

Hindernisse auf der Erfolgsspur

Drei erfahrene Managerinnen sprechen erstmals öffentlich über die gravierendsten Fehler in ihrer Karriere. Heute sind sie engagierte Mentorinnen in der Pharmabranche und wollen junge, weibliche Talente für Stolpersteine auf dem Weg an die Spitze sensibilisieren.

Von Claudia Obmann

Vorsicht Stolperfalle: Karriere-Hemmnisse zeigen, um sie zu umgehen.



Helga Rübsamenschaeff: Der heutigen Aufsichtsrätin eines Großkonzerns wurde einst bei Bayer das Budget gestrichen.

digital-fineart - Fotolia

DAGMAR BRAUN

Keine Ahnung von Karriereplanung

Mein Mann und ich kommen aus einfachen Verhältnissen. Sein Vater war Lokführer, meiner Bergmann“, erzählt Pharma-Managerin Dagmar Braun. Von Karriereplanung hatte die junge Frau aus Nordhessen noch nie gehört. Sie studiert in den 1970er-Jahren Medizin in Göttingen, Mainz und Aachen und zieht so ihrem Mann hinterher, der sich klassisch hocharbeitet. Braun bekommt ihren Sohn im Studium und ihre Tochter nach dem medizinischen Staatsexamen und legt erst mal ein Jahr Babypause ein.

Während ihr Mann als Geschäftsführer arbeitet, reicht es ihr, eine Beschäftigung zu finden, bei der sich Kinder und Beruf vereinbaren lassen. „An Karriereplanung habe ich viel zu spät gedacht“, sagt die Managerin heute. Als die örtliche Berufsschule ihr anbietet, Arzthelferinnen und Orthopädie-Techniker auszubilden, passt das, denn um 13 Uhr ist der Unterricht beendet, vorbereiten und korrigieren kann sie abends. Zwar legt sie zwei Jahre später ein pädagogisches Staatsexamen ab, dann aber „hab ich mich viel zu lange zufriedengegeben“. Erst acht Jahre später, 1993, die Kinder sind inzwischen zehn und dreizehn, wird sie unruhig. Ihr Mann ist inzwischen selbstständig mit einem Pharmaunternehmen und arbeitet im Homeoffice. Nun will die Medizinerin beruflich erneut starten, muss aber



Thomas Schwandt

Dagmar Braun: Die Unternehmerin nutzte die Elternzeit nicht optimal.

feststellen, dass sie den Anschluss verpasst hat: „Bei der Bewerbung in der Schule als Abteilungsleiterin wurde mir ein älterer Kollege vorgezogen, der längere Berufserfahrung und viele Extra-Lehrgänge vorzuweisen hatte“, erzählt sie. Und bei der späteren Bewerbung an zwei Fachhochschulen um Professuren im Bereich Gesundheits- und Pflegepädagogik schafft sie es zwar jeweils als einzige Frau auf die finale Kandidatenliste. Bei der Probevorlesung wird sie aber beide Male von der Berufungskommission danach gefragt, was sie neben zwei Staatsexamina und acht Jahren Erfahrung

im Schuldienst denn sonst noch so vorzuweisen hätte. „Und na ja, Kinder-Erziehung zählte da nicht.“ Berufen wird jeweils ein Mann mit einer Reihe von Veröffentlichungen und Vortragsveranstaltungen im Lebenslauf. „Ich bereue keine Sekunde, dass ich mich auf meine Kinder konzentriert habe, aber es wäre sinnvoll gewesen, nebenher an meiner Reputation zu arbeiten.“ So hat sie zum Beispiel eine Anfrage eines Verlages, ein Lehrbuch zu schreiben, ausgeschlagen. „Ich hatte Bedenken, das allein zu schaffen.“ Eine folgenschwere Fehleinschätzung, wie sich im Nachhinein herausstellte. „Eine solche Veröffentlichung hätte mir karriere-technisch sehr geholfen.“

1995 entschließt sie sich, ihren Mann in seinem kleinen Pharmaunternehmen zu unterstützen, also nach der Medizin und der Pädagogik zum dritten Mal von vorne zu beginnen – sie arbeitet sich in die kaufmännische Tätigkeit ein. Mit großem Erfolg. 2012 verkaufen die beiden ihre Riemser Arzneimittel, die 120 Millionen Euro Umsatz machte. Auch ihren Professoren-Titel hat die heute 58-Jährige noch bekommen. Seit 2010 lehrt sie an der privaten Fresenius-Hochschule in Idstein Gesundheitswirtschaft. Getreu ihrem Lebensmotto: „Was du immer versuchst, erreichst du manchmal nicht, was du nie versuchst, erreichst du nie.“

ANGELA LIEDLER

Geradlinigkeit n

Ihre Geradlinigkeit hält Angela Liedler für ihren größten Karrierefehler. Die Begründung dafür klingt paradox: „Einerseits hat mir diese Eigenschaft geholfen, eine erfolgreiche Geschäftsfrau zu werden. Aber andererseits hat sie mich daran gehindert, noch wirkungsvoller zu sein“, sagt die Chefin des Heidelberger Medizintechnikspezialisten Precisis. Wie passt das zusammen?

Die Disziplin des harten Verhandels und kräftezehrenden Ringens konnte die Humanmedizinerin zu Beginn ihrer Karriere nicht als Managerleistung anerkennen, gesteht sie. „Vielmehr wollte ich durchsetzen, dass Einigungen schneller zu erzielen seien, wenn nur alle Beteiligten ebenso deutlich auf den Punkt kämen wie ich.“ Taktik, so fand die promovierte Ärztin, gehört auf den Fußballplatz.

Vor allem bei Preisverhandlungen mit Kunden wurde ihr diese Direktheit jedoch schnell zum Verhängnis: „Oft habe ich gleich zu Beginn meine Schmerzgrenzen benannt, um Diskussionen abzukürzen. Die versierten Einkaufsprofis großer Konzerne, die es gewohnt sind, um Preise zu feilschen, hatten dann natürlich leichtes Spiel mit mir.“

Nachdem sie einige Male schwere finanzielle Einbußen hingenommen hatte, „musste ich mir eingestehen, dass ich als Chefin zwar mein Unternehmen souverän repräsentiere, des-



Hartmut Nägele

HELGA RÜBSAMEN-SCHAEFF

Vernetzung vernachlässigt

Als Wissenschaftlerin hatte sie sich früh und konsequent einen Namen gemacht: mit nur 24 Jahren hatte Helga Rübsamen-Schaeff 1973 in Chemie „summa cum laude“ promoviert. Nach einem Aufenthalt in Harvard und ihrer Habilitation an der Goethe-Universität in Frankfurt leitete die ambitionierte Naturwissenschaftlerin in der Mainmetropole sechs Jahre lang das Chemotherapeutische Forschungsinstitut Georg-Speyer-Haus und zählte Anfang der 1990er-Jahre zu den renommiertesten Aids-Experten Deutschlands.

Kein Wunder, dass der Leverkusener Pharmakonzern Bayer Helga Rübsamen-Schaeff 1993 die Verantwortung für seine Virusforschung anbot. Ein wirksames Aids-Medikament wurde weltweit fieberhaft gesucht, der Markt dafür ist riesig. Begeistert von den neuen Möglichkeiten, wechselte die Professorin für Biochemie in die Industrie.

Doch kurz vor Weihnachten 2004 kam für die Forschungschefin dann der Schock: Der Bayer-Vorstand teilte ihr mit, ihren Bereich aufgeben und sich künftig auf Krebs- und Herzkreislauf-Medikamente konzentrieren zu wollen. „Wäre ich damals besser vernetzt gewesen, hätte ich diese Entscheidung vielleicht noch beeinflussen können“, glaubt Rübsamen-Schaeff rückblickend. „Doch ich hatte mich zu sehr um den Aufbau einer guten Forschung gekümmert und zu wenig darum, die Macht- und Entscheidungsstrukturen

im Konzern zu verstehen. Auch wäre es hilfreich gewesen, mich als Quereinsteigerin intensiver mit den anderen Disziplinen auseinanderzusetzen“, räumt sie selbstkritisch ein.

Denn damit aus einem vielversprechenden Wirkstoff im Labor ein Medikament wird, braucht man den engen Austausch mit sämtlichen Verantwortlichen bis hin zu Produktion und Marketing. Anstatt jedoch offensiv und intensiv mit den vielen unbekanntenen Bayer-Kollegen zu netzwerken und so sich selbst und die Fortschritte ihrer Abteilung bei wichtigen Entscheidern des Unternehmens bekanntzumachen, fokussierte die Wissenschaftlerin sich auf ihre Laborarbeit. „Ich bin mit meinen Kollegen weder regelmäßig zum Tennis noch in die Kneipe gegangen - ich hatte aber auch ein Kind zu Hause, das mir wichtiger war“, begründet die damals alleinerziehende Mutter ihr Verhalten. Spätestens um 19 Uhr wollte die Virenxpertin zu Hause sein, um Oma oder Nanny abzulösen. Heute weiß sie: „Ganz sicher habe ich in allen Fällen zu wenig Werbung für mich gemacht.“

Die Schließung ihrer Abteilung, die zunächst wie eine persönliche Niederlage schien, entpuppte sich im Nachhinein beruflich als Riesenchance für die Virenxpertin: Denn gleichzeitig mit der Hiobsbotschaft erhielt die damals 55-Jährige das Angebot, ihre Wirkstoffe in Eigenregie in einer neuen Firma weiterzuentwickeln. Chemiemulti Bayer wollte sich finanziell an

der Ausgründung beteiligen. Einen Tag Bedenkzeit gewährte der Vorstand der Forschungsleiterin, doch noch nicht mal den brauchte sie, um zu beschließen, Geschäftsführerin des neuen Biotech-Unternehmens Aicuris in Wuppertal zu werden.

Denn wie immer hielt es die unerschütterliche Optimistin auch in dieser prekären Situation mit dem Zitat des berühmten Chemikers Justus Liebig: „Auch eine Enttäuschung, wenn sie nur gründlich und endgültig ist, ist ein Schritt vorwärts.“

Und dann endlich gelang der Durchbruch: Rübsamen-Schaeff entwickelte mit ihrem Team Letermovir, das die Todesrate bei Transplantations- und Aids-Patienten senkt. Die Aicuris-Wirkstoffe waren schließlich so begehrt, dass sie 2013 rund 300 Millionen Euro vom US-Konzern Merck für die Vertriebsrechte erzielten. Dieses Lizenzgeschäft wiederum brachte der Deutschen in San Francisco sogar den „Oscar“ der Branche für den größten Pharma-Deal des Jahres ein. Im Februar 2015 gab die 66-Jährige die Aicuris-Geschäftsleitung ab, um sich auf ihre Arbeit als Aufsichtsrätin zu konzentrieren. Den Posten als Chefaufseherin eines großen Konzerns traut sie sich zu. Beim Blick auf ihr bisheriges Berufsleben kommt die erfolgreiche Wissenschaftlerin und Managerin noch zu folgendem Rat: „Selbstkritisch zu sein halte ich für wichtig, ohne dass zu viel Selbstkritik zu Unsicherheit und Schwäche führen darf.“

macht angreifbar

halb aber noch lange nicht der beste Verhandlungsführer bin“.

Einsicht ist bekanntlich der erste Schritt zur Besserung. Und für die entscheidungsfreudige Managerin hieß das, sich sofort versierte Nachhilfe in Sachen professioneller Verhandlungsführung zu organisieren und dann ausgiebig flexible Reaktionen, taktische Volten und sprachliche Geschicklichkeit zu üben.

Heute überlässt Angela Liedler bei anstehenden Verhandlungen nichts mehr dem Zufall. Vorab bespricht sie mit ihrem Team mögliche taktische Varianten. Mit unauffälligen Zeichen verständigen sich die Beteiligten wäh-

rend des Meetings darüber, welche sie anwenden wollen. „Und ich musste lernen, Pausen des Schweigens auszuhalten und nicht jedes Mal sofort kontern zu wollen“, sagt sie. Immerhin: Inzwischen stimmen die Preise. „Und ich fühle mich wohler und überlegener in meiner Rolle“, sagt die Firmengründerin.

Denn früher war sie in Verhandlungen viel zu sehr emotional involviert. Selbstkritisch sagt die 53-Jährige:

„Wenn ich verloren hatte, war ich beleidigt und dachte, jetzt gehe ich doch nicht mehr mit denen essen. Noch nicht mal ein Lächeln konnte ich mir dann mehr abringen. Doch genau das ist falsch“, erkannte sie beim Training. „Denn das Hin und Her und das schrittweise Annähern hat auch etwas mit der Wertschätzung des Kontrahenten zu tun.“ Und meistens begegnen sich die Verhandlungspartner nach der aktuellen Auseinandersetzung später wieder. Dauerhaft vergrätzt zu sein wirke daher unprofessionell. „Außerdem gilt im Beruf wie im Sport: Je schweißtreibender der Kampf, desto stolzer kann der Gewinner sein, und desto anerkannter geht der Verlierer vom Platz.“

Inzwischen ist die Managerin und zweifache Mutter sicher: „Hätte ich diese sportliche Haltung früher angenommen, wäre ich wohl öfter ein guter Verlierer oder ein strahlender Gewinner gewesen.“



Pressfoto

Angela Liedler: Der Firmenchefin war Taktieren fremd.

STELLENMARKT



Das Kommunale Dienstleistungszentrum Personal und Versorgung (Kdz) mit Sitz in Wiesbaden ist eine Verwaltungsgemeinschaft zwischen der Kommunalbeamten-Versorgungskasse Nassau (Körperschaft des öffentlichen Rechts) und ihrem rechtsfähigen Sondervermögen, der Zusatzversorgungskasse für die Gemeinden und Gemeindeverbände.

Die Aufgaben der Zusatzversorgungskasse bestehen in der Organisation der betrieblichen Altersversorgung für die Angestellten des öffentlichen Dienstes auf der Grundlage des Altersvorsorgetarifvertrages (ATV-K).

Zur Verstärkung unserer ersten Führungsebene suchen wir in Vollzeit

**eine/n Bereichsleiter/in
Zusatzversorgung / betriebliche Altersversorgung
(Kennzeichen: Bereichsleiter/in ZVK)**

Als Bereichsleiter/in tragen Sie Führungsverantwortung für ca. 40 Beschäftigte und berichten in einer direkten Linie der Geschäftsleitung. Daher sind durch Berufserfahrung erworbene Führungsqualitäten und Durchsetzungsfähigkeit unabdingbar für die Besetzung der Stelle.

Weitere Informationen zu diesem Stellenangebot finden Sie unter www.kdz-wi.de/Stellenangebote.

Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen bis zum 28. 09. 2015 an das

Kommunales Dienstleistungszentrum
- Personal und Versorgung -
z. Hd. Herrn Dr. Uwe Wenzel
Wellenstraße 2
65189 Wiesbaden
kdz-direktion@kdz-wi.de

unter dem oben angegebenen Kennzeichen.