

# Handelsblatt

## Siemens-Vorstand Janina Kugel

### „Jüngere Frauen zählen oft auf, was sie nicht können“

Lisa Seelig  
24.07.2015

Sie ist für 341.000 Mitarbeiter weltweit zuständig: Siemens-Personalvorständin Janina Kugel. Im Interview spricht sie über Werte, Kompromisse, Netzwerke und darüber, wie ein Mann Kanzlerin werden kann.

Wir treffen Janina Kugel in Berlin. Dorthin ist sie gereist, um eine neue Initiative vorzustellen, die sich für ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen in Führungspositionen einsetzen will. „Chefsache“ nennt sich der Zusammenschluss von Unternehmen wie Siemens, Allianz, McKinsey, Bayer und Bosch. Auch der Mittelstand, die Sozialwirtschaft, die Medien und die Politik wollen mitmachen – die Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen, die sich in ihrer Zeit als Familien- und Arbeits- und Sozialministerin schon immer für Frauenförderung eingesetzt hat, sitzt ebenfalls auf dem Podium.

Die Bundeskanzlerin hat die Schirmherrschaft der Initiative übernommen und lässt es sich trotz 17 Stunden Verhandlungsmarathon zu Griechenland in Brüssel nicht nehmen, in einer launigen Rede für mehr Frauen in Führungspositionen und neue Arbeitszeitmodelle zu werben. Ihre beiden Sekretärinnen würden sich den Job teilen, und im Kanzleramt könnten die Mitarbeiter mittlerweile auch mit Kind einen Führungsjob behalten – die Welt sei davon noch nicht untergegangen.

Janina Kugel sorgt auf dem Podium ebenfalls für Erheiterung, als sie erzählt, dass ihre kleine Nichte sie neulich fragte, was eigentlich ein Mann tun müsste, um Kanzlerin werden zu können.

Und sie sagt, dass Deutschland einfach hinterhinke, was das Thema Frauen in Führungspositionen betreffe – andere Länder hätten seit Jahrzehnten an verschiedenen Stellschrauben gedreht, um für Gleichberechtigung von Männern und Frauen und für bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beiden Geschlechter zu sorgen. „Meine Freunde in Frankreich erzählen mir, dass sich ein viertes Kind steuerlich lohnt.“

Deutschland hat seine Business-Helden gesucht und gefunden! Mit Unterstützung des Hotel-Portals HRS stehen nun die 25 Finalisten fest. Doch wer erobert als wahrer Held des Alltags endgültig das Siebertreppchen? mehr...

Nach der Auftaktveranstaltung hatten wir die Gelegenheit, Janina Kugel zu einem Gespräch über ihre Vorstellungen von Diversity und Gleichberechtigung zu treffen.

### Wo klemmt es denn nun?

#### **Frau Kugel, was ist Ihrer Meinung nach bei Ihrem Unternehmen der Grund dafür, dass es noch zu wenig Frauen in Führungspositionen gibt?**

Uns beschäftigen hier zwei Themen: Zum einen ist Siemens ein technisch geprägtes Unternehmen und es gibt einfach noch zu wenig junge Frauen in technischen Berufen. Im Maschinenbaustudium zum Beispiel lag der Frauenanteil zuletzt, im Wintersemester 2013/2014, bei etwa zehn Prozent. Zum anderen haben wir noch zu wenig Vorbilder. Wir werden hier zwar besser bei Siemens – im Aufsichtsrat, im Vorstand und auch im Management steigt der Frauenanteil – aber wir wollen die Rahmenbedingungen nachhaltig verbessern, für Männer und Frauen.

Eine Frage, die uns beschäftigt, ist etwa: Wie schulen wir unsere Führungskräfte, um etwas gegen so genannte unbewusste Vorannahmen, „unconscious bias“, zu tun, also das Phänomen, dass Führungskräfte oft unbewusst ein bestimmtes Wertesystem anwenden bei der Beurteilung von Kandidaten für eine Position und keine unvoreingenommene Bewertungen machen? Darauf fokussieren wir uns stark, das ist Chefsache, das ist uns ein Anliegen überall auf der Welt, nicht nur in Deutschland.

## **Das Smartphone ist der neue Point of Sale**

Der Kundenvorteil beim Online-Shopping ist gleichzeitig auch die größte Herausforderung für die Anbieter: Konsumenten können schnell zwischen den Angeboten wechseln. Kundenbindung wird somit schwieriger denn je. mehr ...

## **25 Gewinnerinnen**

### **Diese Frauen wollen wir bis 2025 als Dax-CEO sehen**

- **Der Wettbewerb**

Welche der nominierten Frauen wollen Sie bis zum Jahr 2025 im Vorstand eines Dax-Konzerns sehen? Gemeinsam mit der Plattform Edition F und der Huffington Post haben wir den Wettbewerb ausgerufen – und mehr als 500 Nominierungen erhalten. Aus den 50 Frauen, die es in die Vorauswahl geschafft hatten, konnten unsere Leser wiederum ihre Favoritin auswählen und ihre Stimme abgeben. Heute präsentieren wir die Gewinnerinnen.

- **Aliz Tepfenhart, Geschäftsführerin der Burda Digital Holding**

Im Mai dieses Jahres wechselte Aliz Tepfenhart von der Otto Group zur Burda Digital Holding, für die sie ab sofort als Geschäftsführerin fungiert. Die Managerin zeichnet sich vor allem durch ihre breite Erfahrung im E-Commerce aus, die sie sich als Geschäftsführerin des Baur Versands sowie als Geschäftsführerin von Quelle (Burda Group Russland) aneignete. Das Wissen setzt sie nun für die B2C-Transaktionen der von Burda gebündelten Digitalunternehmen und -Marken ein.

- **Antonella Mei-Pochtler, Geschäftsführung Boston Consulting Group**

Antonella Mei-Pochtler ist Senior Partnerin und Geschäftsführerin bei der Boston Consulting Group und berät als Expertin für Markenführung internationale Unternehmen, vor allem aus der Konsumgüterindustrie und der Medienbranche. Sie ist 1984 bei BCG im Münchener Büro eingestiegen, wurde 1990 zur Partnerin und acht Jahre später zur Senior Partnerin ernannt. 1997 eröffnete sie das Wiener Büro von BCG.

- **Dr. Caren Genthner-Kappesz, CEO Kalahari**

Nach ihrer Promotion in Mathematik und einer Firmengründung verbrachte sie einige Jahre bei der Boston Consulting Group, es folgten Führungspositionen bei Ebay, Shopping.com und Brands4friends. Seit zweieinhalb Jahren ist sie CEO bei Kalahari.com, Südafrikas größtem Shoppingportal, das kürzlich mit dem zweiten Marktführer Takealot.com fusionierte. Ihr ehemaliger Chef bei Ebay schwärmte in einem Interview mit der „Wirtschaftswoche“ geradezu: „Ihr Team hat sich bei ihr gut aufgehoben gefühlt. Auch in Konfliktsituationen argumentiert sie sachlich. Sie packt mit an, ist eine Macherin.“

- **Catrin Hinkel, Vorstandsmitglied Accenture und Geschäftsführerin des Bereichs Health & Public Service und Human Capital & Diversity Lead**

Sie gehört zu den Top-Frauen der deutschen IT-Branche: Catrin Hinkel ist Geschäftsführerin bei Accenture, einem der weltweit führenden Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-

Dienstleister, hat in ihrer Karriere Klienten aus den Sparten Telekommunikation, Versorger, Chemie, High Tech und Public Service betreut. Bis 2010 verantwortete sie das gesamte SAP-Implementierungsgeschäft von Accenture im deutschsprachigen Raum.

- **Claudia Michalski, Geschäftsführerin der Verlagsgruppe Handelsblatt**

Claudia Michalski ist Geschäftsführerin der Verlagsgruppe Handelsblatt und schwerpunktmäßig für den Fachmedienbereich der Verlagsgruppe sowie die Tochter- und Beteiligungsgesellschaften (wie etwa VDI-Verlag, Meedia, Bellevue & more) zuständig. Hier verantwortet sie insbesondere den strategischen Ausbau und das Beteiligungsmanagement. Darüber hinaus ist Michalski stellvertretende Sprecherin des Verbandes Deutsche Fachpresse und Sprecherin der Arbeitsgemeinschaft Zeitschriftenverlage. Die Medienmanagerin arbeitete zuvor für den Verlag Walter de Gruyter und den Beuth Verlag.

- **Dr. Claudia Nagel, Gründerin und Geschäftsführerin Operations, Technik & Finanzen Kiwi.ki**

Die Idee zu Kiwi.ki kam Claudia Nagel im Jahr 2011, als die dreifache Mutter mit Tüten und Taschen behängt vor ihrer verschlossenen Haustür stand und sich fragte, warum man im 21. Jahrhundert immer noch so etwas wie einen Metallschlüssel braucht. 2012 gründete die Ingenieurin und ehemalige McKinsey-Beraterin dann mit zwei Partnern ihr Hardware-Startup, das die herkömmlichen Schlüssel abschaffen will: Das schlüssellose Zugangssystem kann über einen kleinen Transponder Haustüren automatisch aus einer Entfernung von bis zu drei Metern entriegeln. Außerdem lässt sich die Haustür über eine Smartphone-App öffnen. Mehrere Millionen Euro konnte die Gründerin von Investoren einsammeln. Großkonzerne wie die Deutsche Post haben mittlerweile Exklusivverträge mit dem Startup abgeschlossen.

- **Claudia Nemat, Vorstandsmitglied Deutsche Telekom AG, Europa und Technik**

Die Physikerin ist seit Oktober 2011 im Vorstand der Deutschen Telekom AG. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende René Obermann holte sie als Europa- und Technikchefin in den Vorstand. Jungen Frauen rät Nemat, ihren eigenen Weg zu gehen und sich von niemandem hineinreden zu lassen: „Lasst es nicht zu, dass andere über euer Schicksal bestimmen.“ Als sie bei der Telekom anfang, kannte sie das Unternehmen bereits seit Jahren: Zuvor hatte sie 17 Jahre für die Unternehmensberatung McKinsey gearbeitet, die Telekom war lange Zeit ihr Kunde. Zuletzt hatte sie in der Beratung als Senior-Partnerin den High-Tech-Sektor für Europa, den Mittleren Osten und Afrika verantwortet.

- **Daniela Mündler, CEO Lottowelt AG**

Seit Herbst des vergangenen Jahres ist sie nun Chefin der Lottowelt AG, hat das Unternehmen mit aufgebaut. Sie ist Betriebswirtin und hat ihre Karriere bei L'Oréal in Frankreich begonnen, wo sie von Anfang an sah, dass Kinder und Karriere gut vereinbart werden können. Später war sie Marketing-Direktorin und Mitglied der Geschäftsleitung bei Douglas und beim LVMH-Konzern Geschäftsführerin für die Marken Givenchy, Kenzo und Fendi in Deutschland. „Ich habe mein Hobby zum Beruf gemacht und das soll auch so bleiben“, hat sie mal in einem Interview gesagt.

- **Donata Hopfen, Vorsitzende der Verlagsgeschäftsführung der Bild- Gruppe bei Axel Springer**

Bei der Bild hat mit Donata Hopfen eine Digital-Frau das Sagen. Print und Online stehen nicht mehr als zwei getrennte Säulen nebeneinander, Donata Hopfen soll sie verbinden. Seit April 2014 ist sie Verlagsgeschäftsführerin der Bild-Gruppe, seit 2003 ist sie bei Axel Springer, seit 2010 war sie als Geschäftsführerin der Bild Digital GmbH für den Ausbau der digitalen Aktivitäten verantwortlich. Unter ihrer Leitung sollen alle Digital- und Print-Aktivitäten der Bild-Gruppe eng miteinander verzahnt werden.

**Simone Reif, Geschäftsführerin von Stepstone und Jurymitglied unseres Wettbewerbs, sagte bei uns in einer persönlichen Rede, dass Frauen, die in**

**Führungspositionen wollen, akzeptieren müssen, dass das Verzicht bedeutet. Dass sie sich etwa damit abfinden müssten, dass nicht sie, sondern die Nanny mit den Kindern zum Turnen geht. Sehen Sie das auch so?**

Jede Entscheidung, die man im Leben trifft, hat zur Folge, dass man an irgendeiner Stelle Kompromisse macht. Jeder muss sich persönlich fragen: Welchen dieser Kompromisse bin ich bereit einzugehen? Was möchte ich? Und dann muss man die Rahmenbedingungen dafür klären. Auch ich habe meine Kinder nicht immer zum Turnen gebracht und glaube auch nicht, dass das entscheidend ist. Aber beim Sportfest oder beim Sommerfest der Musikschule will ich da sein und plane entsprechend. Übrigens haben auch Männer jahrzehntelang verzichtet, sie haben sich oft nur nicht getraut, das so zu nennen oder überhaupt auszusprechen.

Vor vier oder fünf Jahren, in einem Gespräch für eine neue Stelle, habe ich meine Bedingungen genannt, unter denen ich den neuen Job anreten würde. Nach einer gefühlt sehr langen Pause, die wahrscheinlich nur ein paar Sekunden dauerte, sagte mein männlicher Gesprächspartner: ‚Wow, Sie stellen ja Forderungen. Das hätte ich mich damals auch mal trauen sollen, dann hätte ich mehr von meinen Kindern gehabt.‘

## **Zurechtfinden in Machtstrukturen**

**Studien zufolge kommen Frauen vor allem dann voran, wenn es auf gleicher Hierarchieebene Gleichgesinnte gibt, haben Sie diese Erfahrung gemacht?**

Netzwerke und Mentoren sind immer gut, es ist immer hilfreich, sich darüber auszutauschen, wie andere es machen. Ich selbst habe nie Nachteile gespürt. Das kommt aber immer ganz darauf an, wie und wo man sozialisiert wurde. Ich habe viel im Ausland gearbeitet. In anderen Ländern wie den USA, in Skandinavien, in Frankreich, spielen Frauen in den höheren Hierarchieebenen eine ganz andere Rolle.

Last but not least ist eine wichtige Frage: Was möchten Sie selbst? Je höher Sie in einem Unternehmen kommen, desto mehr Schnittstellen gibt es, desto mehr Leute wollen Sie beeinflussen. Aber man ist ja nicht alleine, man hat ein Team! Und gute Führung und ein gutes Team, das macht erfolgreich!

## **So meistern Sie den digitalen Wandel**

Trotz der derzeit signifikanten digitalen Transformation von Unternehmen in appgetriebene Organisationen zeigt eine Studie: In vielen Unternehmen findet der Wandel deutlich langsamer statt, als er notwendig wäre. mehr...

**Je höher man in einem Unternehmen aufsteigt, desto wichtiger wird es, sich in Machtstrukturen zurechtzufinden, Allianzen schmieden zu können. Schrecken Frauen Ihrer Erfahrung nach davor eher zurück als Männer?**

Ich kenne Frauen, die das nicht mögen, aber genauso Männer. Was mir auffällt: Wenn es um die Anforderungen eines Jobs geht und darum, wie viele davon erfüllt werden, dann gibt es öfters jüngere Frauen, die vor allem aufzählen, was sie nicht können, Männer gehen da selbstbewusster heran. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen: Manches kann ich noch nicht, aber ich kann es noch lernen.

Es ist wichtig, nicht alles gleich ungefiltert zu bewerten, sondern zum Beispiel darauf zu achten, ob derjenige, der etwas sagt, aus China kommt, oder aus den USA, oder aus Deutschland. Oder ob er männlich oder weiblich ist. Und dass dann richtig einzuordnen. Und da wären wir dann wieder beim Thema ‚Unconscious-Bias‘-Training.