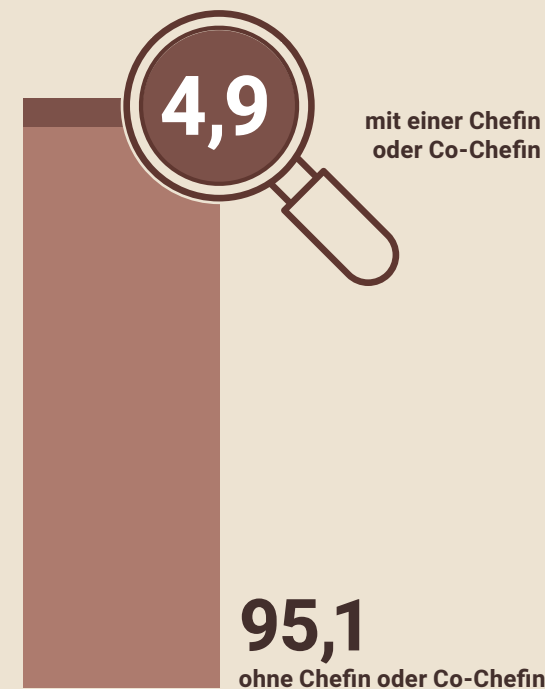
Das durchschnittliche Geschäftsführungsmitglied in den 100 größten Familienunternehmen ist



Quelle: AllBright Stiftung, Stand: März 2022

CHEFINNEN SIND EINE SELTENHEIT

Anteil der deutschen Weltmarktführer, in %



Quellen: Databyte, Wirtschaftswoche

Wo Frauen aus der Familie mitbestimmen, gibt es häufiger Frauen in der Geschäftsführung

60 %

der Unternehmen **mit** weiblichen Familienmitgliedern im Kontrollorgan haben eine Frau in der Geschäftsführung.

13 %

der Unternehmen **ohne** weibliche Familienmitglieder im Kontrollorgan haben eine Frau in der Geschäftsführung.

FRAUEN IN DER WISSENSCHAFT

Der Frauenanteil in der Professorenschaft hat sich in Deutschland seit der Jahrhundertwende verzweieinhalbfacht. Im Jahr 2020 waren 26,3 Prozent der Professuren weiblich besetzt; zwei Dekaden zuvor waren es lediglich zehn Prozent. Ungeachtet dieses deutlichen Anstiegs bedeutet das freilich, dass nach wie vor drei von vier Lehrstühlen an deutschen Hochschulen von Männern besetzt sind.

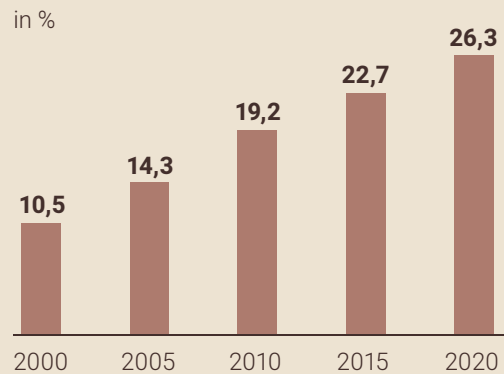
An den Pädagogischen Hochschulen betrug die Frauenquote 43,6 Prozent, an den Kunsthochschulen 33,6 und an den Verwaltungsfachhochschulen 30,1 Prozent. Unterdurchschnittlich repräsentiert sind Frauen an Universitäten (26,1 Prozent), Fachhochschulen (25,2 Prozent) sowie den theologischen Hochschulen mit 18 Prozent.

Noch deutlicher werden die Unterschiede beim Blick auf die Fächergruppen. Recht stark vertreten sind Frauen bei Professuren und Lehrstühlen der Geisteswissenschaften sowie der Kunst, sehr schwach hingegen in Mathematik/Naturwissenschaften sowie insbesondere in den Ingenieur:innenwissenschaften.

Auffallend ist, dass zwar 52,5 Prozent der Studienanfänger:innen und 51,7 Prozent der Absolvent:innen weiblich sind. Der Frauenanteil an den Promovierten betrug 2020 dagegen nur 45,1 Prozent und unter den Habilitierten waren 35,1 Prozent weiblich. Je weiter es dann nach oben in den Hierarchien geht, um so dünner wird die Luft dort für die Frauen. Unter den hauptberuflichen Professor:innen waren 26,3 Prozent weiblich, unter den C4-Professor:innen lediglich 11,6 Prozent.

Der jährliche Bericht „Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen“ der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz des Bundes und der Länder (GWK) kommt zusammenfassend zu dem Ergebnis, dass der Anteil von Wissenschaftler:innen sowohl bei den Hochschulen als auch bei den außerhochschulischen Forschungseinrichtungen zwar angestiegen sei, Fortschritte in allen Bereichen allerdings nur langsam erfolgten und der Handlungsbedarf anhalte.

FRAUENANTEIL IN DER PROFESSORENSCHAFT IN DEUTSCHLAND



Quelle: Destatis

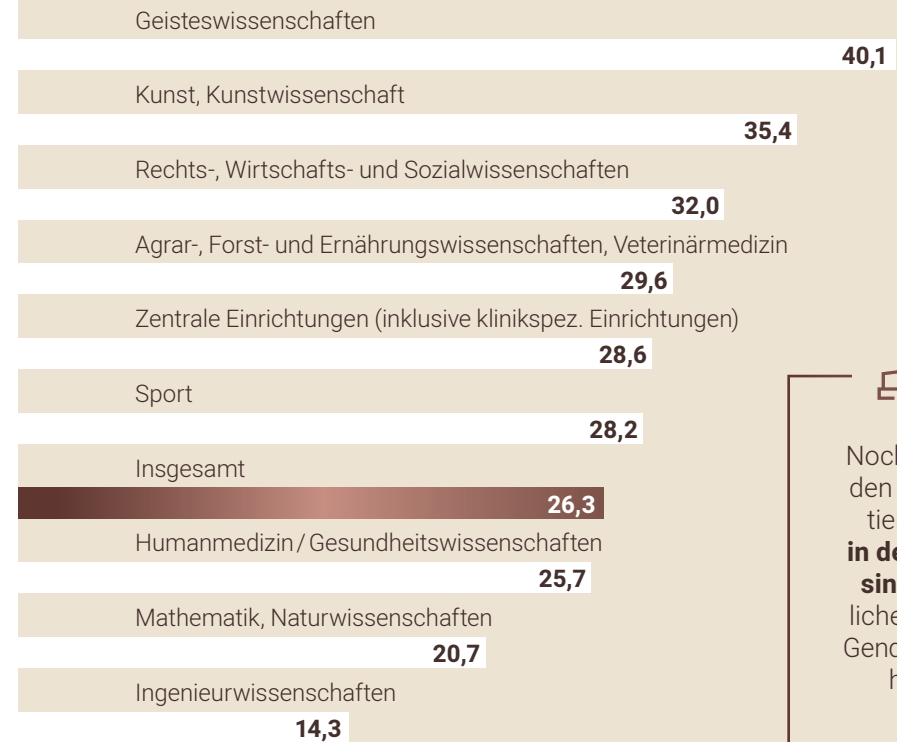
50 Jahre

Im Durchschnitt ist in Deutschland nur jede vierte Professur mit einer Frau besetzt. Wenn die Stellenbesetzung in dem bisherigen Tempo weitergeht, **dann wird eine 50:50-Quote bei den W3-Professuren erst in 50 Jahren erreicht sein.**



FRAUENANTEIL IN DER PROFESSORENSCHAFT IN DEUTSCHLAND NACH FÄCHERGRUPPEN

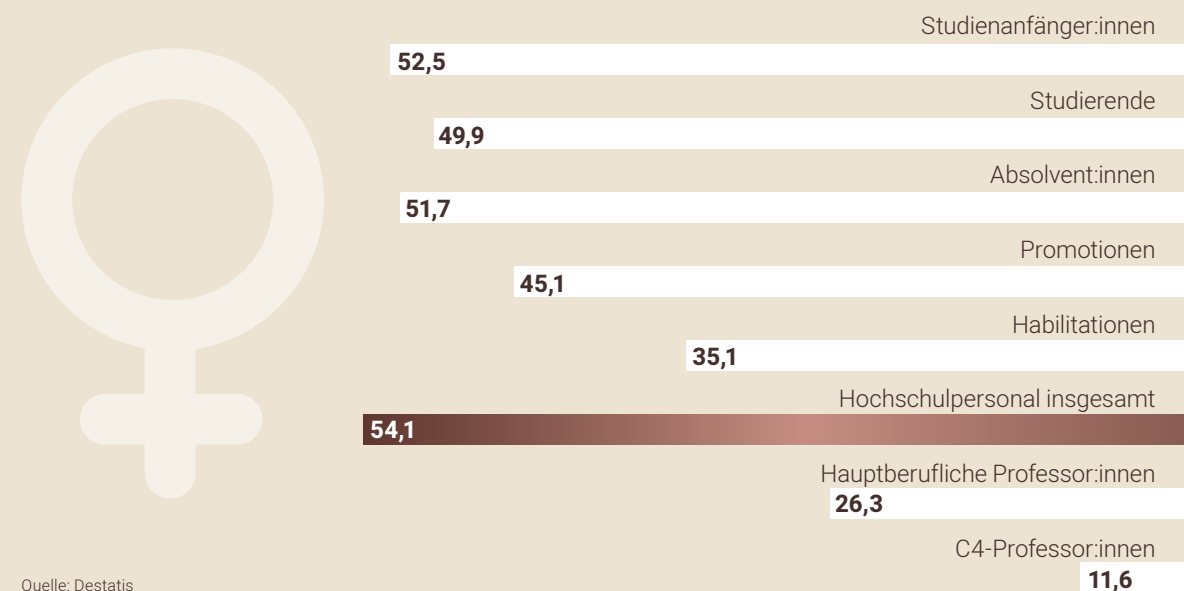
2020, in %



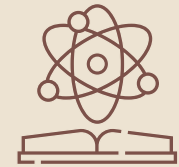
Quelle: Destatis

FRAUENANTEILE AN HOCHSCHULEN IN DEUTSCHLAND

2020, in %



Quelle: Destatis



1/3

Noch immer sind weltweit Frauen in den Wissenschaften unterrepräsentiert. **Nur ein Drittel aller weltweit in der Wissenschaft Beschäftigten sind Frauen.** Im Bereich der künstlichen Intelligenz ist der sogenannte Gender Divide besonders auffallend – hier liegt der Frauenanteil bei nur 22 Prozent.

Quelle: UNESCO-Weltwissenschaftsbericht

Ein Vergleich zu den Daten der zurückliegenden Dekade (2009-2019) ergibt eine moderate Steigerung. So hat sich von 2009 bis 2019 der Anteil von Frauen an der Gesamtzahl der Erstimmatrikulationen von 49,9 Prozent auf 51,8 Prozent, der Studienabschlüsse von 51,4 Prozent auf 52,0 Prozent, der Promotionen von 44,1 Prozent auf 45,4 Prozent und der Habilitationen von 23,8 Prozent auf 31,9 Prozent erhöht.

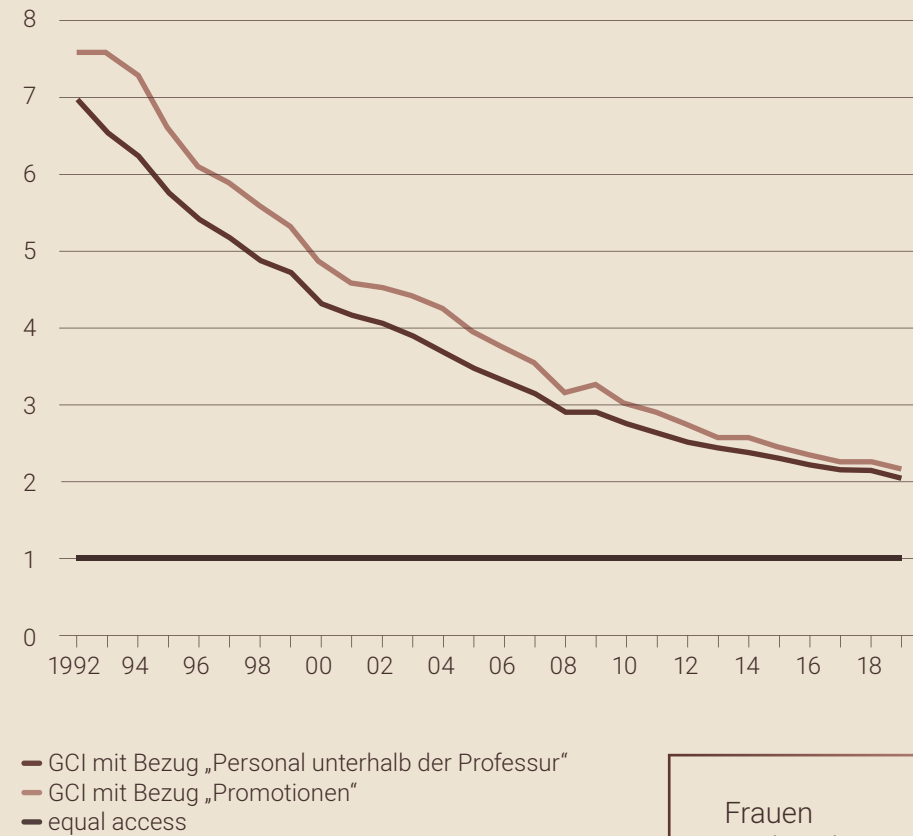
Auch der Anteil der Professorinnen an Hochschulen stieg in der vergangenen Dekade kontinuierlich von 18 Prozent auf 25,6 Prozent an. Eine differenzierte Betrachtung nach Besoldungsgruppen zeigt jedoch, dass umso höher die Besoldungsgruppe, desto niedriger der Frauenanteil ist. Der Anteil der W1-Professorinnen an den Hochschulen lag 2019 bei 47 Prozent, der C3/W2-Professorinnen bei 26,3 Prozent und C4/W3-Professorinnen nur noch bei 21,2 Prozent.

Diese Daten belegen nach Ansicht der GWK, dass der Anteil von Frauen weiterhin mit jeder Qualifikations- und Karrierestufe nach Studienabschluss sinkt. Durch diese „leaky pipeline“ gehe erhebliches weibliches Qualifikationspotenzial für das Wissenschaftssystem verloren, so das Resümee.

Ein Indikator für die Erfolge bei der Erhöhung des Professorinnenanteils ist der Glass Ceiling Index (GCI). Gemessen wird die „Chance“ von Frauen, in einer Organisation eine Führungsposition zu erreichen. Ein Wert von 1 bedeutet Chancengleichheit von Frauen und Männern. Je höher der Wert, desto dicker ist die gläserne Decke und damit die Barriere für Frauen. Mittlerweile ist der Frauenanteil an den Promotionen inzwischen nicht mehr fast achtmal, sondern „nur“ noch doppelt so hoch wie der Anteil an den C4-/W3-Professuren.

GLÄSERNE DECKE

Glass Ceiling Index für Professuren insgesamt und W3/C4-Professuren, jeweils mit Bezug auf Promotionen



Quellen: Statistisches Bundesamt; Berechnung CEWS

Frauen sind auch im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) in Deutschland deutlich unterrepräsentiert. Ihr Anteil ist einer der niedrigsten Werte in der EU-27.

13%

Obwohl Frauen potenziell für fast die Hälfte der Arbeit in Forschungsprojekten verantwortlich waren, bestand die durchschnittliche Liste der Autorinnen und Autoren aber nur zu einem Drittel aus Forscherinnen, so eine US-Studie. „Unter Berücksichtigung all unserer Daten werden Frauen um rund 13 Prozent seltener als Autorinnen einer Arbeit gelistet als Männer – und das bei gleichem Arbeitsaufwand.“

FRAUENANTEIL IN DER FORSCHUNG

Anteil in %, 2019



Quelle: Eurostat



***KAPITEL
DREI***

WO KOMMEN DIE
FEMALE LEADER
VON MORGEN HER?

Dass vielfältige Vorstände besonders erfolgreich arbeiten, haben die meisten Unternehmen erkannt. Schließlich zeigen einige Studien, dass Unternehmen mit Frauen im Vorstand erfolgreicher und nachhaltiger wirtschaften als Konzerne in reiner Männerregie. Beispielsweise kommt eine jährlich von der Technischen Universität München (TUM) durchgeführte Studie zu dem Ergebnis: „Geschlechterdiversität in Unternehmen ist Treiber von Innovationskraft, Kundenorientierung und besseren finanziellen Kennzahlen.“

Zudem verordnen neue Frauenquoten vor allem größeren Unternehmen mehr Diversität. So sorgte das Zweite Führungspositionen-Gesetz bereits dafür, dass im Jahr 2021 ungewöhnlich viele Frauen in die Vorstände der DAX-Konzerne berufen wurden. Genauso wird die ab 2026 geltende EU-Geschlechterquote bei allen börsennotierten Unternehmen neuen Handlungsdruck erzeugen. Denn sie sollen bis zum Jahr 2027 mindestens 40 Prozent Frauen in ihren Aufsichtsräten oder 33 Prozent jeweils in Aufsichtsräten und Vorständen erreichen. Fast alle Börsenkonzerne haben daher Diversitätsstrategien aufgelegt sowie Arbeitsgruppen und Förderprogramme für weibliche Nachwuchskräfte etabliert.

Aber wie finden sich die entsprechenden weiblichen Talente? Die Personalabteilungen stehen vor einem Henne-Ei-Problem: Wenn ein Unternehmen erst einmal von einem diversen Führungsteams geleitet wird, kommen Frauen auch leichter hoch, lässt sich Diversität leicht leben und ausbauen. Unternehmen mit einer reinen Männerspitze schrecken dagegen die Talente meist ab.

Kein Wunder, dass sich in den Börsenunternehmen, deren Aufsichtsrat schon länger von einer Frau geführt wird, Frauen offenbar auf allen Führungsebenen wohlfühlen. Und das funktioniert auch in Branchen, die traditionell von Männern dominiert werden. Beim Maschinenbaukonzern Pfeiffer Vacuum hat beispielsweise Aufsichtsratschefin Ayla Busch auch eine Frau als Vorstandsvorsitzende gefunden, Britta Giesen – das passt zur diversen Tradition der Eigentümerfamilie. Und Aufsichtsratschefin Busch kommt nicht nur aus einer diversen Unternehmerfamilie, sondern schätzt auch die Arbeit der diversen Teams, die nach ihrer Erfahrung „für inhaltliche Offenheit und Agilität, keine Trägheit“ sorgen. „Diversität macht Spaß. Es geht um Fairness, und motiviert die Leute“, meint Ayla Busch.

In Unternehmen mit überwiegend männlicher Führung dauert es dagegen in der Regel länger, bis weibliche Talente angelockt werden. Dort wirkt zumeist der „Thomas-Kreislauf“ (AllBright Stiftung), benannt nach dem häufigsten Vornamen in deutschen DAX-Vorständen: „Thomas“. Der hat

zumeist ein Wirtschaftsstudium in Deutschland absolviert, sucht sich als Nachfolger wieder einen möglichst ähnlichen „Thomas“. Selten drängt sich bei diesen Unternehmen eine „Sabine“ auf, der häufigste Vorname der weiblichen DAX-Vorstandsmitglieder. Eine stark männlich orientierte Führung wird von den Frauen nicht als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, da helfen auch die internen Frauenförderprogramme meist wenig. Denn für diese Männerriege lassen sich nur schwer weibliche Talente akquirieren und auch der interne weibliche Talentpool ist zumeist zu klein, um Frauen für die Spitzenpositionen aufzubauen.

„Frauen gehen natürlich eher dahin, wo sie sehen, dass Diversität schon gelebt wird. Wenn man als erste Frau in einen Vorstand von einem Unternehmen kommt, weiß man nie so genau, wie ernst es dem Unternehmen mit Diversität ist“, beschreibt es Wiebke Ankersen, Geschäftsführerin der AllBright Stiftung. Und gelebte Diversität sorgt im Vorstand für mehr Perspektiven. Die Arbeit im bunten Team macht auch Spaß, wie viele Vorstandsmitglieder in Gesprächen bestätigen. „Mit all unseren unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungen sind wir kreativer und finden dann auch schneller Lösungen“, formuliert es Anna Dimitrova, im Vodafone-Vorstand für Strategie und Transformation zuständig. Und Sylvie Nicol, im Henkel-Vorstand für Personal verantwortlich, gibt den Personalabteilungen den Tipp: „Schaffen Sie Teams, die bunt und klug sind, nicht Teams von Menschen, die genauso sind wie Sie selbst.“

WAS UNTERNEHMEN FÜR IHR **WEIBLICHES** **SPITZENPERSONAL**

TUN KÖNNEN:

Der Konsumgüterkonzern Henkel verfolgt eine besonders ehrgeizige Strategie: Bis zum Jahr 2025 sollen alle Führungspositionen vom mittleren Mittelstand bis hoch in den Vorstand ausgewogen mit Frauen und Männern besetzt werden. Die meisten anderen Unternehmen setzen ihr Ziel unterhalb der 50-Prozent-Marke an, der Versicherungskonzern Munich Re will beispielsweise alle Führungsebenen unter dem Vorstand bis zum Jahr 2025 zu 40 Prozent mit Frauen besetzen, das Telekomunternehmen Vodafone strebt bis 2030 auf allen Führungsebenen einen 40-prozentigen Frauenanteil an.

Henkel hat noch einen weiten Weg vor sich. Insgesamt erreicht der Frauenanteil im Management nach Angaben des Konzerns heute 38 Prozent. Das Familienunternehmen verfolgt schon länger eine Vielfältigkeitsstrategie, die auch die Handschrift von Aussichtsratschefin Simone Bagel-Trah trägt. Aber noch ist die französische Personalvorständin Sylvie Nicol die einzige Frau im sechsköpfigen Henkel-Vorstand und hat noch eine große Aufgabe vor sich, bis es eine paritätisch besetzte Unternehmensspitze gibt. Als Mittel dazu nennt der Konsumgüterkonzern eine transparente und faire Beförderungs- und Nachfolgeplanung, aber auch Arbeitsmodelle wie Jobsharing oder Führung in Teilzeit. Diese Instrumente gehören zu einer breiten Palette an Frauenförderprogrammen, die Unternehmensstrateg:innen und Personalberater:innen entwickelt haben, um weibliche Talente anzulocken und dann auch bei den nächsten Karriereschritten weiter fördern zu können. Wir stellen einige Strategien vor, die sich in der Praxis bewährt haben:

VIelfALT ALS UNTERNEHMENSZIEL: MIT BONI GEGEN DAS EINERLEI IN DER FÜHRUNG

Mit einem klaren Ziel und Anreizen können Unternehmen die Vielfalt und damit auch den Aufstieg von Frauen fördern, indem sie wie Henkel einen bestimmten Frauenanteil an der Führung als strategisches Unternehmensziel festschreiben.

Auch die Geschäftsführerin der AllBright Stiftung in Deutschland, Wiebke Ankersen, setzt auf diese Strategie. Wenn Chancengerechtigkeit als konkretes strategisches Unternehmensziel gesetzt sei, ändere sich auch etwas, erwartet sie. Nach der Erfahrung von Unternehmensberater:innen und Fraueninitiativen haben sich diese Zielgrößen allerdings erst als wirkungsvoll erwiesen, wenn sie in der obersten Führungsebene verankert sind, wenn zumindest ein Mitglied des Vorstands dafür verantwortlich ist und im besten Fall sogar die Erfolge seiner Diversitätsstrategie mit Boni belohnt werden.

Bisher siedeln allerdings nur 19 der 40 DAX-Unternehmen die verantwortliche Person für die Diversitätsziele im Vorstand an, wie der German Diversity Monitor 2022 bei einer Auswertung der Jahresberichte und einer Umfrage ermittelte. Ein eigenes Budget, um die Diversitätsziele auch zu erreichen, weisen sogar nur sechs Unternehmen aus.

SCHLECHTE NOTEN FÜR DIVERSITÄTSENGAGEMENT

Der Einsatz der Unternehmen für die Diversitätsziele kann durchaus noch ausgebaut werden. Den Eindruck, dass ihr Unternehmen sich für Vielfalt engagiere – der Geschlechter, Herkunft und Arbeitszeitmodelle – hat gerade einmal 30,5 Prozent aller Beschäftigten. Dagegen glauben 36,6 Prozent das Gegenteil, dass sich ihr Unternehmen kaum oder gar nicht dafür engagiert. Das ergab eine Umfrage des Unternehmensnetzwerkes „Initiative Chefsache“ bei 1.700 Beschäftigten im Jahr 2022.

STELLENAUSSCHREIBUNG UND BEZAHLUNG: FRAUEN MÜSSEN SICH WILLKOMMEN FÜHLEN

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, aber nicht immer gelingt es den Unternehmen, Stellenausschreibungen so zu formulieren, dass sich Frauen auch bewerben mögen. Allein der Zusatz „(w,m,d)“ hinter dem Stellentitel reicht nicht. Schon bei der Beschreibung des Unternehmens, seiner Kultur und den künftigen Aufgaben sollten sich auch Frauen willkommen fühlen. Zumindest können die Unternehmen Computerprogramme nutzen, die über den Ausschreibungstext laufen und dafür sorgen, dass die Formulierungen sowohl Frauen als auch Männer ansprechen.

Damit der Blick auf die Bewerber:innen etwas breiter wird, sollte auch das Personal-Panel, das die Bewerber auswählt, möglichst vielfältig besetzt sein. Denn noch lau-

fen viele Einstellungsprozesse nach dem klassischen Muster ab: Thomas 1 von der X-Uni und X-Unternehmensberatung wählt Thomas 2 mit ähnlicher Qualifikation.

Pfeiffer Vaccum-Aufsichtsratschefin Ayla Busch, die im vergangenen Jahr am Auswahlprozess der neuen Vorständin beteiligt war, ist sich danach sicher, dass sich Frauen im Auswahlprozess für Top-Jobs nicht durch Zufall durchsetzen: „Schon in der Ausschreibung der Stelle lege ich fest, dass ich keine Quotenlebensläufe will, sondern auch in der Endauswahl mindestens eine qualifizierte Frau haben möchte. Im Prozess coache ich die Suchteams und schicke sie immer wieder neu mit Ideen auf die Suche. Es gibt die guten Frauen, man muss sie nur finden“, sagte sie der Wirtschaftswoche.

Auch eine unfaire Bezahlung kann weibliche Talente abschrecken. Frauen reden zwar zumeist nicht gerne über Geld und Gehalt, aber es stört sie doch, wenn sie

sich dabei schlecht behandelt fühlen. Gleiche Bezahlung für gleiche Aufgaben sollte daher bei den talentsuchenden Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein.

Allerdings steckt der Teufel oft im Detail der allmählich gewachsenen Vergütungsstrukturen. Daher müssen einige Unternehmen dazu erst analysieren, wo genau Ungerechtigkeiten bei der Bezahlung herrschen. Erste DAX-Unternehmen wie der Versicherungskonzern Allianz oder der Aromahersteller Symrise gehen hier als gute Beispiele voran und lassen ihre Vergütungssysteme durchchecken. Und die Entgeltanalyse lohnt sich ohnehin: Die EU-Kommission will künftig mit einer Richtlinie das sogenannte bereinigte Gender-Pay-Gap schmälern, also den Lohnunterschied, der sich nicht allein durch Teilzeit oder schlechter eingestufte Jobs erklären lässt. Nach der geplanten Richtlinie, der nur noch das EU-Parlament zustimmen muss, müssen Unternehmen ab einer Lohndifferenz von fünf Prozent diese dem Betriebsrat begründen.

QUOTEN WIRKEN SCHNELL- ABER NIEMAND MÖCHTE EINE QUOTENFRAU SEIN

Um mehr Vielfalt in die Männerriege zu bringen, hat sich ein Mittel als besonders effizient erwiesen, welches jedoch viele Frauen ablehnen: Quoten. Keine Frau will in den Ruf geraten, nur aufgrund ihres Geschlechtes nach oben gekommen zu sein. Auf der anderen Seite hat das Führungspositionengesetz 2016 mit seiner Mindestquote von 30 Prozent sehr schnell viele Frauen in die Aufsichtsräte der betroffenen börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen katapultiert. Was sich auch daran erkennen lässt, dass in den übrigen Aufsichtsräten die Frauen weniger als halb so stark vertreten sind. Die neue EU-Frauenquote für Vorstände und Aufsichtsräte wird voraussichtlich

ähnlich schnell wirken, und auch in den Börsenunternehmen außerhalb des DAX für mehr Vielfalt im Vorstand sorgen.

Ein Quotensystem setzen denn auch viele Unternehmen zur internen Frauenförderung ein. Beispielsweise schreiben Konzerne wie die Deutsche Telekom fest, dass bei der Besetzung von Top-Positionen mindestens 30 Prozent Frauen in die engere Bewerberauswahl genommen werden müssen. Damit sind Personalabteilung und Headhunter verpflichtet, verstärkt Frauen vorzuschlagen und auf die letzte Bewerbungsliste zu setzen. Das kann allerdings auch dazu führen, dass erfolgreiche Frauen verunsichert werden, weil ihnen schnell das Image als Quotenfrau verpasst werden kann.

FÜHRUNGSTRAINING: DAS TALENT SPIELERISCH ENTDECKEN

Unternehmen, die einer Diversitätsstrategie folgen, bieten zumeist auch spezielle Förderprogramme für die Personengruppen an, die bisher in der Führungsriege unterrepräsentiert sind. Oft werden dazu externe Trainer:innen eingeladen, aber auch eigene Führungskräfte geben in den einzelnen Workshops ihre Erfahrungen weiter.

Trainingsprogramme, die sich besonders an Frauen richten, folgen zumeist verschiedenen Zielen: Die jungen Talente sollen dabei nicht nur lernen, worauf es in Führungsaufgaben ankommt, welche Qualifikationen wichtig sind und welche Entscheidungen getroffen werden müssen. Ergänzt wird dieser Transfer von Leadership Skills zumeist noch von einem Praxisteil: Die Talente sollen künftige Führungssituationen schon einmal erleben, indem sie bestimmte Situationen im Rollenspiel kennenlernen. Die Erfahrung zeigt: Viele junge Frauen, die zu-

nächst überhaupt nicht an Aufstieg gedacht haben, entdecken so spielerisch überhaupt erst ihr Führungstalent und ihre Freude an Führungsaufgaben. Dann kann das Training der Start dafür sein, dass die Frauen selbst ihre Karriere planen und gestalten. Auf einmal lernen die weiblichen Talente dann beispielsweise, sich im Unternehmen besser zu positionieren und zu vernetzen.

Diese Motivierung der weiblichen Talente ist wichtig. Denn Frauen sind schwerer für einen internen Aufstieg im Unternehmen zu gewinnen als ihre männlichen Kollegen.

KARRIERE? BEI FRAUEN WENIG GEFRAGT

In einer Umfrage des Unternehmensnetzwerkes „Initiative Chefsache“ erklärten im Jahr 2022 nur 24,7 Prozent aller befragten Frauen, dass sie einmal in ihrem Berufsleben Führungsverantwortung übernehmen wollen, bei den Männern waren es immerhin 33,4 Prozent. Und der Wunsch, die Karriereleiter hochzuklettern, lässt derzeit sogar noch nach. Bei der gleichen Umfrage strebten vor fünf Jahren noch 35,6 Prozent der Frauen nach mehr Verantwortung.

Wenn die jungen Frauen erst einmal in die Karriereplanung eingestiegen sind, bieten die meisten Unternehmen ihnen auf dem Weg nach oben weitere Trainingsprogramme an. Das geht bis zu speziellen Programmen für Frauen in verschiedenen Managementpositionen. Beispielsweise hat die Deutsche Telekom bereits 2014 ein Programm für Frauen im Aufsichtsrat gestartet, in dem Themen wie Corporate Governance, Unternehmensstrategien und Responsible Leadership behandelt werden.

MENTORING-PROGRAMME: MUTMACHER UND WEICHENSTELLER

Die meisten Frauen in Führungsposition haben auf ihrem Karriereweg von Mentoring-Programmen ihrer Unternehmen profitiert, bei denen eine erfahrene Führungskraft (Mentor) in der Regel einem jungen Talent (Mentee) beiseitesteht, um dessen Entwicklungschancen auszuloten und weiterzuentwickeln. Diese Tandems sollen bewusst jenseits von Hierarchien und Weisungsbefugnissen miteinander arbeiten.

Einige Unternehmen achten darauf, dass ihre Tandems möglichst divers zusammengesetzt sind, also eine weibliche Mentorin beispielsweise einen männlichen Mentee berät und umgekehrt. Viele Personalabteilungen legen auch Programme speziell für weibliche Nachwuchsführungskräfte auf, um die Frauen auf verantwortungsvolle Positionen im Unternehmen vorzubereiten. Ein neuer Trend ist dabei, dass die Tandems unternehmensübergreifend besetzt werden. Bei diesen sogenannten Cross-Mentoring-Programmen nutzen die Unternehmen Potenziale aus ganz anderen Branchen und Bereichen, um die Frauen auf Spitzenfunktionen im Haus vorzubereiten. Viele Unternehmen beschäftigen zudem externe Mentoren:innen und Trainer:innen, die ihre Führungstalente mental auf neue Aufgaben vorbereiten.

Die individuelle Tandembeziehung wird bei den Mentoringprogrammen zumeist mit einem Rahmenprogramm ergänzt – wie zum Beispiel – Workshops, Boot Camps, Kamingsgespräche, gezieltes Coaching und andere Beratungs- und Reflexionsmöglichkeiten. Themen sind beispielsweise Leadership, Kreativität, Agilität und Innovationen. Experimentieren und Fehler

machen ist zumeist ausdrücklich erlaubt. Oft haben bereits Mentor:innen Frauen Mut gemacht, neue Wege zu gehen, sich öffentlich zu präsentieren oder eine Herausforderung im Ausland oder einem ganz anderen Bereich zu wagen.

WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE ALS VORBILD: INSPIRATION FÜR DIE EIGENE KARRIERE

„Frauen in Führungspositionen müssen sichtbar sein, erreichbar. Wenn wir für die jungen Mädchen nicht greifbar sind, können wir auch nicht ihre Lebensträume inspirieren“, so formuliert es SUSE-CEO Melissa Di Donato. Vielen Mädchen und jungen Frauen fällt es schwer, abstrakten Berufszielen zu folgen. Wenn sie dagegen sehen, was andere Frauen mit einer bestimmten Ausbildung oder Erfahrung erreicht haben, wie sie damit ihre Umwelt gestalten, wie sie damit leben, dann wird ein Berufsziel konkreter und attraktiver. Der Lebensweg erfolgreicher Frauen kann daher weibliche Talente durchaus nachhaltig dabei inspirieren, ihre eigene Karriere zu planen.

Auch für ein psychologisches Hemmnis beim Aufstieg haben sich weibliche Vorbilder als entscheidend erwiesen: Viele Frauen arbeiten nicht gerne in einem stark wettbewerbsorientierten Umfeld. Das kann sich aber ändern, wenn Frauen gleichgeschlechtliche Vorbilder haben. Das jedenfalls ergab eine Studie, die von der Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Alexandra Niessen-Rünzi, von der Universität Mannheim geleitet wurde. Bei dem Versuch bestätigte sich zunächst, dass die weiblichen Teilnehmer weniger bereitwillig in einen Wettbewerb eintraten als die

männlichen Teilnehmer. Danach wurde Teilnehmerinnen ein Video von Tennisspielerin Serena Williams oder der Private-Equity-Managerin Nour Alnuaimi vorgespielt, in dem diese von den hervorragenden Gefühlen berichten, die beim Gewinnen eines Wettkampfes aufkommen. Und die Frauen änderten sich: Deutlich mehr Frauen entschieden sich danach für den Wettbewerb.

Einer anderen Gruppe wurden dagegen Filme mit männlichen Vorbildern gezeigt. Und auch das wirkte sich auf ihr Verhalten aus: Noch weniger Frauen wollten sich anschließend auf den Wettbewerb einlassen.

Eine Konsequenz daraus: Wenn erfolgreiche Frauen für ihre Geschlechtsgenossinnen nicht sichtbar sind, scheuen auch junge weibliche Talente den Aufstieg oder den Wettkampf.

Das bedeutet nicht nur, dass Top-Frauen mit öffentlichen Auftritten bei jungen Talenten viel bewirken können. Auch die Unternehmen können etwas dafür tun, dass junge Frauen Vorbilder finden: Sie können auf den verschiedenen Kommunikationswegen Vorbilder oder Role Models aufbauen und die Qualitäten ihrer weiblichen Führungskräfte nach außen bekannt machen. Zudem können sie weiblichen Vorbildern ein Forum schaffen, sei es bei wichtigen Tagungen oder Jahresversammlungen. Allerdings: Solange keine Frau an der Unternehmensspitze zu finden ist, fehlen auch innerhalb der Unternehmen Vorbilder für junge Talente.

Jungen Menschen empfiehlt SUSE-Chefin Di Donato, sich Vorbilder selbst zu suchen: „Schreibt eure Vorbilder an, und fragt sie, ob ihr von ihnen lernen könnt, ob sie Tipps für euch haben.“ Sie selbst bekomme täg-

lich Anfragen auf LinkedIn und übernehme diese Rolle gern oder vermittele entsprechend Expertinnen und Experten.

„FÜHRUNGSTANDEM“: ZWEI FÜHRUNGSKRÄFTE IN HALBZEIT

Jobsharing für Führungskräfte passt gut in die Zeiten von New Work, flexiblen Arbeitszeiten und -formen: Auf diese Art lassen sich erfahrene Führungskräfte noch länger an die Firma binden, junge Talente haben Zeit, sich zu entwickeln, und Eltern können sich zeitweise intensiver um ihre Kinder kümmern. Die Work-Life-Balance lässt sich individueller gestalten. Zudem haben viele Unternehmen erkannt, dass sie so Führungskräfte an sich binden und leichter neue Talente rekrutieren können.

Auch wenn die Zusammenstellung und Organisation dieser Führungstteams für die Unternehmen mit zusätzlichem Aufwand verbunden sind, schreibt der Softwarekonzern SAP bereits seit 2018 alle Führungspositionen so aus, dass sich zwei Personen den Job teilen können. Die verschiedensten Kombinationen von Arbeitszeiten der beiden Tandempartner:innen sind möglich: So können beide Führungskräfte von 50 Prozent bis 100 Prozent der vollen Arbeitszeit im Einsatz sein. Auch das Modell ist möglich, dass beide Jobpartner:innen 100 Prozent arbeiten, sich aber nicht die ganze Zeit für Führungsaufgaben einsetzen.

Das Programm spricht Frauen in der Erziehungsphase an, wird aber genauso auch von Männern genutzt, die einfach

nur Lust haben, neben der Führungsverantwortung ein bestimmtes Stundenkontingent operativ tätig zu sein, beispielsweise zu programmieren. Das SAP-Beispiel macht dabei schon Schule: Nicht nur die DAX-Konzerne Beiersdorf und Deutsche Telekom, auch das Familienunternehmen Bosch und der Stahlkonzern Thyssen-Krupp setzen Führungstandems ein, und sogar der ansonsten in Personalangelegenheiten eher verschwiegene Bundesnachrichtendienst BND preist öffentlich sein System der Führungstandems.

Um die organisatorischen Probleme der Unternehmen rund um die Jobteiler zu lösen, haben bereits Start-ups passende Software entwickelt. Die meisten Unternehmen nutzen für das gemeinschaftliche Arbeiten die Software Tandemploy, die Teilzeitinteressenten:innen zusammenbringt und bei der Jobentwicklung begleitet. „Jede Personalabteilung hat das Thema Jobsharing heute auf der Agenda“, freuen sich die Tandemploy-Gründerinnen Anna Kaiser und Jana Tepe.

ARBEITSFLEXIBILITÄT: NEW WORK ERMÖGLICHT AUCH FAMILIENLEBEN

Inzwischen ist vieles selbstverständlich, was Top-Frauen von heute erst organisieren mussten: Barbara Karuth-Zelle, im Vorstand der Allianz für IT zuständig, musste beispielsweise vor zwanzig Jahren erst mit ihrem Arbeitgeber einige technische Probleme lösen, bis der Versicherungskonzern ihr einen Homeoffice-Arbeitsplatz einrichten konnte. Und es hat sich für beide Seiten bewährt: Nach ihrem abendlichen Kinder-ins-Bett-bring-Programm konnte Barbara Karuth-Zelle in dieser Lebensphase gut am heimischen Schreibtisch weiterarbeiten.

Die Arbeitswelt wandelt sich. Digitalisierung und Automatisierung verändern Berufsbilder, Formen der Zusammenarbeit und Arbeitsmodelle: Flexibles und mobiles Arbeiten setzt sich durch, die Coronapandemie hat den Trend zu Homeoffice, virtuellem Arbeiten und Kommunizieren

ZAHL DER TEILZEIT- MANAGER:INNEN STEIGT

Diese flexible Personalpolitik schlägt sich schon in den Zahlen nieder: Europaweit steigt der Anteil der teilzeitarbeitenden Manager:innen an den gesamten Führungskräften deutlich. Bei den Frauen erhöhte sich der Tandemanteil an den Führungspositionen in 15 Jahren auf 32 Prozent von 26 Prozent, bei Männern verdoppelte er sich zugleich immerhin auf vier Prozent. Das ermittelte im Jahr 2021 eine Studie unter Leitung von Professor Lena Hipp, Leiterin der Forschungsgruppe „Arbeit und Fürsorge“ des Wissenszentrums Berlin für Sozialforschung. Und das Potenzial ist noch groß: In Deutschland erreicht der Teilzeitanteil an den Führungskräften insgesamt gerade mal 14 Prozent, in den Niederlanden und der Schweiz sind es mehr als ein Viertel.

noch beschleunigt. Arbeits- und Privatleben laufen dabei stärker zusammen. Das ermöglicht vielen Frauen schon heute, sich flexibler um ihre Familie zu kümmern. Denn noch immer sind heute Frauen die Hauptverantwortlichen für Haushalt und Kinder, übernehmen hier laut einer OECD-Befragung rund zwei Drittel der Arbeiten. Die Kehrseite ist allerdings, dass sich die Frauen am heimischen Schreibtisch in der Regel mehr Stunden für die Firma einsetzen als an ihrem Präsenzarbeitsplatz und zudem noch zusätzliche häuslichen Aufgaben übernehmen. Das führt zu starken Belastungen, besonders in Zeiten geschlossener Kindergärten und Schulen.

Über diese doppelte Belastung redet zwar kaum eine Frau gerne öffentlich. Während der Lockdowns in der Coronazeit wurde sie aber offensichtlich. Und die Angst davor kann manch weibliches Talent von einer Karriere abhalten. Daher sollten Unternehmen bei der Flexibilisierung der Arbeit auch die Gefahren im Blick haben und darauf achten, dass sie mit ihren Anforderungen an die Frauen – beispielsweise ständige Erreichbarkeit – nicht noch für weitere Mehrbelastungen sorgen.

Den Spagat zwischen Arbeit und Familie erleichtern Unternehmen zudem mit firmeneigenen Krippenplätzen und Hilfen bei der flexiblen Kinderbetreuung. Diese Initiativen sorgen auch dafür, dass sich Frauen willkommen fühlen. Für weibliche Führungskräfte ist auch eine mögliche Kinderbetreuung am Abend oder am Wochenende wichtig, damit sie den Abend- oder Wochenendtermin unbekümmert wahrnehmen können und ihre Kinder gut betreut wissen.

NETZWERKE: FRAUEN TUN SICH ZUSAMMEN UND STÄRKEN SICH GEGENSEITIG

Unter Frauen fällt es vielen Frauen oft leichter, Selbstbewusstsein aufzubauen. Das haben viele Unternehmen erkannt und stärken ihre weiblichen Talente darin, sich in Netzwerken zusammenzuschließen und gegenseitig zu fördern. In fast allen größeren Unternehmen gibt es daher entsprechende Frauennetzwerke.

Beim europäischen Flugzeugkonzern Airbus hilft beispielsweise das Netzwerk „MyWay“ den Frauen nicht nur dabei, sich unter Gleichgesinnten auszutauschen. Die Frauen helfen sich zudem gegenseitig, ein erfolgreiches Auftreten zu entwickeln. „MyWay“ vermittelt dazu entsprechende Coaches und Mentor:innen. Genau wie beispielsweise das Frauennetzwerk bei Siemens, „Glow@IT“ beschäftigen sich die Frauen zugleich mit Strategien, mit denen sich technische Innovationen und Spitzenleistung erreichen lassen.

UNTERNEHMENSÜBER- GREIFENDE NETZE: WO WEIBLICHE TALENTE SELBST AKTIV SIND

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

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

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

Die „Initiative Chefsache“, 2015 gegründet, hat sich zum Ziel gesetzt, ein Umdenken in Unternehmen und Behörden sowie Wissenschaft anzustoßen und Unternehmenskulturen in Richtung „ausgewogenes Geschlechterverhältnis“ zu bewegen. Mit zahlreichen Kampagnen, Studien und Umfragen will sie alte Rollenbilder bewusst machen und aufbrechen. Der Initiative geht es um die richtige Mischung in der Führung, da ist Frauenförderung nur ein wichtiger Schritt. Unter den zahlreichen Mitgliedsunternehmen sind nicht nur DAX-Konzerne wie BASF, Deutsche Post DHL und Volkswagen, sondern auch Wissenschaftsinstitute wie die Max-Planck-Gesellschaft sowie die unsichtbarste deutsche Behörde, der Bundesnachrichtendienst.

Das Diversitätsnetzwerk Beyond Gender Agenda, gegründet Anfang 2020, sieht sich weniger als Kontaktbörse. Vielmehr will die Initiative „Diversität und ein inklusives Arbeitsumfeld integral in der DNA börsennotierter und mittelständischer Unternehmen verankern“. Das Thema Diversität sehen die Gründerinnen wie Douglas Chefin Tina Müller breiter als das Thema Mann / Frau, es umfasse die gesamte Vielfalt von Geschlechtern, Generationen, Behinderungen, Ethnien, LGBT+ und sozialer Mobilität. Besondere Aufmerksamkeit erzielt die Initiative durch ihren jährlich herausgegebenen „German Diversity Index“, der anhand von vier Diversitätskriterien die DAX-Konzerne einstuft. Die Initiative vermittelt genau wie andere Frauennetzwerke den Unternehmen externe Berater:innen, die beim Aufbau einer Diversitätsstrategie und damit auch bei der Frauen-Talentsuche helfen können.

Andere internationale Frauenförderinitiativen dienen weniger als Netzwerkplattform für Frauen, denn als Vermittler von Mentor:innen oder Stipendien. Der 2010 in Großbritannien gegründete 30%-Club setzt sich beispielsweise weltweit für die freiwillige Umsetzung eines 30-prozentigen Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten ein. Der Club fördert beispielsweise Frauen am Start ihrer Karriere mit einem Mentorenprogramm oder vergibt Stipendien für Kurse in Sachen Unternehmensführung an weibliche Führungskräfte. Zu den Mitgliedern gehören neben weiblichen Vorständen wie Melissa Di Donato auch auffällig viele männliche Top-Manager wie Blackrock-Chef Larry Fink oder Investor Warren Buffet.

Zudem gibt es in fast jeder Branche Frauennetzwerke. Spezielle Netzwerke wollen junge Frauen für bestimmte Themen, wie die MINT-Fächer, begeistern oder in bestimmten Situationen, wie bei der Gründung, unterstützen. Inner Wings, von

Melissa Di Donato und ihrem Mann Darren Roos gegründet, richtet sich bereits an Mädchen im Alter von sechs bis zwölf Jahren. Verschiedene Veranstaltungen, Auftritte von erfolgreichen Frauen, Bücher und Mentorenprogramme sollen den jungen Frauen helfen, „innere Flügel“ zu entwickeln und selbstbewusst die eigenen Träume zu verwirklichen. Drei Kinderbücher („Kick Like a Girl“, „The Magic Box“, „How Do Mermaids Poo?“), die Melissa Di Donato während des Lockdowns verfasst hat, sollen nicht nur diese Botschaft weiterverbreiten. Ihr Erlös kommt auch der Stiftung zugute.

Ähnlich früh setzt eine Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums an, die 2014 gegründet wurde. „Frauen unternehmen“ will Schülerinnen für das Berufsziel „Unternehmerin“ begeistern. Rund 230 Unternehmerinnen haben sich bereits als Vorbilder versammelt und berichten ehrenamtlich in Schulen von ihrem Alltag und versuchen die Mädchen zu begeistern. Um die weiblichen Talente auch spielerisch anzusprechen, hat „Frauen unternehmen“ ein digitales Spiel für die Schülerinnen entwickelt.

Das Netzwerk Female Investors Network will Gründerinnen helfen, die bisher sehr viel schwerer als ihre männlichen Kollegen an externes Kapital kommen. Das Netzwerk bringt Gründerinnen und potenzielle Geldgeberinnen zusammen und will damit den Anteil der Frauen in der Start-up-Szene erhöhen. Ähnliche Ziele verfolgt auch der Verein Encourageventures, den Investorinnen und Unternehmerinnen im Juni 2021 gegründet haben. Daraus erwachsen ist inzwischen ein Netzwerk, dem 460 Start-ups unter weiblicher Führung und 470 Investorinnen angehören. Das Ziel: sich gegenseitig als Gründerinnen und Investorinnen zu unterstützen und mehr Frauen zu ermutigen, unternehmerisch tätig zu werden.

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.

Konzept, Analyse und Gestaltung

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

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

Fotos: Adidas AG; Bain & Company Germany, Inc.; BASF SE; Deutsche Post AG;
SUSE Software Solutions Germany GmbH; Vodafone Deutschland

© 2022 Handelsblatt Research Institute



