



ROLE MODELS. VW-, Audi- und Porsche-SE-Aufsichtsrätin Marianne Heiss (l.) und Siemens-CEO Patricia Neumann.

VÄTERKARENZ MUSS SELBSTVERSTÄNDLICH WERDEN



INTERVIEW: VANESSA VOSS

PATRICIA NEUMANN, CEO von Siemens Österreich, und MARIANNE HEISS, Mitglied der Aufsichtsräte von VW, Porsche SE und Audi, über Role Models, ihre Vorbehalte gegenüber der Quote, stärkere Anreize für Väterkarenz und was die nächste Regierung für mehr Gleichberechtigung in der Wirtschaft tun sollte.

TREND: Mit Taylor Swift dominiert jetzt eine Frau die männlich geprägte Musikbranche. Ihre Strahlkraft ist unglaublich: Viele junge Mädchen wollen Popstar werden. Braucht es in der Wirtschaft auch so eine Superfrau, eine Art weiblichen Elon Musk oder Bill Gates, um endlich den Diversitätsturbo zu zünden?

MARIANNE HEISS: Hier sitzt mit Patricia Neumann doch bereits eine der starken Frauen in der Wirtschaft! Schaut man sich die Situation in Österreich an, sind bis heute nur wenige Frauen in Vorstandspositionen vertreten. Patricia ist als CEO von Siemens Österreich ein absolutes Role Model. Als zweites möchte ich Saori Dubourg nennen, CEO der Greiner AG und vorher viele Jahre Mitglied des Vorstands der BASF in Deutschland. Es gibt insgesamt viele starke Frauen in zahlreichen Ebenen der Wirtschaft – wir müssen nur mehr darüber sprechen.

PATRICIA NEUMANN: Wir brauchen international nicht die eine Superfrau in der Wirtschaft. Es ist besser, starke Frauen in unterschiedlichen Branchen und Kulturen zu haben. In Österreich sehe ich etwa auch noch AUA-CEO Annette Mann als herausragende Frau in der Wirtschaft.

Welche Rolle haben Vorbilder in Ihren Karrieren gespielt?

NEUMANN: Vorbilder sind generell wichtig, wobei meine frühen Vorbilder eher aus dem familiären Umfeld stammen. Orientierungspunkte waren meine Großmutter, meine Mutter, meine Tante. In meiner Karriere habe ich mich dann auch an Herren orientiert und geschaut, was machen sie besonders gut, was kann ich von ihnen lernen. **HEISS:** Ich hatte eine sehr starke Mutter, die immer berufstätig war, trotz drei Kindern. Das hat mich nachhaltig geprägt und beeinflusst. Ein Leben im Stand-by-Modus war für mich nie eine Option. Im

beruflichen Kontext waren es dann eher Führungsbeispiele, unabhängig vom Geschlecht, die mich inspiriert und persönliche Wirkung entfaltet haben. Das lag aber auch daran, dass es damals kaum Frauen als Chief Financial Officer in Führungspositionen gab. Als ich meine Karriere vor 30 Jahren gestartet habe, war ich lange die einzige Frau – und oftmals auch die Jüngste. Ich habe die Chancen, die sich mir geboten haben, auch genutzt.

Heute stehen Sie an der Spitze der Wirtschaft. Aber auf dem Weg dorthin: War es für Sie als Frau schwieriger als erwartet und wie sind Sie damit umgegangen?

HEISS: Ich habe mich nie an Stereotypen festgehalten, unter anderem weil meine Mutter in den 70er-Jahren, in denen ich aufgewachsen bin, ein echtes Gegenbeispiel war. Aber natürlich gab es auch in meiner Karriere Situationen, in denen ich die einzige Frau im Raum war und die Frage aufkam, wer denn jetzt den Kaffee serviert. Da bin ich einfach sitzen geblieben, habe mich auf meine Kompetenzen und Leistungen fokussiert und nicht auf die Rolle, die mir – in diesem Moment – vielleicht gerne zugewiesen worden wäre.

NEUMANN: Von der Universität kommend war das für mich überhaupt kein Thema. Man fängt den ersten Job an und hat den Eindruck, die berufliche Karriere liegt vor einem. Das Bewusstsein dafür kam erst später. Mit der ersten Führungsverantwortung habe ich gemerkt, dass man aufpassen muss, alle mitzunehmen, egal woher sie kommen und wie alt sie sind. Das ist nicht immer einfach, da jeder unbewusste Vorurteil in sich trägt. Der richtige Umgang mit Diversität und Inklusion ist eine permanente Lernaufgabe.

In Ihren aktuellen Positionen als Vorstandschefin in Österreich bzw. als mehrfache Aufsichtsrätin in Deutschland:

Werden Sie da immer noch als etwas Besonderes angesehen?

NEUMANN: Als CEO von Siemens Österreich bin ich die zweite Frau nach Brigitte Ederer. Eine Premiere ist es bei Siemens daher nicht mehr. In der IT- und der Tech-Branche, wo ich den Großteil meiner Karriere als Managerin bei IBM verbracht habe, sieht es noch ein bisschen anders aus. Dort ist der Frauenanteil traditionell gering. Trotz allem haben wir in der Wirtschaft große Fortschritte gemacht.

HEISS: In den Zeiten unserer Eltern musste eine Frau teilweise noch ihren Mann um Erlaubnis bitten, wenn sie berufstätig sein wollte. Heute ist in Deutschland immerhin schon jeder fünfte Vorstand eines Börsenunternehmens weiblich. Und es gibt weitere gute Nachrichten: Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten in Deutschland hat die 40-Prozent-Marke überschritten. In Österreich sind es knapp 30 Prozent. Das zeigt, dass ein wichtiger Teil der Wirtschaft verstanden hat, wie wichtig Diversität auf Führungsebene ist, weil sie nachweislich zu besseren Unternehmensergebnissen beiträgt. Nachholbedarf haben wir zum Beispiel noch in den Familienunternehmen im Mittelstand: Nur knapp 13 Prozent der Führungskräfte bei den großen mittelständischen Unternehmen sind weiblich. Hier liegt noch deutlich mehr Potenzial.

Von Geschlechterparität sind wir in der Wirtschaft aber noch weit entfernt. Was hält uns auf?

NEUMANN: Die größten Hürden bestehen darin, dass weiterhin mehrheitlich auf Frauen die Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen oder die Hausarbeit lastet. Hier können die Unternehmen unterstützen, indem sie flexible Arbeitszeitmodelle einführen und Homeoffice erlauben. Aber als Vertreter der Wirtschaft blicke ich auch in Richtung Politik: Gibt es die richtigen

ZUR PERSON. Patricia Neumann, gebürtige Wienerin, ist seit Mai 2023 CEO von Siemens Österreich und in dieser Funktion für den Heimmarkt und für 25 weitere Länder zuständig. Den Großteil ihrer Karriere hat sie bei IBM verbracht, war für den US-Konzern in Italien, Deutschland und Österreich tätig, zuletzt als VP IBM Europe.

► Rahmenbedingungen und Anreize? Ist der Anreiz, um Menschen aus der Teilzeit in die Vollzeit zu bewegen, ausreichend groß? Wie attraktiv ist es, wenn jemand in der Pension weiterarbeiten möchte?

HEISS: In meinen Rollen, aber auch als Mentorin, die viele Frauen auf ihrem Weg begleitet, sehe ich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen gefordert. Die Politik muss in Sachen Kinderbetreuungsmöglichkeiten aktiv werden, die Wirtschaft, was die Ausbildungszeiten angeht, und die Gesellschaft bei den Rollenbildern. Die Pandemie hat dazu geführt, dass einige Frauen wieder einen höheren Anteil an der Familien- und Hausarbeit übernehmen – egal ob mit oder ohne Kinder. Hier müssen wir unser gesellschaftspolitisches Bild nachschärfen. Gegenüber 2011, als ich mein Buch „Yes She Can“ veröffentlicht habe, hat sich die Situation signifikant verbessert. Dennoch liegt der Anteil der weiblichen Vorstände in Österreich aktuell zum Beispiel nur bei zwölf Prozent. Der Wandel dauert deutlich länger, als wir uns wünschen können.

Mit Blick auf die Nationalratswahl: Was konkret wünschen Sie sich von der nächsten Regierung für die Frauen?

NEUMANN: Neben dem Ausbau der Kinderbetreuung und besseren Pflegemöglichkeiten für Angehörige ist für mich das Thema der Väterkarenz zentral. Es müssen stärkere, auch finanzielle, Anreize geschaffen werden, damit Väterkarenz in Österreich selbstverständlich wird. Hier hat sich zwar schon einiges getan: Am Anfang meiner Karriere wäre es ein Ding der Unmöglichkeit gewesen, als Mann selbstbewusst zu sagen: „Ich gehe in Karenz.“ Inzwischen ist das nicht mehr außergewöhnlich. Angekommen sind wir aber erst dann, wenn es etwas ganz Normales ist, dass Väter in Karenz sind und Frauen in Führungspositionen.

HEISS: Wir haben in vielen Bereichen



„Ich bin kein Fan der Quote. Denn was bringt es, wenn wir ein vorgegebenes Ziel nicht leben?“

PATRICIA NEUMANN
CEO SIEMENS

immer noch zu große Kluften. Aktuelle Zahlen belegen, dass Frauen mindestens ein Drittel mehr Zeit als Männer für Familien- und Sorgearbeit übernehmen und damit im Schnitt halb so viel Rente bekommen wie Männer. Wer weniger verdient, kann weniger zurücklegen und Vermögen aufbauen und hat weniger Sicherheit und somit mehr Abhängigkeiten. Die Debatten zum Gender-Pay-Gap und Gender-Care-Gap werden seit Jahrzehnten geführt, und dennoch besteht immer noch ein sehr großer Abstand zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit. Wir müssen noch bessere Lösungen für Gleichberechtigung anbieten können. Und es muss einfacher möglich sein, Aufgaben auszulagern. Wenn ich mich als berufstätige Frau und Mutter auf eine Sache konzentrieren möchte, muss ich andere Aufgaben abgeben. Nicht nur als Frau und Führungskraft ist es wichtig, zu reflektieren: Was kann ich in einer bestimmten Zeit leisten?

Sie hätten auch eine Verschärfung der Quote anführen können. Warum ist das für Sie kein Thema? **HEISS:** Ich war nie ein Freund der Quote. Hier sitzen zwei

Frauen, die es auch ohne Quote geschafft haben, ihren individuellen Weg zu gehen. Wir lernen viel mehr von positiven Beispielen und nicht von gesetzlichen Vorgaben. In Deutschland gab es durch die Quote nachweislich Fortschritte. Aber sind diese den gesetzlichen Vorgaben oder den zahlreichen Diversitätsstudien geschuldet, durch die Unternehmenslenker erkannt haben, dass Diversität nachhaltig zu innovativeren und besseren Ergebnissen führt? Diversität im Management ist kein Zeitgeistthema, sondern sichert die Innovationskraft, das Wachstum und die Wirtschaftskraft!

NEUMANN: Ich bin auch kein Fan der Quote. Denn was bringt es, wenn wir ein vorgegebenes Ziel nicht leben? Es braucht die breite Überzeugung, dass Diversität und Inklusion sinnvoll sind, wenn sich wirklich etwas verändern soll.

Was haben Sie als Frau bisher für die Frauen in Ihren Unternehmen getan?

NEUMANN: Wir achten im Recruiting, aber auch in der Bezahlung auf eine Ausgewogenheit der Geschlechter, setzen stark auf Mentoring-Programme, die sich aber nicht nur an Frauen, sondern



„Diversität im Management ist kein Zeitgeistthema, sondern sichert Innovations- und Wirtschaftskraft.“

MARIANNE HEISS
VW-AUFSICHTSRÄTIN

auch an Männer im Unternehmen richten. Sie sind ein wunderbares Werkzeug, Menschen auf ihrem Karriereweg zu begleiten.

HEISS: Als ich 2019 als CEO der BBDO-Gruppe in Deutschland übernommen habe, lag der Frauenanteil im Management bei zehn Prozent. Trotz Pandemie, Wirtschaftskrise und Kriegen ist es uns innerhalb weniger Jahre gelungen, diesen auf 45 Prozent zu steigern und die kulturelle Vielfalt im Management-Board zu erhöhen. Das hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir die besten Ergebnisse der Unternehmensgeschichte erzielen konnten. Ich bin aber auch als Aufsichtsrätin und als Mentorin aktiv, um Frauen persönlich zu fördern, ihren Weg zu gehen. Mir ist es wichtig, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu verbinden und wichtige Akteure zu den Zukunftsthemen an einen Tisch zu holen.

Aktuell gibt es eine große Debatte um Teilzeit. Ist das ein Modell, das Frauen eher hilft, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen, oder ist der Schaden, den es in der Wirtschaft in

ZUR PERSON. Marianne Heiß, gebürtige Kremserin, ist eine der mächtigsten Aufsichtsrätinnen in Deutschland mit Mandaten bei VW, Porsche SE, Audi und FliX SE. Mehr als 20 Jahre war Heiß für die US-Werbeagentur BBDO tätig, stieg 2013 zur CFO der BBDO-Gruppe in Deutschland auf und agierte von 2019 bis 2023 als deren CEO.

produktiver sein oder die Preise erhöhen, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet. In Deutschland wird für 2024 ein Wachstum von 0,2 Prozent prognostiziert, für Österreich werden bis 2026 1,2 Prozent erwartet. In so einer Situation zu sagen, wir wollen weniger arbeiten, wir wollen mehr Homeoffice und mehr Flexibilität und gleichzeitig den Wohlstand erhalten, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Es braucht flexible Anreize, Systeme und Arbeitszeitmodelle, die an den persönlichen Bedürfnissen ausgerichtet sind, wie Jahresarbeitszeit oder flexible Wochenarbeitszeit.

Die junge Generation legt viel Wert auf die Work-Life-Balance. Wie karriereambitioniert erleben Sie diese und insbesondere die jungen Frauen?

NEUMANN: Ich möchte eine Lanze für die nächste Generation brechen. Wir sind bei Siemens stark in der Lehrlingsausbildung engagiert, kooperieren bei Master- und PhD-Programmen. Und ich muss sagen, die jungen Menschen, die mir im Konzern begegnen, erlebe ich als sehr strebsam und leistungsbereit.

HEISS: Ich glaube, da wächst eine großartige Generation heran. Was wir leisten müssen, ist, ihr Orientierung und Stabilität zu geben. Die Möglichkeiten, die die jungen Leute heute haben, hatten wir nicht. Aber die vielen Optionen können eben auch überwältigend sein.

Was ist der beste Ratschlag, den Sie jungen Frauen für ihren weiteren Karriereweg geben können?

HEISS: Die Komfortzone zu verlassen und die Chancen, die sich im Leben bieten, zu erkennen und zu nutzen. In der Schule, im Studium und später im Job.

NEUMANN: Wichtig ist es, seine Neugierde zu behalten, egal auf welchem Karrierelevel man sich befindet. Und selbstbewusst zu sein, sich etwas zu trauen. Darüber hinaus sind Netzwerke essenziell für einen erfolgreichen Karriereweg.