

*Bis vor kurzem saß gerade mal eine Frau im Vorstand eines DAX 30-Unternehmens. Auch wenn die Zahl der weiblichen Vorstandsmitglieder von DAX 30-Unternehmen inzwischen auf vier angestiegen ist und die Einführung einer verbindlichen Frauenquote bei der Telekom für Wirbel gesorgt hat, hört man viel zu selten von erfolgreichen Frauen. Dabei sind gerade erfolgreiche Rollenvorbilder wichtig, um jüngere Frauen in ihrem Karrierewunsch zu bestärken. Die Interviews des Netzwerks „Synergie durch Vielfalt“ tragen dazu bei. PERSONAL druckt Auszüge.*

# Vorbilder für Jüngere



**Brigitte Hirl-Höfer,**  
Direktorin Human Resources, Mitglied der Geschäftsleitung, Microsoft Deutschland, zwei Söhne

## Welche Klischees über Frauen in Führungspositionen können Sie nicht mehr hören?

Das Klischee, Frauen seien weniger belastbar. Meiner Meinung nach ist vieles eine Frage der Organisation und dazu gehören immer zwei: die Mitarbeiterin und das Unternehmen. Im Gegenteil: Durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie müssen Frauen oft sehr viel mehr leisten als ihre männlichen Kollegen.

## Glauben Sie, dass bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten Frauenkarrieren erleichtern? Oder liegt es vielmehr an



**Dr. Petra Köppel,**  
Inhaberin, Synergy Consult, Parsdorf

✉ [petra.koepfel@synergyconsult.de](mailto:petra.koepfel@synergyconsult.de)



**Nicole Leber,**  
Kommunikation, Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“, Synergy Consult, Parsdorf

✉ [nicole.leber@synergyconsult.de](mailto:nicole.leber@synergyconsult.de)

## der Unternehmenskultur Ihres Arbeitgebers?

Eine Ausweitung der Kinderbetreuungsmöglichkeiten ist sicherlich essenziell. Aber auch Unternehmen sind in der Pflicht. Microsoft bietet mit seiner offenen und familienfreundlichen Unternehmenskultur eine Vielfalt von Maßnahmen, die eine Chancengleichheit von Frauen und Männern sicherstellen: Wir haben Möglichkeiten wie Vertrauensarbeitszeit, Home Office-Unterstützung bei der Suche nach der geeigneten Kinderbetreuung, Mentorenprogramme und vieles mehr. Die Vereinbarkeit von Familie und Karriere ist so kein Widerspruch. Gerade bei Führungspositionen gilt für viele immer noch: Ohne Anwesenheit keine Leistung. Hier muss umgedacht werden.

## Was glauben Sie: Was hat Sie in Ihrer Karriere weitergebracht? Wieso sind Sie da, wo relativ wenige Frauen ankommen? Hat Ihnen eine Frauenquote geholfen?

Leistung und Nachhaltigkeit zählen. Ich bin gut organisiert und flexibel, arbeite effektiv und erfahre viel Unterstützung von meinem Umfeld. Die Unternehmenskultur bei Microsoft spielt natürlich auch eine große Rolle – Diversity wird hier groß geschrieben. Doch Stellen mit Frauen zu besetzen, um eine Quote zu erfüllen, das halte ich für falsch. Bei Microsoft gibt es auch keine Frauenquote. Trotzdem sind derzeit fünf von 13 Management-Positionen in der Geschäftsleitung von Frauen besetzt.



**Monica Wertheim,**  
Vice President Employer Reputation & Corporate Culture, E.ON AG, ein Sohn

## Welche Klischees über Frauen in Führungspositionen können Sie nicht mehr hören?

Wenn es heißt, Frauen sind bissig, dann kontere ich immer mit dem gleichen Satz: „Frauen sind bissig und Männer sind durchsetzungsstark.“ Das gleiche Verhalten wird bei Frauen und Männern völlig unterschiedliche bewertet, das ist wirklich ein Klischee, das ich nicht mehr hören kann.

## Glauben Sie, dass bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten Frauenkarrieren erleichtern? Oder liegt es vielmehr an der Unternehmenskultur Ihres Arbeitgebers?

Es liegt absolut an der Unternehmenskultur, ob Frauenkarrieren möglich sind. Natürlich sind als Basis gewisse Instrumente notwendig und hilfreich, wie Kindergartenplätze, Teilzeitangebote, Home Offices. Diese Instrumente sind sehr unterstützend bei der Organisation von Familie und Beruf – und daran krankt es auch nicht mehr wirklich. Bei E.ON haben wir gute Instrumente. Aber alle Instrumente nützen nichts, solange nicht die Unternehmenskultur Frauenkarrieren ermöglicht. Wenn zum Beispiel eine Geburt gleichbedeutend mit einer Gehirn-Amputation gesehen wird und eine Frau danach nur min-

derwertige Jobangebote bekommt, versagt die Unternehmenskultur. Allein die Leistung eines Mitarbeiters soll ausschlaggebend sein für eine Karriere – egal ob vom Mann oder Frau. Aber natürlich muss die Frau auch Karriere machen wollen. Leider ist die gesellschaftliche Realität in Deutschland – gerade im Vergleich zu anderen europäischen Ländern – so, dass Frauenkarrieren nach wie vor noch nicht selbstverständlich sind. Bezeichnenderweise gibt es ja auch nur im Deutschen den Begriff Rabenmutter.

**Was glauben Sie: Was hat Sie in Ihrer Karriere weitergebracht? Wieso sind Sie da, wo relativ wenige Frauen ankommen? Hat Ihnen eine Frauenquote geholfen?**

Ich habe nie von einer Quote oder einem speziellen Frauenförderprogramm profitiert. Aber ich habe an mich geglaubt, mich weniger kritisch hinterfragt als andere Frauen – und habe die Chancen ergriffen, wenn sie sich boten. Dazu gehört natürlich auch ein gewisser Mut zum Risiko, den viele Frauen so nicht haben. Außerdem ist es wichtig, sich zu vernetzen. Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger sind diese Netzwerke. Und man muss – speziell in großen Unternehmen – das große Ganze im Auge behalten, nicht nur auf den eigenen Aufgabenbereich fokussiert sein. Und schließlich liebe ich das, was ich tue – sonst könnte ich es auch nicht machen. Deswegen habe ich auch schon manche Aufgaben abgelehnt, weil ich es nicht konnte und wollte. Natürlich hatte ich bisher auch immer das Glück, gute Mentoren zu haben, die mich meist mit Rat und teilweise auch mit Tat unterstützt haben.



**Dr. Carina Kögler,**  
Abteilungsleiterin im  
Karosseriebau, Audi AG,  
drei Kinder

**Welche Klischees über Frauen in Führungspositionen können Sie nicht mehr hören?**

Als berufstätige Mutter bekam ich häufig zu hören, ich sei eine Rabenmutter. Das hat sich inzwischen gelegt. Vielleicht weil ich es widerlegt habe, da die Kinder gut erzogen sind. Die Kinder sind jetzt 9 und 11 Jahre alt und drei ganz normale Jungs. Etwas, was mir jedoch nach wie vor auffällt, ist Folgendes: Wenn man als Frau konsequent einen Standpunkt vertritt, gilt man als bissig. Ein Mann würde als durchsetzungsfähig gelten. Sonst habe ich mich ganz gut in meiner Umgebung etabliert: Ich arbeite in der Produktion, wo ich mich entsprechend zweckmäßig kleide, also nicht in einem Rock herumlaufen würde. So kann ich pragmatisch anpacken und meinem Job am besten nachgehen. Gemeinsam mit meiner fachlichen Kompetenz halte ich dies für das richtige Rezept.

**Glauben Sie, dass bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten Frauenkarrieren erleichtern? Oder liegt es vielmehr an der Unternehmenskultur Ihres Arbeitgebers?**

Mir hat die Kombination aus unternehmensgeförderter Kita und privater Betreuung geholfen: Die ganztägig und ganzjährig geöffnete Kita war unheimlich wichtig und zusätzlich habe ich eine Kinderfrau, die auch bei Krankheit oder Notfällen immer da ist. Und natürlich hilft meine private Umgebung: Im Notfall muss man Freundinnen haben, die zur Hilfe eilen. In anderen Familien packt die Oma mit an, wenn sie in der Gegend wohnt. Aber auch die mentale Unterstützung war mir eine Hilfe: Meine Mutter konnte mir in der Betreuung nicht helfen, aber dass sie mir den Rücken gestärkt hat und gesagt hat „Du bist keine Rabenmutter, lass dich nicht beirren“ hat mich weitergebracht. Die Unternehmenskultur im

produzierenden Gewerbe ist sehr traditionell. Man kann als Frau nicht erwarten, eine Sonderrolle zu erhalten – da heißt es, mitzuspielen. Wenn man dann Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen hat, muss man sich entsprechend gut organisieren. Und wenn man im nächsten Schritt eine gewisse Führungsposition erreicht hat, kann man die Kultur von innen heraus verändern. So unterstütze ich beispielsweise auch Männer, die in Elternzeit gehen wollen und merke, dass es sich allmählich durchsetzt.

**Was glauben Sie: Was hat Sie in Ihrer Karriere weitergebracht? Wieso sind Sie da, wo relativ wenige Frauen ankommen? Hat Ihnen eine Frauenquote geholfen?**

Im Unternehmen habe ich gemerkt, dass man schnell wissen muss, wo der Hase lang läuft. Daher habe ich mich rechtzeitig gut vernetzt, um die Strukturen und richtigen Ansprechpartner kennenzulernen und mögliche Hürden zu überwinden. Auch Mentoren habe ich angesprochen, die mir weitergeholfen haben. Aber dieses Erfolgsrezept gilt nicht nur für Frauen, sondern gleichermaßen für Männer.

Was ich aber anders gemacht habe als andere Frauen war, dass ich nicht darauf gewartet habe, dass irgendjemand auf mich zukommt, sondern ich habe meine Chancen aktiv selbst ergriffen. Und ich bin auf dem Weg geblieben, den ich für richtig gehalten habe. Oft habe ich mir anhören müssen: „Warum machst Du das?“. Doch bereits mein Vater als Physiker oder auch meine Professoren im Studium haben mir genügend Selbstvertrauen gegeben und mich auf meinem Weg unterstützt. Und ich fordere auch ein: So gehört es für mich dazu, dass mein Mann und ich abends gemeinsam für die Familie da sind. Dinge wie Haushalt, die von Anderen erledigt werden können, müssen nicht von der Mutter oder dem Vater gemacht werden. Die Frauenquote halte ich für kontraproduktiv. Sie lässt Männer denken, dass die Frau den Job nur aufgrund ihres Geschlechts bekommt. Ich war in meinem Job gut, und das hat mich dahin gebracht, wo ich jetzt bin.

**Internet-Tipp**

- Die kompletten Interviews hat das Netzwerk im Web veröffentlicht. [www.synergy-durch-vielfalt.de](http://www.synergy-durch-vielfalt.de)
- Die Messe Zukunft Personal in Köln veranstaltet am 13. Oktober das Symposium „Die Zukunft ist weiblich“ – auch dort finden junge Frauen auf dem Weg in die Unternehmen Vorbilder. [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)