



Karriere
Ein Spezial zum Management-Studium MBA. Wo wird es wirklich zum Karriereturbo?
Seite 66 bis 77



Kunstmarkt
Heißer Herbst in London: Die Frieze Art Fair will der Krise trotzen.
Seite 80



In der Berliner Bertelsmann-Vertretung trafen sich die Preisträgerinnen der „Generation CEO“ mit ihren Mentoren: Christine Graeff, Partnerin bei Brunswick, sprach mit Ex-Eon-Chef Wulf Bernotat (Foto oben, li.). Tina Silvester, Managerin bei Lilly Pharma, und Danica Siemer, Vertriebsdirektorin bei Johnson & Johnson, tauschten sich mit Personalberater Heiner Thorborg aus (Foto oben, re.). Und Andrea Stürmer, Zurich Financial Services, unterhielt sich mit Hans C. Werner, Personalchef bei Swisscom (Foto li.).

Die neuen Chefinnen

Britta Döttger weiß, was sie will: einen Posten als Finanzvorstand bei einem börsennotierten Unternehmen, irgendwann in der Zukunft. Darauf arbeitet die 39-Jährige konsequent hin. Nach Stationen bei der Deutschen Bank und bei Fraport leitet die Managerin heute die Finanzen beim Chemiekonzern SGL Carbon und berichtet damit direkt an den Gesamtvorstand. Es ist also nur noch ein Schritt bis zum Ziel. Zu ihrem ganz persönlichen, aber auch zu jenem allgemeinen Ziel, das eine ganze Generation gut ausgebildeter, ehrgeiziger Frauen in den vergangenen Jahren vereint hat: Sie wollen jene gläserne Decke durchbrechen, die Frauen auf dem Weg nach ganz oben gebremst hat. Ein Jahr, nachdem ein eher unfreiwillig miteinander verbundenes Trio aus Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger, Familienministerin Kristina Schröder und Arbeitsministerin Ursula von der Leyen die Offensive der Frauen auf die Dax-Vorstände ausgerufen hat, steht fest: Deutschlands Führungsfrauen besetzen in bisher ungekanntem Maße Stellen im Topmanagement. Und sie haben eine Antwort auf die alles entscheidende Frage gefunden: Kind oder Karriere? Kind und Karriere! Weil Deutschlands Kon-

Deutschlands Vorstandsetagen sind so weiblich wie nie. Wer heute Karrierefrauen trifft, lernt selbstbewusste Managerinnen kennen, die klare Ansprüche stellen. Ein Ortstermin.
Von Diana Fröhlich

zerne gute Führungsfrauen suchen wie nie, können diese es sich leisten, selbstbewusst zu fordern, was ihren Vorgängerinnen verwehrt blieb. Selten wurde das so deutlich wie an einem Donnerstag Anfang Oktober in der Bertelsmann-Vertretung in Berlin. Topmanager wie Ex-Eon-Chef Wulf Bernotat oder der noch amtierende Bertelsmann-Chef Hartmut Ostrowski stehen im Foyer, sind umringt von Frauen. Über dem Rednerpult hängt der Titel der Veranstaltung: „Generation CEO“, das O gestaltet wie das biologische Symbol für weiblich. „Generation CEO“ tagt hier, ein Netzwerk, mit dem der Personalberater Heiner Thorborg die Zahl der Topmanagerinnen in den Unternehmen erhöhen möchte. Thorborg hat an diesem Tag, wie seine weiblichen Gäste auch, gute Laune: „Der Zug ist nicht mehr aufzuhalten“, sagt er, der das Netzwerk im Jahr 2007 ins Leben gerufen hat. „Auch wenn noch viel zu tun ist: Die Entwicklung der letzten Monate ist sehr positiv.“ Was aber ist passiert? Wie ist es dazu gekommen, dass ein Thema, das in Politik und Wirtschaft seit Jahren ein Schattendasein fristete, plötzlich so an Dynamik gewonnen hat? Den Anfang machte, wie so oft, ein einzelner Mutiger: Thomas Sattelberger, Personalvor-

stand der Deutschen Telekom, hatte im März 2010 ein Programm vorgestellt, mit dem er die Zahl der Frauen im Management und im Aufsichtsrat des Unternehmens deutlich erhöhen wollte. Er forderte, dass 30 Prozent der Top-Positionen im Konzern weiblich besetzt werden sollen - bis 2015. Wenige Monate später erklärte Familienministerin Kristina Schröder in einem Interview mit dem Handelsblatt, dass schon in fünf Jahren jede fünfte Führungskraft eine Frau sein soll. Und seit Januar dieses Jahres, als sich Arbeitsministerin Ursula von der Leyen einmischte und offiziell eine Frauenquote für Großunternehmen forderte, ist die Diskussion in vollem Gang. Von der Leyen will eine Quote von 30 Prozent bis zum Jahr 2018 gesetzlich vorschreiben. Viele wichtiger aber als all diese Forderungen: Es gibt mittlerweile Kandidatinnen für diese Stellen. Die alte Ausrede vieler Aufsichtsratschefs, sie würden ja gerne mehr Frauen in die Vorstände holen, aber es gäbe keine geeigneten Bewerberinnen, gilt nicht mehr. Und das liegt an Frauen wie Britta Döttger. Sie hat nicht nur ihre Karriere vorangetrieben, sondern hat sich auch etwas bei den Männern abgeguckt: Mit Gleichgesinnten hat

sie Netzwerke geknüpft, die sie nun nach oben tragen. Etwa Thorborgs Generation CEO. Döttger profitiert von dem Kreis: „Hier habe ich nicht nur die Gelegenheit, mich mit Führungskräften aus anderen Branchen auszutauschen, sondern auch darüber, welche Karrierewege heute in ein eher männlich dominiertes Topmanagement führen.“ In den Gesprächen geht es ihnen vor allem ums Geschäft, um ihre Profession. Und weniger darum, wie sie die Familie mit der Karriere vereinbaren können - das ist längst gelebter Alltag. Die Plattform „Generation CEO“ soll helfen, das alles sichtbarer zu machen. Einmal pro Jahr lädt Thorborg seine Preisträgerinnen ein. Es sind Termine wie an diesem Oktoberdonnerstag, Termine, die allerdings auch verdeutlichen, dass es zwar ein einheitliches Ziel gibt, aber vielfältige Wege zu diesem. Da wäre etwa Stefan Schulte, Vorstandschef des Flughafenbetreibers Fraport und im Beirat der Initiative tätig. Als Mentor der Karrierefrauen gibt er Tipps für den Weg nach oben. Als Fraport-Manager aber ist er gegen starrere Regelungen zur Frauenförderung. Eine Quote etwa, wie sie Arbeitsministerin von der Leyen fordert, lehnt er ab. „Es bringt nichts, den Vorstand zu erweitern, nur um

den freien Posten dann mit einer Frau zu besetzen“, sagte er. Das Risiko, dass Unternehmen Alibifrauen engagieren, sei zu groß. Frauenförderung, das sei ein wichtiges Thema, die Gesellschaft müsse sich verändern, ein regelrechter Kulturwandel stattfinden. Und das brauche Zeit - keine Vorschriften. Bei Fraport seien schon 20 Prozent der Führungskräfte weiblich. Außer im Vorstand - der ist derzeit nur mit Männern besetzt. **Der Anteil wächst, aber zu langsam** Was also sind die Lippenbekenntnisse am Ende wert? In deutschen Großkonzernen sind in den Vorständen und auch in den Aufsichtsräten fast ausschließlich Männer vertreten. Das Institut für Wirtschaftsforschung hat ermittelt, dass im Jahr 2010 in den 200 größten Unternehmen elf Prozent der Aufsichtsräte und nur etwas mehr als drei Prozent der Vorstände weiblich waren. Die Frauenförderinitiative Fidar bemängelt, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte zu langsam wächst. Seit Jahresbeginn stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 160 Dax-, MDax-, SDax- und TecDax-Unternehmen um 1,8 Prozentpunkte auf 11,8 Prozent. Wie weit die Dax-30-Konzerne bei dem Thema gekommen

sind, wird sich beim Frauengipfel am Montag zeigen. Dann treffen sich die Personalvorstände, ziehen Bilanz und stellen ihre Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen vor. In die Vorstandsetagen der Konzerne sind sie zwar noch nicht vorgestoßen, doch die ersten Erfolge können auch die Frauen aus Thorborgs Netzwerk vorweisen. In den 80 Preisträgerinnen der Jahre 2007 bis 2010 hat mittlerweile jede fünfte ein Aufsichtsratsmandat inne. Die wohl bekannteste unter ihnen ist Ines Kolmsee, Chefin des Stahlzulieferers SKW Stahl-Metallurgie. Sie sitzt seit Mai dieses Jahres auch im Verwaltungsrat des Schmieröherstellers Fuchs Petrolub. Oder Ilonka Nußbaumer, bisher für Schaeffler tätig, ist seit März 2011 weltweite Personalleiterin beim Maschinenbauer Voith. Und Karin Dohm, Partnerin bei Deloitte, wird künftig für den Jahresabschluss bei der Deutschen Bank verantwortlich sein. Sie freuen sich über die Karrieresprünge der Kolleginnen, wissen, was sie können. Viele von ihnen sind nicht nur im Büro Managerin, sondern auch zu Hause: Die Preisträgerinnen der „Generation CEO“ haben durchschnittlich ein Kind. Einzig an den ganz großen Vorbildern fehlt es ihnen noch - an weiblichen Vorstands-

chefs, die beweisen, dass der Weg an die Spitze wirklich möglich ist. Ein paar Frauen haben es zur Personalchefin gebracht; Elke Strathmann bei Continental, Katrin Menges bei Henkel oder Marion Schick, die 2012 bei der Telekom auf Thomas Sattelberger folgten wird. Doch der Vorstoß vieler Unternehmen, in den vergangenen zwölf Monaten möglichst schnell Frauen zu befördern, um einer Frauenquote zuvorzukommen, war nicht immer erfolgreich. Anastasia Lauterbach, die erste Frau, die die Telekom nach der Einführung ihrer Frauenquote beförderte, hat den Konzern wieder verlassen. Auch Angelika Dammann hat nur ein Jahr nach Amtsantritt als Personalvorstand bei SAP dem Softwarekonzern den Rücken gekehrt. Personalchef Thorborg rät deshalb, „bei der Auswahl neben den Kompetenzen des Kandidaten auch die Unternehmenskultur zu berücksichtigen, um weder Kandidat noch Aufsichtsrat im Nachgang zu schädigen“. Denn das will Thorborg vermeiden. Er gibt Ratschläge, öffnet Türen, vermittelt Kontakte. So entsteht ein Netzwerk an Frauen, das auch gut auf vakante Aufsichtsratsposten zu vermitteln ist. Und ein Netzwerk, das sich deswegen auch für beide Seiten lohnt.

Die 20 neuen Preisträgerinnen
„Generation CEO“, gegründet von Personalberater Heiner Thorborg, will die Situation weiblicher Führungskräfte auf dem Weg ins Topmanagement verbessern. Seit 2007 zeichnet Thorborg - dieses Jahr erstmals in Kooperation mit dem Handelsblatt - jährlich 20 Managerinnen aus.

Katrin Adt, 39, Vorstandschefin Mercedes-Benz Luxemburg	Stefanie von Albert, 36, Europa-Marketingleitung L'Oréal	Nadine Balkanyi-Nordmann, 38, Gründerin einer Awaltskanzlei	Tanja Birkholz, 38, Bereichsvorstand bei der Commerzbank	Xiaouqun Clever, 41, Leiterin Anwendungsentwicklung bei SAP	Monica Dell'Anna, 39, Leitung Glasfaser bei Swisscom	Britta Döttger, 39, Leitung Finanzen bei SGL Carbon	Katja Dürrfeld, 39, Leiterin Systeme und Standards bei Continental	Andrea Sibylle Ebinger, 39, Geschäftsführerin Kitaro-Fashion	Ulrike Friese-Dormann, 40, Partnerin bei Milbank	Carolin Griese-Michels, 36, Prinzipalbin bei Roland Berger	Anja Victorine Hartmann, 39, Partnerin bei McKinsey	Prisca Havranek-Kosicek, 35, Finanzvorstand DSM Pharma Chemicals	Alexandra Mebus, 34, Personalchefin Bosch Communication Center	Aida Rizvo, 38, Marketingleitung Asien-Pazifik bei Henkel	Natalie von Rom, 39, Partnerin bei Göhmann Rechtsanwälte	Sopna Sury, 36, Geschäftsführung Eon Inhouse Consulting	Mariateresa Vaccalli, 40, Direktorin bei Sunrise Communications	Katrin Wehr-Seiter, 41, Gründerin von Acanta Capital	Ruth Werhahn, 40, Bereichsleiterin bei Eon