

Das Jobmagazin für Hochschulabsolvent\*innen  
**karrierefuehrer**  
Frauen in Führungspositionen



Vol. 2026.2027 04.2026-03.2027  
Web: [www.karrierefuehrer.de/frauen-in-fuehrungspositionen](http://www.karrierefuehrer.de/frauen-in-fuehrungspositionen)  
Follow: @karrierefuehrer  
News: [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)  
#kf\_frauen



Im Gespräch mit:  
**Alexandra Lust**

Head of HR Strategy &  
Transformation bei Audi

#kf\_frauen  
Geschlechtergerechtigkeit  
Backlash  
Women in Tech  
Interdisziplinäres Arbeiten  
Robotik  
Gendershift  
Wut als Antriebskraft

Interviews:

**Prof. Dr. Inka Mai**  
Bauingenieurin und Trägerin des  
Berliner Wissenschaftspreises

**Bettina Höchel**  
Filmmacherin und  
Festivalleiterin



McKinsey  
& Company

# Don't agree with us

„Bei McKinsey zählt deine Meinung vom ersten Tag an. Egal, ob du Praktikant:in oder Senior Partner:in bist. Genau das führt am Ende zur besten Lösung.“

Franziska

Beraterin

**Verändere unsere Perspektive:**  
[karriere.mckinsey.de](https://karriere.mckinsey.de)



Willkommen.

Liebe Leser\*innen,

Frauen in Führungspositionen – ist das wirklich noch ein Thema? Sind wir nicht längst gleichberechtigt? Nun, wir würden es uns wünschen – aber nein, so weit sind wir noch nicht. Leider! Die EY-Jobstudie, für die 1.555 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland repräsentativ befragt wurden, zeigt: Während 82 Prozent der Manager sich und ihre Arbeit wertgeschätzt fühlen sind es bei den Managerinnen mit 72 Prozent deutlich weniger. Weibliche Führungskräfte sehen für sich schlechtere Karrierechancen als männliche. Vier von zehn Frauen (40 Prozent) sagen, dass ihre Schwangerschaft ihre Karriere negativ beeinflusst hat. Und Männer schätzen die Karrierechancen von Frauen deutlich positiver ein als Frauen. Da ist also noch viel Luft nach oben. Und deshalb ist es so wichtig, dass wir weiter über Gleichstellung sprechen und genau hinsehen, wo Frauen strukturell benachteiligt werden.

Wir verstehen die Arbeitswelt von heute und erforschen die von morgen. Wir durchdringen für Euch die schwierigsten Dynamiken, begleiten die laufende Transformation aktiv und liefern euch neue Perspektiven, egal ob digital, mobil oder analog. Wir sind euer Trendradar, Coach und Kurator im Netz: Mit Dossiers für den Deep-Dive, echten Insights aus der Praxis und Interviews, die inspirieren. Für alle, die unterwegs sind: Checkt unsere App für ein schnelles Update. Tauscht euch mit uns und der Community unter #kf\_frauen aus – wir wollen wissen, was euch bewegt!

Wir wünschen euch wertvolle Impulse beim Lesen!  
Ihr karrierefuehrer-Team



**Impressum: karrierefuehrer Frauen in Führungspositionen 2026/2027** 16. Jahrgang, 04.2026–03.2027 Das Jobmagazin für Hochschulabsolvent\*innen ISSN: 2191-7736  
**Verlagsleitung karrierefuehrer und Redaktionskonzept:** Viola Strüder (verantw.) **Redaktionsanschrift:** Verlagsbereich karrierefuehrer, Media-Agentur Schirmer GmbH, Weyertal 59, 50937 Köln, Fon: 0221/4722-300; E-Mail: info@karrierefuehrer.de **Redaktion dieser Ausgabe:** neurohr & andrä GbR (verantw.), St.-Vither Straße 1, 50933 Köln **Schlussredaktion:** neurohr & andrä GbR **Freie Mitarbeit:** André Boße, Meike Goldmann, Sabine Olschner, Stefan Trees **Anzeigen:** Viola Strüder (verantw.) **Onlineauftritt:** www.karrierefuehrer.de **Grafik:** Olaf Meyer Gestaltung, Köln **DTP/Lithografie/Druck:** Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn+Berlin **Coverfoto:** AUDI AG **Herausgeber:** Media-Agentur Schirmer GmbH, Verlagsbereich karrierefuehrer, Ernst-Robert-Curtius-Straße 14, 53117 Bonn, Fon: 0221/4722-320 Fax: 0221/4722-370 **Web:** www.schirmer-koeln.de **Verlag:** Media-Agentur Schirmer GmbH, Verlagsbereich karrierefuehrer, Ernst-Robert-Curtius-Straße 14, 53117 Bonn, Fon: 0221/4722-320 Fax: 0221/4722-370 E-Mail: info@karrierefuehrer.de **Web:** www.karrierefuehrer.de **Geschäftsführer:** Bastian Bleck (V.i.S.d.P.). Der karrierefuehrer wird auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt. **Copyright:** © Media-Agentur Schirmer GmbH, Bonn. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für die Vervielfältigung per Kopie oder auf CD-ROM sowie die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

# making of ...



AdobeStock/Visual Production

## 08 Backlash bedroht Gleichberechtigung

Vor 30 Jahren wurden bei der UN-Weltfrauenkonferenz die Weichen für globale Geschlechtergerechtigkeit gestellt. Doch die Entwicklung stockt: Krisen lähmen, populistische Bewegungen verursachen einen Backlash. Was Frauen in Führungspositionen betrifft, geht es in Deutschland besonders langsam voran. Um das zu ändern, müssen Unternehmen Führung neu denken.

#kf\_frauen

## 16 Alexandra Lust

Die Diplom-Betriebswirtin ist Head of HR Strategy & Transformation bei Audi. Im Interview spricht sie darüber, warum Zuhören eine der wichtigsten Führungskompetenzen ist, wie man Menschen durch Wandel begleitet und weshalb Vielfalt gerade in Krisenzeiten unverzichtbar bleibt.



Foto: AUDI/AG



### Podcast-Tipp femFORWARD

femFORWARD ist der Podcast für Frauen rund um das Thema Karriere – für alle, die selbstsicher und authentisch ihre Karriereziele erreichen möchten. Egal ob Bewerbungstipps, Work Hacks, Weiterbildungen oder Führungsthemen: Aysel Semiz-Ewald führt als Host ausführlich und Schritt für Schritt durch den Personal-Dschungel.

[www.podcast.de/podcast/2561190/femforward-der-karriere-podcast](http://www.podcast.de/podcast/2561190/femforward-der-karriere-podcast)

## 20 „Interdisziplinäres Arbeiten ist der Schlüssel zum Erfolg.“

Für ihre Forschung im Bereich Baustoffe und Robotik erhielt Prof. Dr. Inka Mai den Berliner Wissenschaftspreis 2024. Im Interview erklärt sie, warum die deutsche Bauindustrie beim Thema Innovation hinterherhinkt und was die von ihr erforschten Verfahren erreichen können.



Foto: Kevin Fuchs

### BEHIND THE SCENE

Zwischen 1975 und 1995 fanden vier UN-Weltfrauenkonferenzen statt, die bis dahin letzte 1995 in Peking. Die dort getroffenen Beschlüsse galten als so bahnbrechend, dass man sich dazu entschied, danach den Fokus auf die Umsetzung im Sinne einer globalen Gender-Gerechtigkeit zu legen. Was unser Autor André Boße bei der Recherche für sein Top-Thema feststellte: Es hakt nicht nur. Es wird sogar rückabgewickelt. Weshalb er es für eine gute Idee hält, 30 Jahre nach Peking über eine weitere UN-Weltfrauenkonferenz nachzudenken.

## # Dossiers:

# Transformation der Arbeitswelt

# KI und Ethik

# Nachhaltigkeit

# Kulturwandel

# Frauen in Führung

Weiterlesen unter [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)

### BSI-STUDIE: FRAUEN IN DEUTSCHLAND VERLIEREN HOFFUNG AUF GLEICHE BEZAHLUNG

Eine Studie zeigt alarmierende Zahlen: Nur 28 Prozent der berufstätigen Frauen in Deutschland glauben daran, dass sie jemals das gleiche Gehalt wie ihre männlichen Kollegen bei gleicher Tätigkeit erhalten werden. Und nur ein Drittel (33 Prozent) erwarten, dass sie in ihrer Generation gleichberechtigt in Führungspositionen gelangen. Die Ergebnisse stammen aus dem Bericht „Lifting the Second Glass Ceiling“ 2025, veröffentlicht von der internationalen Normierungsorganisation BSI (British Standards Institution). Für die Studie wurden 6.500 berufstätige Frauen aus sieben Ländern befragt. Das Fazit: Unternehmen müssen dringend eine Unternehmenskultur schaffen, die auf Fürsorglichkeit und Achtsamkeit beruht. Auch flexible Arbeitsmodelle sind entscheidend, um Frauen im Berufsleben zu halten.

### CAREER VENTURE WOMEN 2026

Eine Veranstaltung speziell für Young Professionals und Alumni mit entsprechender Berufserfahrung, die ihre Karrierechancen in erfolgreichen Unternehmen ausloten möchten. In der exklusiven und ruhigen Atmosphäre eines Top-Hotels führen sie persönliche Gespräche mit Vertreter\*innen führender Unternehmen und Top-Managementberatungen. 30.11. und 01.12.2026 im Lufthansa Training & Conference Center, Seeheim-Jugendheim. Bewerbungsschluss: 2. November 2026.

[www.career-venture.de/termine](http://www.career-venture.de/termine)



### BEYOND: Neue Reden ungehaltener Frauen

Bereits zum vierten Mal erscheinen „Neue ungehaltene Reden ungehaltener Frauen“. Und wieder sind die Themen so verschieden wie die mutigen Frauen selbst, die mittlerweile bei Frauenvollversammlungen, Frauentagen, Veranstaltungen von Frauenreferaten, in Museen etc. reden. 2025 wurden mehr ungehaltene Reden eingereicht als jemals zuvor. 24 davon befinden sich in diesem Buch. Immer mehr Frauen erheben ihre Stimme und zeigen: ICH! bin da! „ICH!“ ist Hoffnung und Warnung zugleich.

**Friederike Emmerling, Johanna Schwung, Judith Schmid (Hrsg.):  
ICH! Neue ungehaltene Reden ungehaltener Frauen.**

S. Fischer 2026. 20 Euro

06 kuratiert

### Top-Thema

08 **Backlash bedroht Gleichberechtigung**

Vor 30 Jahren fand die UN-Weltfrauenkonferenz statt – und was damals erreicht wurde, wird heute wieder in Frage gestellt.

### Top-Interview

16 **Alexandra Lust**

Das Chefsessel-Gespräch mit Alexandra Lust, Head of HR Strategy & Transformation bei Audi.

### Women in Tech

20 **„Interdisziplinäres Arbeiten ist der Schlüssel zum Erfolg.“**

Ein Gespräch mit Prof. Dr. Inka Mai, die für ihre Forschung im Bereich Baustoffe und Robotik den Berliner Wissenschaftspreis 2024 erhielt.

### Pionierinnen

22 **Pionierinnen**

In unserer Reihe stellen wir Frauen vor, die mit ihrem Mut und ihrem Durchsetzungsvermögen den Weg zur Gleichberechtigung geebnet haben.

### Inspiration

26 **Chapeau!**

Kultur-, Buch und Linktipps.

### Know-how

28 **Die Gläserne Decke: Warum der „Gender Shift“ mehr als nur gute Noten braucht**

Mit großem Service-Teil: Netzwerke, Mentorenprogramme und Linktipps.

### Aufbruch

32 Das letzte Wort hat: **Bettina Höchel**

Die Filmemacherin und Festivalleiterin über Wut als Antriebskraft.

### Standard

01 Digitaliorial 01 Impressum 02 Inhalt 04 Start



Den **karrierefuehrer Frauen in Führungspositionen** gibt es als Print-Version, E-Magazin, in der App und im Web. Gefällt dir? – Folge uns!

**LinkedIn:** [www.linkedin.com/company/karrierefuehrer](http://www.linkedin.com/company/karrierefuehrer)

**Instagram:** [instagram.com/karrierefuehrer](https://www.instagram.com/karrierefuehrer)

**Facebook:** [facebook.com/karrierefuehrer](https://www.facebook.com/karrierefuehrer)

# Start



## Bewerben 2026: Bist du bereit?

.....  
**Checkliste:** Der finale Check für deine  
Bewerbungsunterlagen  
[www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)

### Kompaktkurs

Online- & Video-Bewerbungen  
([karrierefuehrer.de/bewerben/kompaktkurs](http://karrierefuehrer.de/bewerben/kompaktkurs))

Kostenlos. Kompakt. Karriere-ready.

“

### Dein Guide zum Traumjob!

App, Podcasts, Video-Coachings,  
Insights, News. Alles, was du für den  
Karrierestart brauchst, kompakt auf:  
[karrierefuehrer.de](http://karrierefuehrer.de)

”

## Apps & Mobile

Bleib inspiriert, wo immer du bist.  
Mit der kostenlosen karrierefuehrer-App  
verpasst du keinen Trend mehr. Entdecke  
spannende Interviews und wertvolle  
Tipps für deinen Weg, ganz entspannt auf  
deinem Tablet oder Smartphone. Dein  
Guide für alles, was im Job wirklich zählt.





**ZÜBLIN STRABAG**  
WORK ON PROGRESS

# Bau mit uns am Fortschritt!

**Wir suchen Menschen, die anpacken, wachsen und gestalten wollen.**

Du suchst einen spannenden Arbeitsplatz, der dir die Möglichkeit bietet, die Zukunft der Baubranche aktiv mitzugestalten? Bei STRABAG und ZÜBLIN gibt es zahlreiche Möglichkeiten für den Start deiner Karriere: Ob **Praktikum**, **Traineeprogramm** oder **Direkteinstieg** im gewünschten Job – fang jetzt bei uns an und trage dazu bei, STRABAG zum innovativsten und nachhaltigsten Baukonzern Europas zu machen.

Wir suchen Menschen, die mit uns gemeinsam die Zukunft des Bauens gestalten. Wir suchen dich. Gemeinsam erschaffen wir Großes.

**Let's progress!**

**STRABAG AG**  
Siegburger Straße 241, 50679 Köln  
**Ed. Züblin AG**  
Albstadtweg 3, 70567 Stuttgart



[karriere.strabag.com](https://karriere.strabag.com)

Jetzt bewerben



[karriere.zueblin.de](https://karriere.zueblin.de)

Jetzt bewerben



**kuratiert**

## Women in Tech für mehr Diversität in technischen Berufen

Der branchenübergreifende, gemeinnützige Verein Women in Tech e.V. möchte Mädchen und Frauen ermutigen, einen technischen Beruf zu ergreifen und Austausch ermöglichen. Women in Tech veranstaltet digitale und lokale Events, zeigt Role Models auf und bildet ein starkes und vielverzweigtes Netzwerk aus Unternehmen, Bildungseinrichtungen und anderen Organisationen. Mitglieder können kostenlos an einem Mentorship-Programm teilnehmen, außerdem gibt es Workshops, Karriere-Coachings und vieles mehr.

➔ [www.womenintechev.de](http://www.womenintechev.de)

## Podcast Lost Sheroes

Lost Sheroes erzählt die Geschichten von Frauen, die in den Geschichtsbüchern fehlen: Der mächtigste Pirat aller Zeiten? Eine Frau. Der erste Autor der Menschheit? In dem von WDR Cosmo produzierten Podcast erzählt Schauspielerinnen Milena Straube die spannenden Lebensgeschichten unbeachteter Heldinnen. Jede Folge dauert eine halbe Stunde und die Episoden können überall, wo es Podcasts gibt, angehört werden.

➔ [www1.wdr.de/mediathek/audio/cosmo/lost-sheroes](http://www1.wdr.de/mediathek/audio/cosmo/lost-sheroes)

## Mehr Frauen am Bau – BAUINDUSTRIE legt neue Zahlen vor

Der Anteil von Frauen im Bauingenieurwesen steigt – 30 Prozent der Studierenden sind Frauen, vor 25 Jahren lag der Anteil nur bei 20 Prozent. Mit Sorge blickt die Branche allerdings auf den seit zehn Jahren andauernden Rückgang bei den Studienanfängerinnen und damit auch auf die Zahl der weiblichen Studienanfänger. So haben sich im Wintersemester WS 2024/25 nur noch 2.720 Frauen (von 9.000) für ein Bauingenieurstudium eingeschrieben. Das sind zwar fast doppelt so viele wie noch vor zwei Jahrzehnten, aber 13 Prozent weniger als zum Höchststand vor elf Jahren. Grund dafür sei vor allem die demografische Entwicklung. Alle Infos zum FrauenNetzwerk-Bau der BAUINDUSTRIE unter

➔ [www.bauindustrie.de/verband/netzwerk-bau/frauennetzwerk-bau](http://www.bauindustrie.de/verband/netzwerk-bau/frauennetzwerk-bau)

Von Kerstin Neurohr



**MACH DEN  
NÄCHSTEN MOVE**

**Dualer Master &  
Weiterbildungen.  
Individuell. Flexibel. Dual.**



**JETZT  
INFORMIEREN!**







# Backlash bedroht Gleichberechtigung

Vor 30 Jahren wurden bei der UN-Weltfrauenkonferenz die Weichen für globale Geschlechtergerechtigkeit gestellt. Doch die Entwicklung stockt: Krisen lähmen, populistische Bewegungen verursachen einen Backlash. Was Frauen in Führungspositionen betrifft, geht es in Deutschland besonders langsam voran. Um das zu ändern, müssen Unternehmen Führung neu denken. Damit es endlich auf Leistung

ankommt – und nicht mehr auf alte Muster. ●●●●●

Ein Essay von **André Boße**



### BEI DEM TEMPO: VORSTANDSGLEICHHEIT IN 16 JAHREN

Die AllBright-Stiftung hat Ende 2025 berechnet, wie lange es bei dem durchschnittlichen Entwicklungstempo der vergangenen fünf Jahre noch dauern würde, bis der Frauenanteil in den Vorständen der börsennotierten deutschen Unternehmen bei 50 Prozent liegt: 16 Jahre. Ende 2041 wäre es also so weit.

Anfang September 1995, vor mehr als 30 Jahren, fand in Peking ein bedeutsames Treffen statt. Zum vierten und bisher letzten Mal lud die UN zur Weltfrauenkonferenz. Abgesandte aus 189 Nationen verabschiedeten einen Aktionsplan, um die Geschlechtergerechtigkeit zu fördern. Möglichst konkret sollte dieser Plan sein, darauf hatten die beteiligten Frauenorganisationen großen Wert gelegt. In der Abschlusserklärung verpflichteten sich die unterzeichnenden Staaten unter anderem, die Gleichstellung von Frauen in den Feldern Wirtschaft und Politik zu fördern und geschlechtsspezifische Unterschiede im Bildungssystem abzubauen.

### „Was vor 30 Jahren erreicht wurde, wird jetzt wieder in Frage gestellt.“

Dass es seitdem keine weitere UN-Weltfrauenkonferenz gegeben hat, zeigt, wie wegweisend die Beschlüsse damals gewesen sind, wie groß ihr Einfluss auf Frauenbewegungen weltweit war. In den Ländern Afrikas zum Beispiel, wo Gender-Ungerechtigkeit die Frauen vor existenzielle Probleme stellt. Aber auch in Westeuropa, wo sich damals die Gewissheit festsetzte, dass Gender-Vielfalt in der Wirtschaft nicht nur den Frauen hilft, sondern auch den Unternehmen. Viele Jahre lang funktionierten die Beschlüsse der UN-Frauenkonferenz als institutioneller Rahmen für Organisationen, die sich für die Gleichstellung von Frauen einsetzen. Doch nun zeigt sich: Was vor 30 Jahren erreicht wurde, wird jetzt wieder in Frage gestellt.

#### Backlash: Ein Konsens wird wieder in Frage gestellt

„Der große Backlash“ hat Rita Schäfer, Beraterin für Entwicklungsorganisationen, einen Meinungsbeitrag betitelt, den sie 30 Jahre nach der UN-Weltfrauenkonferenz für die Zeitschrift „Blätter für deutsche und internationale Politik“ schrieb. Ihre Beobachtung ist, dass der „1995 in Peking erzielte Konsens mittlerweile weltweit von rechten Kulturkämpfer\*innen außerhalb und innerhalb von Regierungen attackiert wird“, indem diese Interessensgruppen „zunehmend strate-

gisch gegen Multilateralismus und Geschlechtergerechtigkeit vorgehen“. Die Krise der Demokratien und der Aufstieg des politischen Autoritarismus in immer mehr Ländern der Welt haben zur Folge, dass „Frauenfeindlichkeit“ um sich greife, „vielfach politisch verstärkt durch Desinformationen und das Schüren von Hass in digitalen Medien“, so Schäfer.

Das Weltwirtschaftsforum hat diesen Rückschritt quantifiziert. Der Deutschlandfunk meldete im Herbst 2025, die Expert\*innen hätten errechnet, dass es noch 123 Jahre dauern werde, „bis alle Menschen auf der Welt unabhängig von ihrem Geschlecht die gleichen Rechte und Möglichkeiten haben“. Das sollte schon mal schneller gehen: Noch 2020 gingen die Expert\*innen vom Weltwirtschaftsforum von einer Zeitspanne von rund 100 Jahren aus. Die Gleichberechtigung verspätet sich um 23 Jahre. Tendenz aktuell wohl eher steigend. Es fühlt sich an, als sitze man in einem Zug fest, der auf der freien Wiese plötzlich stehen bleibt – und sich die Ankunftszeit am Zielbahnhof immer weiter verspäte.

#### 0,1 Prozentpunkte in zehn Jahren

Um diese Verzögerung mit Zahlen zu belegen: Die neuesten Daten des Statistischen Bundesamts zeigen, dass Frauen in den deutschen Führungsetagen weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind. „Während im Jahr 2024 rund 1,32 Millionen Männer in Deutschland eine Führungsposition hatten, waren es nur 540.000 Frauen“, heißt es im Bericht von Ende 2025. Damit waren zum Zeitpunkt der Datenerhebung lediglich 29,1 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt. Dieser Wert, heißt es in der Meldung, liegt deutlich unter dem EU-Durchschnitt, der bei 35,2 Prozent liegt. Den Spitzenplatz im europäischen Vergleich belegt Schweden mit einem Frauenanteil von 44,4 Prozent. Deutschland stagniert, wie das Statistische Bundesamt vermeldet: „Seit dem Jahr 2014 hat sich der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Deutschland praktisch nicht verändert.“ Im Jahr 2024 lag die Quote bei 29 Prozent. Die Steigerung: mickrige 0,1 Prozentpunkte. Die Daten zeigen, dass sich in anderen Ländern der EU deutlich mehr getan hat: „Im EU-Durchschnitt stieg der Anteil der weiblichen Führungskräfte in diesem Zeitraum um 3,4 Prozentpunkte.“

# KARRIERESPRUNG FÜR FRAUEN

Seit mehr als 20 Jahren bietet die Hochschule Schmalkalden auch berufsbegleitende Fern- und Online-Studiengänge an und wurde für diese schon mehrfach vom zum TOP-Fernstudienanbieter gekürt (FernstudiumCheck.de). Die Studienprogramme werden gerne auch von Frauen wahrgenommen, die mit dem weiterführenden Wissen und dem entsprechenden Abschluss den nächsten Schritt auf der Karriereleiter nehmen möchten.



Hörsaalgebäude auf dem Hochschulcampus Schmalkalden

Die berufsbegleitenden Online-Studiengänge können ohne Unterbrechung der Berufstätigkeit und damit bei geregelter Einkommen absolviert werden. Das zugrunde liegende Studienkonzept kombiniert die Vorteile eines Fernstudiums (flexible Zeiteinteilung im Selbststudium) mit den Vorteilen von Präsenzlehre (persönlicher Austausch mit Dozentinnen und Dozenten sowie mit Kommilitoninnen und Kommilitonen im Online-Campus). Studium und Privatleben lassen sich so optimal vereinbaren. Die Prüfungen werden modulbegleitend als Projektarbeiten oder Referate sowie mittels Klausuren am Semesterende abgenommen. Eine gezielte Prüfungsplanung vermeidet Belastungsspitzen. Kleine Jahrgangsguppen und eine individuelle Betreuung sorgen für hervorragende Studienbedingungen.

Die fünfsemestrigen Masterstudiengänge richten sich an Personen mit einem ersten Hochschulabschluss sowie einer einjährigen Berufserfahrung. Die sechs- bis achtsemestrigen Bachelorprogramme stehen Berufstätigen mit traditioneller Hochschulzugangsberechtigung (HZB) sowie auch beruflich Qualifizierten mit nicht-traditioneller HZB offen – und richten sich hauptsächlich an Personen, die bereits eine Ausbildung absolviert haben und über erste Berufserfahrungen verfügen. Die zweisemestrigen Zertifikatsprogramme stehen Personen mit mindestens Realschulabschluss, absolvierter Ausbildung und entsprechender Berufserfahrung offen.

Die fünfsemestrigen Masterstudiengänge richten sich an Personen mit einem ersten Hochschulabschluss sowie einer einjährigen Berufserfahrung. Die sechs- bis achtsemestrigen Bachelorprogramme stehen Berufstätigen mit traditioneller Hochschulzugangsberechtigung (HZB) sowie auch beruflich Qualifizierten mit nicht-traditioneller HZB offen – und richten sich hauptsächlich an Personen, die bereits eine Ausbildung absolviert haben und über erste Berufserfahrungen verfügen. Die zweisemestrigen Zertifikatsprogramme stehen Personen mit mindestens Realschulabschluss, absolvierter Ausbildung und entsprechender Berufserfahrung offen.

Frauenpower im Zentrum für Weiterbildung



## Kontakt

Hochschule Schmalkalden,  
Zentrum für Weiterbildung  
Anke Köhler, Studienkoordinatorin  
Tel.: +49 (0)3683 688-1740  
E-Mail: a.koehler@hs-sm.de  
www.hsm-fernstudium.de

## Berufsbegleitende Studienprogramme der Hochschule Schmalkalden

### Masterstudiengänge

**Studienform:** berufsbegleitend  
**Studiendauer:** 5 Semester  
**Abschluss:** M.A., M.Eng., M.Sc., LL.M.  
**ECTS:** 90 (120)

#### Weitere Infos:

<https://www.hsm-fernstudium.de/masterstudiengaenge>



### Bachelorstudiengänge

**Studienform:** berufsbegleitend  
**Studiendauer:** 6-8 Semester  
**Abschluss:** B.A., B.Eng., B.Sc., LL.B.  
**ECTS:** 180

#### Weitere Infos:

<https://www.hsm-fernstudium.de/bachelorstudiengaenge>



### Zertifikatsstudien

**Studienform:** berufsbegleitend  
**Studiendauer:** 2 Semester  
**Abschluss:** Hochschulzertifikat,  
Diploma of Basic/  
Advanced Studies  
**ECTS:** 30

#### Weitere Infos:

<https://www.hsm-fernstudium.de/hochschulzertifikate>





### Gefangen im „Thomas-Kreislauf“

In ihrem Report stellen die Autor\*innen der AllBright-Stiftung fest, dass sich Vorstandsvorsitzende der großen Unternehmen noch immer bevorzugt mit etwas jüngeren Spiegelbildern ihrer selbst umgeben. „Sie trauen ihnen am ehesten zu, was sie selbst können“, heißt es im Report. Daraus ergibt sich ein Problem, dass in der Studie „Thomas-Kreislauf“ genannt wird: „Neue Vorstandsmitglieder werden nach der Schablone der schon vorhandenen Vorstandsmitglieder rekrutiert.“ Und da seit vielen Jahren und auch zum Stand der Erhebung im September 2025 Thomas der häufigste Name in den deutschen Vorständen ist, folgen auf einen Thomas weitere Thomasse.

Foto: AdobeStock/nagilcom



AdobeStock/cn0ra

### „Vielen arbeitenden Frauen bleibt auch weiterhin der Weg in die Führung versperrt.“

Was die Analyst\*innen des Statistischen Bundesamts besonders umtreibt: Der geringe Anteil an Frauen in Leitungspositionen in Deutschland ist besonders bemerkenswert, da in der Bundesrepublik der Anteil an erwerbstätigen Frauen mit 46,9 Prozent leicht über dem EU-Durchschnitt (46,4 Prozent) liegt. Lässt sich in einem Land wie Italien der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen so erklären, dass dort generell weniger Frauen einer Erwerbsarbeit nachgehen, kann die Schlussfolgerung in Deutschland nur lauten: Vielen arbeitenden Frauen bleibt auch weiterhin der Weg in die Führung versperrt.

#### Alte Strukturen schlagen Leistung und Qualifikation

Warum das so ist? Mit dieser Frage hat sich Katrin Winkler beschäftigt. Die Leiterin der Kempten Business School und Professorin für Personalmanagement und Führung hat für den Meinungsbereich „Speakers Corner“ der Business School

eine Analyse online gestellt. Gleich zu Beginn des Textes wehrt sie sich gegen die häufig geteilte Erklärung, nach der Frauen deshalb nicht nach oben kommen, weil sie „individuelle Defizite“ oder „fehlende Ambitionen“ hätten. „Diese Erklärungen greifen jedoch zu kurz“, schreibt die Professorin in ihrem Beitrag. Auf dem Weg nach oben, so Winkler, gehe es gar nicht so sehr um die Leistung. Die aktuelle Forschung zeige, „dass Führungserfolg weniger ein rein leistungs-basiertes Phänomen ist als vielmehr das Ergebnis sozialer Zuschreibungs-, Legitimations- und Selektionsprozesse.“ Autorität entstehe nicht allein durch Kompetenz, sondern durch Anerkennung in der Organisation – und diese sei strukturell geprägt.

Wer glaubt, dass in einem Unternehmen diejenige Person Karriere mache, die individuell die größte Kompetenz mitbringt, besonders viel leistet und am besten qualifiziert ist, der täuscht sich, schreibt Katrin Winkler. Die Forschung zeige, dass Führung „in erheblichem Maße ein soziales Zuschreibungsphänomen ist“. Heißt: Es gibt ein Bild von einer Führungspersönlichkeit, das weniger mit dem zu hat, was diese Person an Leadership-Fähigkeiten mitbringt, sondern ob sie den Erwartungen entspricht, die man von Führung hat. „Diese Erwartungen sind historisch gewachsen und kulturell geprägt“, schreibt die Professorin. Assoziiert werde Führung vor allem mit Merkmalen wie Durchsetzungsfähigkeit, Dominanz und Kontrolle. Und diese widersprechen den Eigenschaften, die häufig mit Frauen assoziiert werden, nämlich Empathie und Beziehungsorientierung.

#### Frauen in Führung stehen weiterhin vor Dilemma

Damit geraten ambitionierte Frauen auf dem Weg nach oben automatisch in ein Dilemma: Entsprechen sie dem, was man von Führung erwartet, treten sie aus ihrer stereotypischen Rolle, was – so Winkler – häufig mit Sanktionen einhergehe. Entsprechen sie dem Stereotyp weiblichen Handelns, werde ihnen die Führungsstärke abgesprochen. „Wer klar entscheidet, gilt schnell als ‚zu dominant‘. Wer moderiert und einbindet, als ‚nicht durchsetzungsstark genug‘“, schreibt Katrin Winkler. In ihrem Fazit fordert sie, dass sich die Unternehmen dieses Dilemma unbedingt bewusst machen müssten: Es bringe nichts, Frauen zwar individuell weiterzubilden, ohne

**TUM CAMPUS HEILBRONN**

# **CAMPUS FOR PIONEERS**

**VERBINDE MANAGEMENT &  
DIGITALE TECHNOLOGIEN**

Universität mit Top-Rankings – beste Jobaussichten

Region der Weltmarktführer und starkem Mittelstand

Heilbronn – Zukunftsstandort und KI-Hub

Internationaler Campus

**Gestalte  
deine Zukunft  
und informiere  
dich jetzt!**



**MEHR ERFAHREN**  
[chn.tum.de/study-programs](https://chn.tum.de/study-programs)



### Gestaltet eure Zukunft!

Auf LinkedIn und Instagram findet ihr Inspiration, hilfreiche Tipps und Erfolgsgeschichten, die euch den Start ins Berufsleben erleichtern.

**Folgt uns und gestaltet eure Zukunft aktiv!** 🌟📱



AdobeStock/Halbeed

## „Die junge Generation steht vor der Herausforderung, kulturelle Begebenheiten, traditionelle Strukturen und alte Vorstellungen von Führung aufzubrechen.“

dabei auch die „strukturellen Verzerrungen“ im Blick zu haben. Ihre Forderung: „Wer Frauen in Führung stärken will, muss Zuschreibungs- und Selektionsmechanismen sichtbar machen – nicht nur individuelle Kompetenzen fördern.“

Das Erstaunliche ist: Je mehr die Wirtschaft die weiblichen Führungskräfte benötigt, desto schwerer macht sie ihnen den Aufstieg. Anders gesagt: Je mehr Krisen es gibt, desto stärker steht die Gender-Gerechtigkeit unter Druck. Die AllBright-Stiftung mit Sitz in Stockholm und Berlin, die sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft einsetzt, schreibt in einem neuen Report mit Blick auf die Situation in Deutschland von einer „Krisenlähmung“: „Fehlendes Wachstum, schwache Konjunktur, hohe Kosten

und Unsicherheiten: Die deutsche Wirtschaft steckt in der Krise, die Herausforderungen sind groß. In Zeiten, die eigentlich Neuausrichtung und Weiterentwicklung erfordern, agieren viele Unternehmen gerade mutlos, müde und wie gelähmt“, heißt es im Beitrag der Geschäftsführung Dr. Wiebke Ankersen und Christian Berg. In unsicheren Zeiten werde nicht für weitere Modernisierung gesorgt, sondern wieder stärker auf Männer nach altem Muster gesetzt. „Es ist der Rückgriff auf Vertrautes und Gewohntes in der Hoffnung auf Sicherheit, und zum ersten Mal sind die Unternehmen mit reinen Männervorständen nicht weniger geworden, sondern mehr. Das ist ein gefährlicher Reflex.“ Viele Unternehmen steckten, so Wiebke Ankersen und Christian Berg, auch deshalb in der Krise, „weil sie die hervorragend ausgebildeten Frauen noch immer nicht als Schlüssel und Treiber für eine gelingende Erneuerung einsetzen“.

### Bewahren lähmt

Das ist gut 30 Jahre nach der UN-Weltfrauenkonferenz eine bemerkenswerte Feststellung. Um noch einmal auf das Bild mit dem Zug mit Verspätung zurückzukommen: Damals wurden in Peking die Weichen gestellt. Doch die Bahn bummelt. Und zwar in Deutschland selbstverschuldet. „Wir sind eine alternde Gesellschaft“, sagte die Wirtschaftsjournalistin Julia Löhr von der FAZ in der Talksendung von Markus Lanz am 24. Februar 2026. „Und eine alternde Gesellschaft ist sehr daran interessiert, den Status quo zu bewahren.“ Doch dieser Status quo ist es, der lähmt.

Und so steht die junge Generation vor der Herausforderung, kulturelle Begebenheiten, traditionelle Strukturen und alte Vorstellungen von Führung aufzubrechen. In einer alternenden Gesellschaft sind die Jungen jedoch die Minorität. Umso wichtiger ist es, dass endlich mehr junge Frauen den Weg in die Führung schaffen. Und sobald offenkundig wird, dass im Unternehmen für junge Frauen die Karrierebremsen wirken, sollten die jungen Frauen (am besten im Verbund mit den jungen Männern) versuchen, offen darüber zu reden. Anzusprechen, wie es sich anfühlt, in einem Zug zu sitzen, der immer mehr Verspätung anhäuft. Das Gute ist: Diese Erfahrung hat jede und jeder schon einmal gemacht.

23 – 24 APRIL 2026

# JOIN OUR FEMWORX COMMUNITY!

Grow Together. Rise Higher.

Hannover, Germany  
[femworx-congress.com](https://femworx-congress.com)





Transformation ist für Alexandra Lust weit mehr als ein Modewort – sie versteht darunter den Auftrag, ein Unternehmen mutig weiterzuentwickeln. Seit Mitte 2025 ist sie Head of HR Strategy & Transformation bei Audi. Im Interview spricht sie darüber, warum Zuhören eine der wichtigsten Führungskompetenzen ist, wie man Menschen durch Wandel begleitet und weshalb Vielfalt gerade in Krisenzeiten unverzichtbar bleibt. Ein Gespräch über Haltung, Verantwortung und authentische Führung.

Die Fragen stellte **André Boße**.

„Transformation beginnt mit Zuhören.“

# Alexandra Lust



„Diversität macht uns innovativer, stärker und führt zu besseren und robusteren Ergebnissen.“

ohne das Gesagte sofort zu kommentieren oder einzuordnen. Gelingt mir das, dann spüre ich sofort, was das bewirkt: Menschen fühlen sich gesehen und gehört. Das löst sehr viel Positivität aus. Weil dieser Mensch merkt: Ich kann hier so sein, wie ich bin. Das schafft Vertrauen und öffnet den Raum für echte, ehrliche Gespräche.

**Konnten Sie schon immer gut zuhören?**

Ich glaube, dass Empathie schon immer eine Stärke von mir war. Ich bin neugierig auf Menschen, habe feine Antennen, kann ganz gut die Stimmung im Raum lesen. Dass Zuhören eine wichtige Führungskompetenz ist, habe ich bereits früh in meiner Karriere gelernt. Damals hatte ich eine Führungskraft, die auch in stressigen Phasen einen kühlen Kopf behielt und die Menschen nicht aus dem Blick verlor. Das habe ich sehr geschätzt und das habe ich mir dann für meinen eigenen Weg vorgenommen. Das würde ich jungen Menschen grundsätzlich raten: Sich nicht eine Person als Vorbild zu nehmen, sondern sich bei verschiedenen Personen die jeweils besten Eigenschaften abzuschauen.

**Warum raten Sie davon ab, sich ein Vorbild zu suchen?**

Weil die Gefahr besteht, ein Vorbild zu kopieren – und dabei die eigene Stimme zu überhören. Dabei ist es so wichtig, eine eigene, authentische Persönlichkeit zu entwickeln. Und das gelingt meiner Meinung nach am besten, wenn man sich von guten Eigenschaften verschiedener Menschen inspirieren lässt, und diese in sein eigenes Tun integriert.

**Frau Lust, Sie sind seit Sommer 2025 in der Position Head of HR Strategy & Transformation bei Audi tätig. Was genau bedeutet für Sie der Begriff der Transformation?**

Der Begriff wird heute häufig und recht inflationär benutzt. In meiner Rolle bedeutet Transformation jedoch etwas sehr Konkretes: Er beschreibt den Anspruch, unser Unternehmen durch strukturelle, organisatorische und technologische Veränderungen nachhaltig weiterzuentwickeln. Ich stelle mir dabei immer die zentrale Frage: Wie können wir uns als Organisation so verändern, dass wir morgen besser sind als heute? Das ist für mich ein aktiver Gestaltungsauftrag – und genau diesen verfolgen wir bei Audi sehr konsequent.

**Inwiefern?**

Audi ist ein traditionsreiches Unternehmen mit einer starken Identität. Die Vergangenheit darf jedoch nicht über die Zukunft bestimmen. Wir müssen uns immer wieder neu fragen: Wer kauft morgen unsere Autos und mit welchen Erwartungen? Die Antworten auf diese Frage bringen Veränderungen mit sich: für das Unternehmen, für die Strukturen, für Arbeitsweisen und für jeden Einzelnen. Mein Job ist es, diesen Wandel seitens HR zu begleiten.

**Was bedeutet das konkret?**

Im Kern bedeutet es, die Menschen bei diesen Veränderungen mitzunehmen. Transformation ist oft auch mit Unsicherheit verbunden. Oft wissen die Mitarbeitenden nicht, was diese oder jene Veränderung für sie persönlich, für ihre Rolle und ihren Arbeitsplatz bedeutet. Daher versuchen wir, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen.

**Welche Eigenschaft ist für Ihre Rolle wichtig?**

Die Fähigkeit zuzuhören. Ich bin jetzt seit rund einem halben Jahr bei Audi und habe in dieser ersten Phase sehr viele Kennenlerngespräche geführt, um zu verstehen, welche gefüllten Rucksäcke die Menschen mit sich tragen. Dieses ergebnisoffene Zuhören ohne Vorannahmen ist anspruchsvoller, als es klingt. In unserer Gesellschaft werden Menschen oft sehr schnell aufgrund einzelner Aussagen oder äußerer Merkmale in Schubladen gesteckt. Schubladen, in denen sie sich selbst gar nicht sehen. Und da wieder herauszukommen, kann ganz schön schwierig sein. Dieses Schubladendenken möchte ich als Führungskraft unbedingt und ganz bewusst vermeiden.

**Wie gelingt das in einem Gespräch?**

Indem ich in diesen Gesprächen als Führungskraft eher still bin. Ich höre zu,

So wird man im besten Fall zu einer besseren Version seiner selbst. Das bedeutet auch, bewusst zu entscheiden, welche Verhaltensweisen man nicht übernehmen möchte.

### **Welche zum Beispiel?**

Manche Menschen neigen dazu, sich selbst zu sehr in den Mittelpunkt zu stellen. Das ist selten hilfreich. Denn das kann im Falle einer Führungskraft dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden nicht mehr trauen, kritisches Feedback zu geben. Dabei sollte es doch das Ziel von Leadership sein, die Organisation und die Menschen in ihr so zu befähigen, dass sie im Zweifel auch ohne mich funktioniert.

### **Müssen Frauen mehr leisten als Männer, um Karriere zu machen?**

Ich beobachte, dass Frauen in unserer Gesellschaft häufig besonders sichtbar Leistung zeigen müssen und dass ihr Führungsstil kritischer beäugt wird. Dabei geht es nicht um einzelne Unternehmen, sondern um gesellschaftliche Muster, die wir insgesamt noch nicht vollständig überwunden haben. Für Frauen und Männer werden oft unterschiedliche Vokabulare für das identische Verhalten verwendet. Was ich jetzt sage, klingt stereotypisch, ist nichtsdestotrotz oft weiterhin Realität: Wenn Frauen sehr entschieden auftreten, dann gelten sie schnell als bossy oder verbissen ehrgeizig. Das identische Auftreten wird bei Männern als durchsetzungsstark und ambitioniert bewertet. Wichtig ist, solche Biases zu erkennen und zu überwinden. Bei uns im Unternehmen bieten wir dafür Mentorings, Schulungen und Sensibilisierungen an.

### **Was bedeutet es für Sie, in einer weiterhin männerdominierten Branche heute eine Frau in einer Führungsposition zu sein?**

Bestimmte Dinge nicht einfach hinzunehmen, sondern den Wandel mitzugestalten. Ich habe eine Verantwortung in meiner Funktion, und mir ist bewusst, dass insbesondere junge Frauen heute am Anfang ihrer Karriere danach schauen, mit welchen Menschen und insbesondere auch Führungspersönlichkeiten eines Unternehmens sie sich identifizieren können. In meiner Rolle habe ich die

Verantwortung, stereotype Denkmuster zu hinterfragen – und sie anzusprechen. Ich glaube, wir sind da auf einem guten Weg. Aber es liegt in meiner Natur, dass ich mir etwas mehr Tempo wünsche. Hinzu kommen Rückschritte, weil der Kulturwandel in unserer Gesellschaft aktuell an manchen Stellen wieder zurückgedreht wird. Das macht mir Sorgen, und auch hier muss ich die Stimme, die ich aufgrund meiner Funktion habe, nutzen.

### **Wie nutzen Sie Ihre Stimme konkret?**

Leider erlebt man oft, dass das Thema Diversity in Krisenzeiten depriorisiert wird – sei es in der Gesellschaft, in der Politik oder in Unternehmen. Es heißt dann, in der Krise seien andere Dinge wichtiger, da könne Vielfalt nicht mehr das Hauptthema sein. Dem widerspreche ich ausdrücklich. Ich bin der Überzeugung, dass eine Krise genau der richtige Zeitpunkt ist, um weiterhin in Vielfalt zu investieren. Was bedeutet denn Diversität? Dass es in Teams unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten gibt. Es ist belegt, dass diverse Teams gemeinsam bessere Entscheidungen treffen. Ja, die Entscheidungsfindung dauert manchmal länger. Aber es lohnt sich. Diversität macht uns innovativer, stärker und führt zu besseren und robusteren Ergebnissen.

### **Welchen Rat möchten Sie jungen Frauen geben, die am Anfang Ihrer Karriere stehen?**

Zunächst einmal: Stolpersteine gehören auf allen Karrierewegen dazu. Lebensläufe sehen oft glatt und linear aus, aber reale Karrieren verlaufen selten ohne Umwege. Was wichtig ist: Zu versuchen, so gut es geht bei sich selbst zu bleiben. Holt euch konstruktives Feedback ein, nehmt es ernst, aber nicht persönlich. Gebt euch eine Nacht, um darüber zu schlafen und darüber nachzudenken: Steckt etwas Wahres darin? Und wenn ja: Wie kann ich dieses Feedback sinnvoll für mich nutzen? Dann könnt ihr euren eigenen Weg gestärkt weitergehen.



### **Zur Person**

Alexandra Lust zählt seit ihrem Wechsel zu Audi im Juli 2025 zum Top-Management im HR-Bereich des Autokonzerns. Als Head of HR Strategy & Transformation verantwortet sie die Bereiche HR Strategie, Managementgrundsätze und -vergütung, HR-Digitalisierung und Innovation, HR Analytics sowie das Talent Management. Durch diese Rolle beschäftigt sie sich intensiv mit den Fragen, wie sich Führung, Organisation und Arbeit in einer sich rasch verändernden Welt weiterentwickeln. Ihre Karriere begann die Diplom-Betriebswirtin nach ihrem Studium in München als HR Business Partner bei MAN Truck & Bus SE. 2019 ging sie zur börsennotierten TRATON GROUP mit ihren Marken Scania, MAN, International und Volkswagen Truck & Bus als einem der weltweit führenden Hersteller von Nutzfahrzeugen. 2025 wechselte sie zu Audi.

### **Zum Unternehmen**

Der Automobilhersteller Audi mit Stammsitz in Ingolstadt ist in mehr als 100 Märkten weltweit aktiv und steuert ein globales Produktionsnetzwerk mit 22 Standorten in 13 Ländern. Im Jahr 2025 lieferte die Marke Audi 1,6 Millionen Fahrzeuge an Kunden aus, die Auslieferungen elektrischer Fahrzeuge stiegen im Vorjahresvergleich um 36 Prozent. Aktuell arbeiten mehr als 88.000 Beschäftigte für den Konzern, zu dem neben der Marke Audi auch der Sportwagenhersteller Lamborghini und die Luxusmarke Bentley sowie der Motorradhersteller Ducati zählen.

# Prof. Dr. Inka Mai



Foto: Kevin Fuchs

**Für ihre Forschung** im Bereich Baustoffe und Robotik erhielt Inka Mai, Juniorprofessorin an der TU Berlin, den Berliner Wissenschaftspreis 2024 in der Kategorie Nachwuchs. Ihr Ziel: Mit Hilfe von Robotik und 3D-Druck-Verfahren am Bau Ressourcen sparen und neue gestalterische Möglichkeiten erschaffen. Im Interview erklärt sie, warum die deutsche Bauindustrie beim Thema Innovation hinterherhinkt und was die von ihr erforschten Verfahren erreichen können.

Die Fragen stellte **André Boße**

## „Interdisziplinäres Arbeiten ist der Schlüssel zum Erfolg.“

**Frau Prof. Dr. Mai, sind Sie generell ein geduldiger Mensch?**

Eher nicht.

**Der Hintergrund der Frage: Sie forschen zukunftsorientiert in einer Branche, in der es eher langsam vorangeht. Sind Sie in dieser Hinsicht ungeduldig?**

Die Ungeduld schlägt beinahe in Resignation um. (lacht) Aber im Ernst, ein Problem, das sich aus dem gemächlichen Innovationstempo ergibt, ist die fehlende Produktivität. Hier hängt das Bauwesen allen anderen Industrien seit Jahrzehnten hinterher. Es gibt jedoch Ansätze, mit denen sich das ändern ließe. Einer davon ist der Einsatz von Robotik. Daran arbeite ich, und die Ungeduld kommt dann ins Spiel, wenn es doch ein bisschen länger dauert, als man es auf den ersten Blick gedacht hätte.

**Warum dauert es denn länger?**

Das hat nicht nur technische Gründe, sondern auch ethische und rechtliche. Ein Roboter auf einer Baustelle – da ergeben sich natürlich Fragen. Es müssen Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, damit der Roboter zum Beispiel keinen Menschen verletzt. Zudem gibt es die Sorge, dass die Robotik Facharbeitern die Arbeit wegnehmen könnte. Ich persönlich betrachte den Roboter auf dem Bau als einen Unterstützer. Ich kann mir aber vorstellen, dass das nicht jeder so sieht.

**Fehlt am Bau generell das Mindset dafür, die Chancen technischer Entwicklungen zu suchen?**

Möglich, wobei man sich klarmachen muss, dass der Bau im Vergleich zu anderen Industrien über ganz andere Randbedingungen verfügt. Nehmen Sie die Auto-

mobilindustrie, da gibt es standardisierte Produkte, die immer wieder hergestellt und verarbeitet werden. Die Autotür wird immer gleich eingebaut, das sind repetitive Aufgaben. Beim Bauen ist jedes Vorhaben anders. Die Rahmenbedingungen unterscheiden sich, je nach Untergrund, Zuwegung, Bauplan und so weiter. Es gibt verschachtelte Arbeiten, die individuell zu gestalten sind. Und: Wir arbeiten nicht in einer abgeschlossenen und klimatisierten Halle, sondern draußen, in Regen, Wind und Hitze. Mit dieser Komplexität der Bauprozesse müssen wir uns täglich auseinandersetzen. Das entschuldigt ein änderungsunwilliges Mindset nicht, erklärt aber die zu beobachtende langsamere Änderungsgeschwindigkeit.

### **An der TU Berlin erforschen Sie eine Methode mit dem Namen Injection 3D Concrete Printing. Was kann man sich darunter vorstellen?**

Bei Injection 3D Concrete Printing handelt es sich um ein noch recht neues 3D-Druck-Verfahren. Das Prinzip beruht darauf, dass ein Roboter ein Material A in ein Material B injiziert – wobei das injizierte Material A dort lagestabil verbleibt, in dem es von Material B quasi gehalten wird. Es gibt drei verschiedene Varianten dieses Ansatzes, eine davon ist es, Beton in eine nicht erhärtende Suspension zu injizieren, zum Beispiel in eine Kalksteinmehl-Suspension. Der Vorteil ist, dass man quasi im freien Raum – also in dieser Suspension – sehr filigrane Betonobjekte herstellen kann, und zwar ohne Stützstrukturen, die man unter normalen Bedingungen hätte herstellen müssen.

### **Sie forschen darüber hinaus über Einsatzmöglichkeiten von Lehm, einem der weltweit ältesten Baustoffe. Welches Potenzial bietet Lehm heute noch?**

Er ist ein interessanter Baustoff mit einigen Vorteilen, was den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, das Wohnklima oder die bauphysikalischen Eigenschaften betrifft. Es gibt aber auch Nachteile, die nicht von der Hand zu weisen sind. So hat Lehm nur ca. zehn Prozent der Festigkeit, die Beton zu bieten hat. Auch seine Dauerhaftigkeit ist kritisch. Es ist natürlich großartig, dass dieser Baustoff zirkulär ist, also immer weiterverarbeitet werden kann. Was aber eben auch heißt: Er lässt sich in Wasser auflösen. Mit der Folge, dass Außenbauteile offensichtlich nicht ohne zusätzliche

konstruktive Maßnahmen auskommen. Lehm ist also nicht die Lösung aller Probleme. So wie aber auch kein anderer Baustoff die Lösung aller Probleme ist, weder Holz noch Beton. Auf die Mischung kommt es an. Es wird in Zukunft wichtig sein, Baustoffe zu diversifizieren.

### **Neben einer gewissen Geduld, was die Umsetzung betrifft: Welche Eigenschaften benötigt man noch, um in der Bauforschung an innovativen Themen zu arbeiten?**

Resilienz. Denn Forschung heißt immer auch Misserfolg. Manche Sachen funktionieren nicht so, wie man sich das gewünscht hat. Das kann bedeuten, von einigen Ideen Abstand zu nehmen, was gar nicht einfach ist, wenn man lange daran gearbeitet hat. Ansonsten ist Durchhaltevermögen wichtig, denn: Löst man in der Bauforschung eine Frage, hat man dabei fünf neue aufgeworfen. Es ist zudem sehr ratsam, sich mit anderen Disziplinen auszutauschen. So kommt man nicht nur besser voran, sondern es gelingt auch, Innovationen schneller zu skalieren. Dieses interdisziplinäre Arbeiten ist der Schlüssel zum Erfolg.

„Das Prinzip lautet  
**form follows force.**“

#### **Zur Person**

Prof. Dr. Inka Mai (Jahrgang 1989) ist seit 2023 Juniorprofessorin und Leiterin des Fachgebiets Robotergestützte Fertigung der gebauten Umwelt am Institut für Bauingenieurwesen der TU Berlin. In ihrer Forschung verbindet sie digitale Technologien, moderne Robotik und materialgerechtes Bauen zu einem zukunftsorientierten Ansatz für die Bauindustrie.

 [www.tu.berlin/news/interviews/berliner-wissenschaftspreis-2024-inka-mai](http://www.tu.berlin/news/interviews/berliner-wissenschaftspreis-2024-inka-mai)

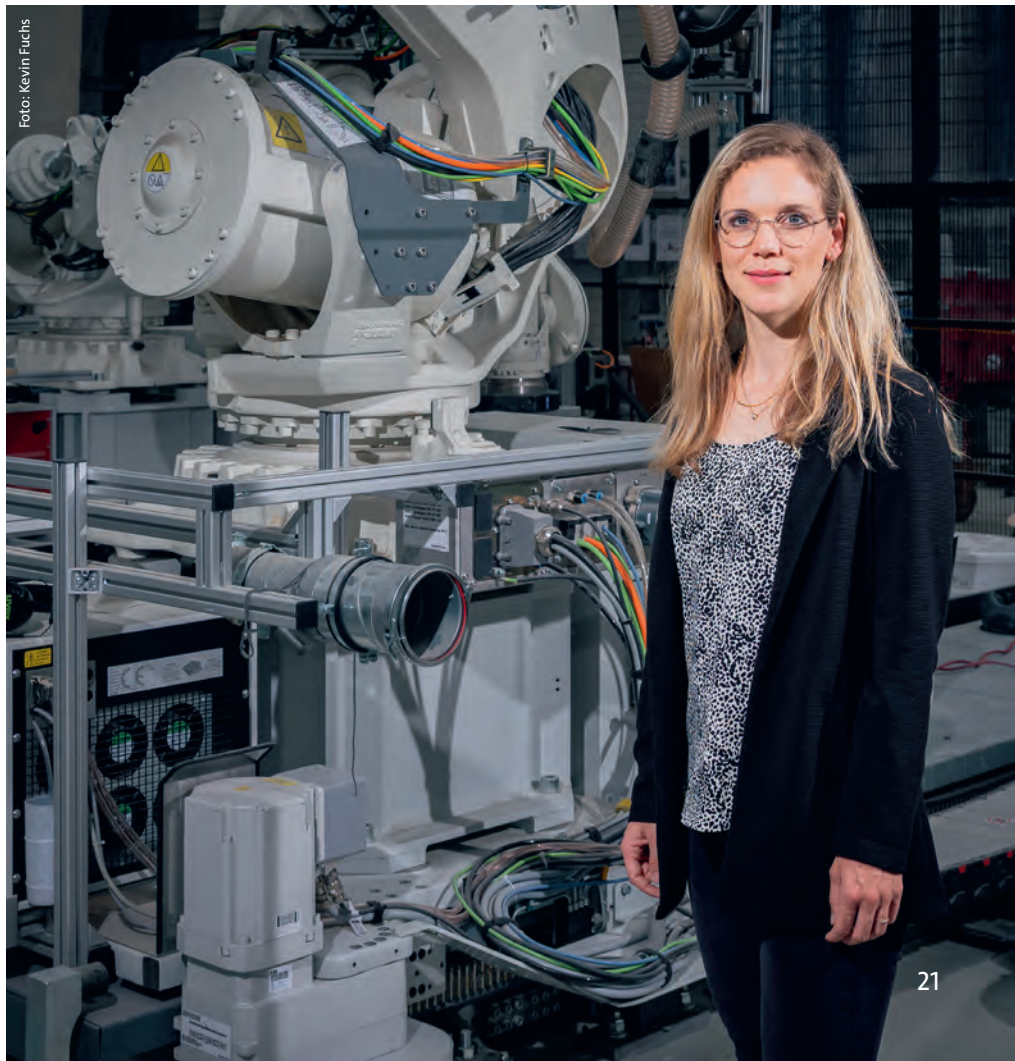


Foto: Kevin Fuchs



Sie kämpften in einer männlich dominierten Gesellschaft für ihre Überzeugungen, setzten sich an die Spitze der technischen und künstlerischen Innovation und prägten den Verlauf der Geschichte mit ihren Ideen.

In unserer Pionierinnen-Reihe stellen wir Frauen vor, die mit ihrem Mut und ihrem Durchsetzungsvermögen den Weg zur Gleichberechtigung geebnet haben.

Von **Kerstin Neurohr**

## Blickpunkt: Pionierinnen

### **Leila Moysich (\*1979) – Babyretterin**

Sie ist Geschäftsführerin des Kinder- und Jugendhilfeträgers Sternipark und Babyretterin: Leila Moysich hat im Jahr 2000 in Hamburg die erste Babyklappe Deutschlands geschaffen und damit Müttern oder Vätern die Möglichkeit gegeben, ihr Baby unerkannt abzugeben. Nachdem im Dezember 1999 in einer Hamburger Recycling-Anlage ein totes Neugeborenes gefunden wurde, beschloss Leila Moysich, aktiv zu werden, um Eltern in Not und ihren Babys zu helfen. Wird ein Baby abgelegt, wird medizinisches Personal verständigt und das Kind schnell versorgt. Im Anschluss nehmen Pflegefamilien die Kinder auf, bis entweder Adoptiveltern gefunden werden oder sich die leiblichen Eltern melden – acht Wochen lang haben sie die Möglichkeit, ihr Kind wieder zurückzuholen. Mittlerweile gibt es in Deutschland rund 100 Babyklappen, und auch in anderen Ländern – von Österreich über die USA bis Japan – wurden Babyklappen eingerichtet worden.

## Iris Apfel (1921-2024) – Stilikone

Iris Apfel war weit mehr als eine schillernde Modeikone – sie war eine Pionierin für ein selbstbestimmtes, unkonventionelles Leben. Geboren 1921 in New York, baute sie gemeinsam mit ihrem Mann Carl ein internationales Textilunternehmen auf. Als Innenausstatter arbeiten die beiden über Jahrzehnte hinweg an prestigeträchtigen Projekten, unter anderem richteten sie für gleich neun US-Präsidenten das Weiße Haus ein. Berühmt wird sie allerdings erst spät: Mit über 80 Jahren entdeckte die breite Öffentlichkeit ihren einzigartigen Stil und ihre Persönlichkeit. 2005 – Apfel ist 84 Jahre alt – muss das Metropolitan Museum of Art kurzfristig eine Ausstellung absagen und braucht Ersatz. Der Kurator, Fan des Stils von Iris Apfel, lässt sie ihre Modesammlung zeigen. Und dann geht es los: TV-Auftritte, ein Dokumentarfilm, ein Buch. Iris Apfel liebt es schrill, bunt, humorvoll – und sie folgt dem Motto: „mehr ist mehr“. 97 Jahre alt ist sie, als sie offiziell Model wird: IMG, eine der weltweit führenden Modelagenturen, nimmt sie 2019 unter Vertrag – angeblich auf Initiative von Tommy Hilfiger. Weltweit ist Iris Apfel auf Magazincovern zu sehen. Sie bekommt eine eigene H&M-Kollektion, hat Millionen Follower auf Instagram, sogar eine eigene Barbie. Iris Apfel stirbt 2024 im Alter von 102 Jahren.

## Amelie Hedwig Beese-Boutard, genannt Melli Beese (1886 – 1925) – erste deutsche Pilotin

Mit viel Mut und Durchsetzungsvermögen lebt sie ihren Traum vom Fliegen. Als erste Frau in Deutschland erwirbt sie den Privatpilotenschein. Dabei studiert Melli Beese, Tochter einer wohlhabenden Familie aus Dresden, zuerst Bildhauerei an der Königlichen Akademie der freien Künste Stockholm. Doch das Abenteuer lockt, und so schreibt sie sich als Gasthörerin am Technikum in Dresden ein, um mehr über Mathematik, Technik und Flugmechanik zu lernen. Ihr Ziel: Pilotin werden! Lange muss sie kämpfen, bis ein Fluglehrer sich bereit erklärt, sie auszubilden. Zu Anfang ihrer Ausbildung erlebt sie mit ihrem Fluglehrer einen Absturz, bei dem Melli Beese mehrere Brüche erleidet. Zur Behandlung der Schmerzen erhält sie Morphium, was eine lebenslange Sucht zur Folge hat. Doch sie führt die Ausbildung fort. Immer wieder legen männliche Piloten ihr Steine in den Weg – mehrmals sabotieren sie sogar das Flugzeug von Melli Beese und bringen sie damit in Lebensgefahr. Aber sie können die junge Pilotin nicht aufhalten: 1911, an ihrem 25. Geburtstag, besteht sie die Prüfung. Sie erhält die Fluglizenz Nummer 115 und ist damit Deutschlands erste Pilotin. Kurz darauf stellt sie einen Höhenweltrekord für weibliche Piloten auf – und eröffnet die „Flugschule Melli Beese“. Melli Beese heiratet 1913 den französischen Flieger Charles Boutard und nimmt die französische Staatsbürgerschaft an. Das große Unglück kommt 1914 mit dem Ersten Weltkrieg: Boutard wird verhaftet, Beese gilt als „feindliche Ausländerin“ und muss die Flugschule schließen. Nach dem Krieg ist das Paar krank und finanziell ruiniert, Beese und Boutard trennen sich. 1925 scheidet die Erneuerung der Fluglizenz. Melli Beese wählt den Suizid und stirbt im Alter von nur 39 Jahren.

## Tatjana Haenni (\*1966) – Fußballfunktionärin

Sie ist die erste Frau an der Spitze eines Bundesligaclubs: Tatjana Haenni ist seit Januar 2026 CEO von RB Leipzig. Als Frau in einer Männerdomäne zu arbeiten ist nichts Neues für die 59-jährige: Sie war Schweizer Nationalspielerin, absolvierte 23 Länderspiele. Später arbeitete sie für den Schweizer Verband, dann in Führungspositionen für UEFA und FIFA. Anfang 2023 ging sie in die USA, wurde Direktorin für die National Women's Soccer League. Und nun also der Wechsel von New York nach Leipzig. „Neuen Input und frische Impulse“ erhofft der Fußballclub sich von ihr – und die Zeichen stehen gut, dass Haenni diese mit Fachkenntnis und Führungsstärke einbringen wird.



Alle Porträts finden Sie auf

[www.karrierefuehrer.de/koepfe/pionierinnen](http://www.karrierefuehrer.de/koepfe/pionierinnen)



### BUCHTIPP: COLORFUL

Iris Apfel erzählt von ihrer kreativen Arbeit, ihrer Lebensgeschichte, ihren Abenteuern und ihrem unerschütterlichen Glauben an die Kraft von Farbe und Kreativität.

**Iris Apfel: Colorful. Welche Farbe hat das Glück? Prestel 2024. 36 Euro**

### FILMTIPP: DIE ERSTEN FLIEGERINNEN – ZWISCHEN TRIUMPH UND TRAGÖDIE

Melli Beese zählt gemeinsam mit der Austro-Ungarin Lilly Steinschneider und der Französin Marie Marvingt zu den ersten Fliegerinnen der Welt. Die NDR/ARTE-Dokumentation zeigt, wie sie mit ihrer Entschlossenheit den Weg für Pilotinnen in der Luftfahrt bis heute geebnet haben.

**Verfügbar in der ARD-Mediathek bis 03.08.2026**



### BUCHTIPP: DIE VORKÄMPFERINNEN

Die Historikerin Bianca Walther („Frauen von damals“) lässt die Pionierinnen der ersten deutschen Frauenbewegung lebendig werden. Entlang der Lebenswege und Netzwerke der Aktivistinnen zeichnet sie ein facettenreiches Bild einer Bewegung, die sich trotz massiver Widerstände Gehör verschaffte. Ein mitreißendes Porträt einer Bewegung und eine Inspiration für einen Kampf, der noch lange nicht vorbei ist.

**Bianca Walther: Die Vorkämpferinnen. Wie aus vielen Frauen eine Bewegung wurde. S. Fischer 2026. 24 Euro**



## Im Gespräch mit: Susanne Krawinkel, CFO TÜV Hessen

Foto Catarina Frank

### „MENSCHLICHKEIT BEWAHREN! WARUM KI UNSER DENKEN NICHT ERSETZT.“

Zwischen Technologie, Vielfalt und Zukunftsdenken: Susanne Krawinkel als neue CFO bei TÜV Hessen über Neugier, Mut und KI als erweiterten Optionsraum

TÜV Hessen steht für Sicherheit, Umweltschutz und technische Qualität. Seit September 2025 verantwortet erstmals mit Susanne Krawinkel eine Frau als CFO die Finanzspitze – mit klarer Mission: mehr Sichtbarkeit und Chancen für Frauen in Ingenieurberufen in einem Unternehmen, das Vielfalt und Familienfreundlichkeit längst lebt.

**Frau Krawinkel, Sie haben an der Universität Stuttgart „Technisch orientierte Betriebswirtschaftslehre“ studiert. Was hat Sie dazu bewegt, diesen Studiengang zu belegen?** Ich wollte ursprünglich BWL mit Sprachen studieren, habe jedoch keinen Studienplatz erhalten. Da mir ein reines BWL-Studium nicht reichte, habe ich mich nach einer passenden Alternative umgesehen und bin auf den Studiengang „Technisch orientierte Betriebswirtschaftslehre“ an der Universität Stuttgart gestoßen. Er verbindet ein vollwertiges BWL-Studium mit einem technischen Anteil von etwa 25 Prozent – darunter Elektrotechnik, Textilkunde oder Verkehrsplanung sowie mein Schwerpunkt Verfahrenstechnik. Diese Kombination hat mir das technische Grundverständnis vermit-

telt und mich ideal darauf vorbereitet, wirtschaftliche Themen nicht isoliert, sondern eng mit operativen, technischen Prozessen eng verzahnt zu betrachten.

**Sie sind seit September 2025 die neue CFO bei TÜV Hessen. Welche Kenntnisse aus Ihrem Studium unterstützen Sie besonders in dieser Position?** Meine langjährige Erfahrung in technischen Branchen wie Anlagenbau und Infrastruktur hilft mir, mich schnell in unterschiedliche Prozesse einzuarbeiten und mir einen guten Überblick zu verschaffen – auch jenseits der klassischen kaufmännischen Kernbereiche. Durch regelmäßige Besuche unserer Standorte möchte ich selbst sehen, was unsere Mitarbeitenden beim TÜV Hessen bewegt. Mir ist wichtig, das Geschäft und die Menschen dahinter wirklich zu verstehen – dafür bilden mein Hintergrund und meine Erfahrung eine starke Basis.

**Inwiefern helfen Ihnen ingenieurwissenschaftliche Denkweisen in Ihrer Rolle als CFO eines technischen Dienstleisters?** Unglaublich viel. Ich habe keine Scheu, vor Ort zu gehen, mir Abläufe anzusehen und gezielt nachzufragen. Gerade die Arbeitsprozesse interessieren mich, weil ich nur so verstehen kann, wie das Unternehmen funktioniert – und wo wir als Management unterstützen können, um die Arbeit vor Ort zu erleichtern.

**Da steckt sehr viel Neugierde dahinter ...**

Auf jeden Fall. Ich war schon immer neugierig und wollte verstehen, wie Dinge funktionieren. Eine Frage, die meine Mutter wahrscheinlich damals zur Zweiflung gebracht hat, war immer „Warum?“ Mich schreckt auch Neues nicht ab – im Gegenteil: Ich probiere es aus und arbeite mich ein, natürlich mit einem realistischen Risikoblick und einem Plan B in der Hinterhand. Diese Haltung begleitet mich bis heute.

**Prüfen und Zertifizieren bedeutet höchste Verantwortung. Sie schreiben selbst in Ihrem LinkedIn Profil: „CFO<sup>2</sup> - Ihr Chief Finance & Chief Future Officer - Als Finanzprofi bringe ich Effizienz, Digitalisierung & Transformation nachhaltig in Einklang“. Wie gelingt Ihnen dies?** Wirtschaftlichkeit steht klar im Fokus, aber nicht um jeden Preis. Unser Kerngeschäft muss sauber laufen, gleichzeitig nutzen wir Chancen, die strategisch sinnvoll sind – etwa in der Automotive-Branche, um technologische Entwicklungen weiter aktiv zu begleiten. Digitalisierung und Transformation spielen dabei eine große Rolle: Selbstfahrende Elektroautos, veränderte Prüfprozesse oder neue Anforderungen an technische Dienstleistungen werden unser Geschäft perspektivisch verändern. Wir beschäftigen uns intensiv damit, wie wir neue Technologien sinnvoll integrieren können – nicht, um Mitarbeitende zu ersetzen, sondern um ihre Arbeit effizienter und zukunftsfähig zu machen.

**Blieben wir bei dem Thema Digitalisierung (z. B. KI, Data Analytics). Wie verändert sie die Rolle der CFO – und welche Chancen eröffnet das besonders für Ingenieurinnen und Ingenieure?**

Die kaufmännischen Bereiche sorgen weiterhin im Hintergrund dafür, dass das operative Geschäft läuft, aber ihr Fokus verändert sich. Am Beispiel Controlling: Statt Zahlen mühsam in Excel zu sammeln, werden wir künftig mit Echtzeit-Dashboards arbeiten, die Abweichungen sofort sichtbar machen und voranalysieren. Dadurch bleibt mehr Zeit für Ursachenforschung und gemeinsames Finden von Potentialen. Ähnlich wird sich auch die technische Seite entwickeln: Daten aus Anlagen lassen sich schneller auswerten, Predictive Maintenance wird präziser, und wir erkennen frühzeitig, wann Eingriffe nötig sind oder Schwachstellen entstehen.

**Welche Verantwortung tragen Führungskräfte konkret, damit Frauen aus dem MINT-Bereich nicht nur eingestellt, sondern auch gehört werden?**

In meinen Augen eine sehr große. Wichtig ist, alte Rollenbilder abzulegen – etwa die Annahme, junge Frauen könnten wegen Familie ausfallen. Tatsächlich sind viele Mütter extrem gut organisiert, weil sie Beruf, Kinder und Haushalt managen und tagtäglich unter einen Hut bringen. Mobiles Arbeiten hat auch vieles erleichtert. Wir müssen mehr Frauen auf allen Hierarchieebenen und insgesamt diverser werden. Wir wollen Frauen fördern, aber nicht, weil sie Frauen sind, sondern weil sie als Mensch etwas zu sagen haben und andere Sichtweisen einbringen. Entscheidend bleibt für mich jedoch: Es zählt nicht das Geschlecht, sondern die beste Qualifikation für einen Job. Und genauso handhabt TÜV Hessen das seit vielen Jahren.

**Wird finanzielle Entscheidungsfindung Ihrer Meinung nach technischer – oder menschlicher?**

Ich hoffe, wir bleiben trotz aller technologischer Entwicklungen menschlich. KI kann wertvolle Impulse geben und unseren Optionsraum erweitern, aber sie ersetzt nicht das eigene Denken. Wir können die generierten Szenarien nutzen und als Idee diskutieren. Wichtig ist jedoch, sie immer kritisch zu hinterfragen. KI-Tools verstehe ich als weitere, unterstützende „Mitarbeitenden“, die wir kompetent führen müssen. Gleichzeitig dürfen wir nicht in einer KIBlase landen und grundlegende Fähigkeiten verlernen – gerade für die junge Generation bleibt das ein wichtiges Thema.

**Was macht die Branche Prüfen und Zertifizieren und den TÜV Hessen besonders interessant für Ingenieurinnen?**

Unsere berufliche Vielfalt ist beeindruckend. Wir bewegen uns nicht nur in einer Branche, sondern begleiten Themen von Automotive über Managementsysteme bis hin zu Industrie- und Gebäudetechnik. Im Grunde spiegeln wir das gesamte Spektrum der Wirtschaft wider – und genau das macht unsere Arbeit so faszinierend.

**Sie unterstützen als Mitglied die Initiative Inspiring Girls Deutschland. Können Sie kurz erklären, in welcher Form Sie diese unterstützen und was diese Initiative ausmacht?**

Die Initiative Inspiring Girls stammt ursprünglich aus Großbritannien und ist seit 2024 nun auch in Deutschland aktiv. Sie zeigt Mädchen zwischen 10 und 16 Jahren die Vielfalt beruflicher Möglichkeiten – weit über das hinaus, was viele aus ihrem direkten Umfeld kennen. Dafür besuchen sogenannte Role Models Schulen und sprechen in kleinen Gruppen über ihren eigenen, oft nicht geradlinigen Berufsweg, über Chancen, Umwege im Leben und die Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Ich bin seit Ende 2024 Mitglied, kümmere mich um Prozesse und Finanzen und werde in diesem Jahr auch selbst als Role Model aktiv sein.

**Wir haben das Jahr 2026 – wieso steckt in vielen Köpfen innerhalb unserer Gesellschaft immer noch die typische Rollenverteilung?**

Meiner Meinung nach hat unsere Gesellschaft in dieser Frage gefühlt einen Schritt zurück gemacht. Traditionelle Rollenbilder sind weiterhin tief verankert – vielleicht auch durch die aktuelle politische Lage und die Akteure. Bis Diversität flächendeckend da ist, werden wohl noch ein bis zwei Generationen vergehen. Klassische Geschlechterrollen aufzubrechen – nicht nur im Berufsleben, sondern auch im Alltag, sei es im eigenen Zuhause oder mit Blick in die Spielzeugabteilung in Kaufhäusern – bedarf noch einiger Arbeit.

**Gab es einen Moment, in dem Sie gemerkt haben: Ich möchte jungen Frauen zeigen, dass ihnen alle Wege offenstehen?**

Mein Einstieg ins Mentoring war vor etwa zwölf Jahren eher zufällig. Ich war oft die einzige Frau unter vielen männlichen Kollegen, habe mir darüber aber nie Gedanken gemacht. Eine Kollegin sprach mich damals auf ein CrossCompanyMentoringprogramm für Frauen an – ich fand diese Idee spannend und war sofort neu-

gierig. Die Resonanz der Teilnehmerinnen hat mir schnell gezeigt, wie viel ich aus meinem Erfahrungsschatz weitergeben kann. Seitdem engagiere ich mich in verschiedenen Initiativen, vor allem für junge Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. Beim Mentoring Hessen zum Beispiel unterstütze ich Akademikerinnen aus oftmals MINTFächern dabei, ihren beruflichen Weg zu finden, Herausforderungen in technischen Berufen zu meistern und Familie und Karriere in Einklang zu bringen.

**Was war der beste Rat, den Sie in Ihrer Karriere erhalten haben?**

„Du kannst nicht alles, aber du kannst alles lernen.“ Dieser Rat meines Vaters hat mich stark geprägt. Er erinnert mich daran, nicht aufzugeben, wenn etwas nicht sofort gelingt, sondern Neues auszuprobieren, neugierig zu sein und dranzubleiben – vor allem dann, wenn es mir wirklich wichtig ist.

**Was möchten Sie Ingenieurinnen mit auf Ihren beruflichen Weg mitgeben?**

Seid mutig – und bleibt es. Traut euch Neues auszuprobieren. Habt keine Angst, auch wenn nicht alles auf Anhieb gelingt. Rückschläge gehören zum Leben dazu. Wichtig ist, euren Weg konsequent weiterzugehen, euch weiterzuentwickeln und nicht stehenzubleiben. Blickt nach vorn und dreht euch nicht zu oft zurück.

**Wie schaffen Sie sich einen Ausgleich zu Ihrem Job und Ihren täglichen verantwortungsvollen Aufgaben?**

Ich gehe gerne laufen – dort finde ich Abstand, aber auch neue Ideen und Impulse. Dabei höre ich oft Podcasts oder Radio, allerdings bewusst nichts aus meinem Fachbereich, sondern Themen, die völlig branchenfremd sind. In meiner Freizeit lese ich außerdem leidenschaftlich gern: Biografien und historische Romane. Denn aus einer gut geplotteten Geschichte kann man ebenfalls erstaunlich viel für das eigene Leben mitnehmen.



Jetzt bei  
TÜV Hessen  
bewerben!



# Chapeau!

Kultur-, Buch- und Linktipps

## „AUF DEN STRASSEN TEHERANS“

Die „Woman. Life. Freedom“-Aktivistin Nila erzählt von der weiblichen Revolution in ihrem Heimatland Iran: Nach dem Tod von Jina Mahsa Amini im September 2022, der landesweite Proteste auslöste, geht auch Nila auf die Straße. Die Angst ist der ständige Begleiter der Frauen, die gemeinsam für ihre Rechte kämpfen – bedroht und eingeschüchtert von der berüchtigten Sittenpolizei, die wahllos verhaftet, foltert und tötet. Eindringlich schildert Nila ihre persönlichen Erfahrungen als Aktivistin auf den Straßen Teherans und setzt diese in den Kontext einer langen Geschichte weiblicher Stärke im Iran. Ein mutiges Zeugnis, das einen tiefen Einblick in die gegenwärtigen Proteste und die anhaltende Unterdrückung im Iran bietet. Übersetzt von Asal

Dardan, mit einem Vorwort von Natalie Amiri.

Nila: Auf den Straßen Teherans. Bastei Lübbe 2026. 20 Euro



## GRAPHIC NOVEL „DIE FRAU ALS MENSCH – SCHAMANINNEN“

Die Graphic Novel „Die Frau als Mensch – Am Anfang der Geschichte“ wurde mit dem Deutschen Sachbuchpreis 2025 ausgezeichnet. Mit „Schamaninnen“ folgt die Fortsetzung dieser groß angelegten Erforschung der Rolle der Frau in der menschlichen Kunst- und Kulturgeschichte. Die österreichische Comiczeichnerin und Illustratorin Ulli Lust führt durch Jahrtausende weiblichen Wirkens und menschlicher Schöpfungskraft. Dabei lotet sie ein mythisches Kontinuum aus, in dem wir uns auf unserer Sinnsuche immer wieder anders spiegeln. Nominiert für den Preis der Leipziger Buchmesse 2026.

Ulli Lust: Die Frau als Mensch: Schamaninnen. Reprodukt 2026. 29,00 Euro

## FILM „WOMAN“

2000 Frauen aus 50 Ländern sprechen in dem Dokumentarfilm „Woman“ in 30 Sprachen darüber, wie es sich für sie anfühlt, Frau zu sein. Ihre Geschichten verdichten die Filmemacher Yann Arthus-Bertrand und Anastasia Mikova zu einer Hymne auf die Weiblichkeit – auf ihre Stärke, ihren Mut, ihre Zähigkeit und ihre Weisheit. In dem Dokumentarfilm wachsen die über 2000 Interviews rund um die Welt zu einem bunten, liebevollen und berührenden Mosaik über das Frausein zusammen. Frauen erzählen ihre Geschichten: Sie sprechen von Mutterschaft, Bildung, Sexualität, Ehe und finanzieller Unabhängigkeit sowie über tabuisierte Themen wie häusliche Gewalt. Verfügbar in der 3sat-Mediathek bis 9.9.2026, [www.3sat.de/film/dokumentarfilmzeit/woman-100.html](http://www.3sat.de/film/dokumentarfilmzeit/woman-100.html).



Foto: Agnès Saadiki

### PODCAST „EIN ZIMMER FÜR UNS ALLEIN“

Mit Host Paula Lochte treffen zwei Frauen aus verschiedenen Generationen aufeinander und sprechen über ein Thema, das sie verbindet. Zum Beispiel über Schönheitsideale, sexuelle Aufklärung, Finanzen, Care-Arbeit. Was waren ihre Struggles damals und heute? Was hat sich verändert, oder vielleicht sogar verbessert? „Ein Zimmer für uns allein“ ist ein Podcast des Radiosenders Bayern 2. Verfügbar auf allen gängigen Plattformen.

### AKTIONSKUNST-PROJEKT „RADIKALE TÖCHTER“

Seit 2019 inspirieren „Radikale Töchter“ in ihren Workshops zu wirkungsvollen, außergewöhnlichen Formen der politischen Teilhabe. Ihr Trainingsplan aus Aktion, Kunst und Politik ist darauf ausgerichtet, den Funken zu entfachen – zu zeigen, wie einfach es sein kann, ins Handeln zu kommen. Für eine kritische Masse junger Menschen, die wieder leidenschaftlich brennt: Für Demokratie. Für Menschenrechte. Für soziale Gerechtigkeit. Für Freiheit, Gleichheit, Geschwisterlichkeit. <https://radikaletoechter.de>, Instagram: @radikaletoechter

Foto: Meikekenn



### MARILYN MONROE. 100 SEITEN

100 Seiten für Marilyn Monroe, die am 1. Juni 100 Jahre alt geworden wäre: Jenni Zylka wirft einen neuen, feministischen und filmjournalistischen Blick auf die Ikone des 20. Jahrhunderts Marilyn Monroe und vor allem auf ihr Werk. Anhand ihrer Rollen in Filmen wie Blondinen bevorzugt, Manche mögen's heiß, Das verflixte 7. Jahr oder The Misfits hält sie ein nachdrückliches Plädoyer für eine Künstlerin, deren ganze Persönlichkeit bezeichnend für ein Frauenleben steht, gefangen zwischen öffentlicher Verehrung und privater Verzweiflung.

Jenni Zylka: Marilyn Monroe. 100 Seiten.

Die Ikone des 20. Jahrhunderts. Reclam 2026. 12 Euro



### WO DER HAMMER WIRKLICH HÄNGT

Warum Frauen im Handwerk mehr als nur mit Werkzeug kämpfen müssen

Sandra Hunke erzählt in „Ich zeig’ euch, wo der Hammer hängt“ von ihrem steinigen Weg als Frau im männerdominierten Handwerk – ehrlich, wütend und voller Leidenschaft. Ihr Buch ist ein mutiger Aufruf zu mehr Gleichberechtigung auf der Baustelle und ein Plädoyer für eine diverse Zukunft im Blaumann. Sandra Hunke: Ich zeig’ euch, wo der Hammer hängt. Verlag Michael Fischer, 2025, 208 Seiten, 18 €.





# Die Gläserne Decke: Warum der „Gender Shift“ mehr als nur gute Noten braucht

**Die Metapher der „gläsernen Decke“ hat in den letzten Jahren eine neue Dimension erhalten. Wir befinden uns in einer Phase, die Experten als „Gender Shift“ bezeichnen – eine fundamentale Transformation der Arbeitswelt, in der Geschlechterrollen neu definiert werden. Doch wie aktuelle Analysen zeigen, ist dieser Prozess kein Selbstläufer. Oft geht es einen Schritt nach vorne und einen Schritt zurück: Während gesetzliche Quoten und Lippenbekenntnisse in den Vorstandsetagen zunehmen, führen viele Unternehmen ihre kulturellen Strukturen in alten Mustern weiter und verharren im Status quo. Von Stefan Trees**

Für junge Absolventinnen bedeutet das: Die gläserne Decke ist zwar rissig, aber sie ist immer noch stabil genug, um Karrieren zu bremsen, die sich allein auf klassische Recruiting-Mechanismen verlassen. Um den Gender Shift aktiv mitzugestalten und nicht in den Sackgassen des Systems hängenzubleiben, ist der Weg über Karrieremessen, Frauen-Netzwerke und strategische Events unerlässlich. Hier sind die fünf entscheidenden Gründe:

## 1. Überwindung des „Unconscious Bias“ in Zeiten des Umbruchs

Obwohl Unternehmen den kulturellen Wandel propagieren, sitzen die unbewussten Vorurteile tief. Viele Recruiting-Algorithmen und Auswahlprozesse basieren immer noch auf dem Bild des „idealen Mitarbeiters“, der männlich geprägte Karrieremuster (Lückenlosigkeit, totale Verfügbarkeit) widerspiegelt. Der Gender Shift braucht oft einen „zweiten Anlauf“, weil die erste Welle der Veränderung oft nur die Oberfläche berührt hat. Auf Netzwerkevents können Absolventinnen diese voreingenommenen Filter umgehen. Im persönlichen Gespräch zählen Kompetenz und das Potenzial für moderne Führung – Qualitäten, die in einer standardisierten Maske oft untergehen.

## 2. Der verdeckte Stellenmarkt als Motor der Transformation

Der Gender Shift transformiert die Arbeitswelt dahingehend, dass „Soft Skills“ und kollaborative Führung wichtiger werden. Solche Qualitäten lassen sich schwer in einer Online-Bewerbung vermitteln. Daher werden Schlüsselpositionen immer häufiger über Vertrauensnetzwerke besetzt. Wer sich nur auf öffentliche Portale verlässt, sieht nur das, was das alte System noch ausspuckt. Frauen-Netzwerke geben hingegen frühzeitig Hinweise auf Vakanzen in Unternehmen, die den Kulturwandel bereits ernsthaft vollziehen und gezielt nach weiblichen Talenten suchen, um ihre Teams zukunftsfähig aufzustellen.

## 3. Sichtbarkeit von Role Models gegen den Rückschritt

Der Weg nach oben ist kein linearer Aufstieg mehr, sondern oft ein volatiles Feld („Schritt nach vorne, Schritt zurück“). In dieser unsicheren Phase sind Role Models lebenswichtig. Klassische Recruiting-Prozesse bieten keine Mentorinnen. Spezielle Netzwerke hingegen machen Frauen sichtbar, die bereits bewiesen haben, dass der Gender Shift gelingen kann. Diese Vorbilder vermitteln nicht nur Fachwissen, sondern die psychologische Resilienz, die nötig ist, wenn man in männerdominierten Strukturen auf Widerstand stößt. Sie zeigen: Führung ist kein männliches Privileg, sondern eine Frage der Haltung.

## 4. Strategisches Empowerment in „Safe Spaces“

Die Transformation der Arbeitswelt erfordert neue Kompetenzen – von Verhandlungsgeschick in flachen Hierarchien bis hin zum Self-Branding. Während das klassische Recruiting eine passive Rolle der Bewerberin vorsieht, ermöglichen Frauen-Netzwerke ein aktives Training in geschützten Räumen. Hier wird diskutiert, wie man den „zweiten Anlauf“ des Gender Shift nutzt, um nicht nur dabei zu sein, sondern die Regeln mitzugestalten. In diesen Netzwerken wird aus individueller Unsicherheit kollektive Strategie.

## 5. Aufbau langfristiger Allianzen für den systemischen Wandel

Ein echter Gender Shift passiert nicht durch Einzelkämpferinnen, sondern durch systemische Veränderung. Klassisches Recruiting ist eine punktuelle Transaktion. Networking hingegen ist der Aufbau einer „strategischen Hausmacht“. Junge Absolventinnen, die frühzeitig in Berufsnetzwerke investieren, schaffen Allianzen, die über Jahrzehnte tragen. Diese Kontakte sind das Sicherheitsnetz bei Rückschlägen und das Katapult bei Beförderungen. Sie sorgen dafür, dass der „Schritt zurück“ nur ein kurzer Moment bleibt und der nächste Schritt nach vorne umso kraftvoller ausfällt.

Die gläserne Decke wird nicht allein durch Qualifikation zerbrechen, sondern durch eine neue Form der Vernetzung. Der Gender Shift bietet eine historische Chance, die Arbeitswelt menschlicher, vielfältiger und erfolgreicher zu machen. Doch junge Frauen müssen sich bewusst machen: Das System ändert sich nicht von selbst. Wer die Abkürzung über Netzwerke und gezielte Events nimmt, verlässt die Warteschlange des traditionellen Recruitings und wird zur Architektin der eigenen Karriere im neuen Zeitalter der Arbeit.

# **Perspektiven für schlaue Köpfe. Seit 20 Jahren.**

**Kompetenzen erweitern.  
Berufsbegleitend studieren.**

**[www.berufsbegleitendstudieren.org](http://www.berufsbegleitendstudieren.org)**



**BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL**

# Service

# Netzwerke, Mentorenprogramme und Linktipps

## MINT

### Digital Media Women e.V.

Netzwerk für gleichgestellte Teilhabe von Frauen in Wirtschaft, Medien, Bildung, Gesellschaft und Politik

➔ [www.digitalmediawomen.de](http://www.digitalmediawomen.de)

### Initiative Chef:innensache

Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Sektor und Medien für Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern

➔ <https://chefinnensache.de>

### SHE works!

Magazin für Gründerinnen und Unternehmerinnen

➔ [www.she-works.de](http://www.she-works.de)

### Komm, mach MINT!

Informiert und begeistert Mädchen und junge Frauen für MINT-Studiengänge und -Berufe

➔ [www.komm-mach-mint.de](http://www.komm-mach-mint.de)

### Fachgruppe Frauen und Informatik in der Gesellschaft für Informatik e.V.

Für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an der Informationstechnologie, Vernetzung und Bereitstellung von frauenbezogenen Informationen

➔ <https://fg-frauen-informatik.gi.de>

### bundesweite gründerinnenagentur (bga).

Beratung, Inspiration und Austausch mit anderen Gründerinnen

➔ [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)

### Deutscher Ingenieurinnenbund

Für die tatsächliche Gleichstellung von Frauen im MINT-Bereich

➔ [www.dibev.de](http://www.dibev.de)

### Curia Netzwerk für Frauen in MINT

Netzwerk für Frauen in MINT sowie Netzwerk- und Karrierekonferenz

➔ [www.curia-netzwerk.de](http://www.curia-netzwerk.de)

### Deutscher Ärztinnenbund e.V.

Netzwerk für Ärztinnen und Zahnärztinnen aller Fachrichtungen sowie für Medizinstudentinnen

➔ [www.aerztinnenbund.de](http://www.aerztinnenbund.de)

### Die Chirurginen e.V.

Für Frauen, die chirurgisch tätig sind oder waren, sowie für interessierte Studentinnen

➔ <https://chirurginnen.com>

### Women in Mobility

Netzwerk für Frauen aus der Mobilitätsbranche.

➔ [www.womeninmobility.org](http://www.womeninmobility.org)

### Global Digital Women (GDW)

Internationales Netzwerk zur Vernetzung von Frauen in der Digitalbranche mit Fokus auf Sichtbarkeit und Diversity-Beratung für Unternehmen

➔ <https://global-digital-women.com>

### FrauenNetzwerk-Bau

Netzwerk für Frauen aller baubezogenen Tätigkeiten als Forum des Austauschs und der gegenseitigen Förderung

➔ [www.bauindustrie.de/verband/netzwerk-bau/frauennetzwerk-bau](http://www.bauindustrie.de/verband/netzwerk-bau/frauennetzwerk-bau)

## Weitere Netzwerke

### Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU)

Seit 1954 branchenübergreifender Wirtschaftsverband für die Interessen von weiblichem Unternehmertum und mehr Frauen in Führungspositionen

➔ [www.vdu.de](http://www.vdu.de)

### fim, Vereinigung für Frauen im Management e.V.

Netzwerk von und für Frauen in Führungsverantwortung

➔ [www.fim.de](http://www.fim.de)

### FidAR Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

Ziel ist es, den Frauenanteil in den deutschen Aufsichtsräten signifikant und nachhaltig zu erhöhen

➔ [www.fidar.de](http://www.fidar.de)

### Business and Professional Women

Netzwerk für Unternehmerinnen und berufstätige Frauen weltweit, für Chancengleichheit in Beruf, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

➔ [www.bpw-germany.de](http://www.bpw-germany.de)

### Generation CEO

Deutschsprachiges, internationales Netzwerk führender Managerinnen und Fördernetzwerk für weibliche Führungskräfte

➔ <http://generation-ceo.com>

### **Zonta Deutschland**

Teil des globalen Netzwerks von Zonta International, einer der weltweit führenden Organisationen für berufstätige Frauen

➔ <https://www.zonta-union.de>

### **European Women's Management Development International Network**

Internationales gemeinnütziges Netzwerk, vernetzt Fachleute aus Wirtschaft, Bildung, Politik und Kultur

➔ [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)

### **Deutscher Juristinnenbund e.V.**

Unabhängiger frauenpolitischer Verein von Juristinnen, Volks- und Betriebswirtinnen

➔ [www.djb.de](http://www.djb.de)

### **Frauen-Netzwerk FOODSERVICE e.V.**

Netzwerk für Frauen aus der Food Service Branche, Gastronomie- und Hotellerie und den damit verbundenen Branchen

➔ <https://frauennetzwerk-foodservice.de>

### **BücherFrauen e.V.**

Berufsnetzwerk für Frauen aus allen Bereichen rund ums Buch

➔ [www.buecherfrauen.de](http://www.buecherfrauen.de)

### **Speakerinnen-Liste**

Sichtbarkeit von Frauen überall da steigern, wo öffentlich gesprochen wird

➔ [www.speakerinnen.org/de](http://www.speakerinnen.org/de)

### **Bundesvereinigung von Frauenverbänden und gemischter Verbände in Deutschland e.V.**

Der Deutsche Frauenrat (DF) engagiert sich seit 1951 für die Rechte von Frauen in Deutschland.

➔ [www.frauenrat.de](http://www.frauenrat.de)

### **Journalistinnenbund**

Netzwerk von Frauen im Journalismus

➔ [www.journalistinnen.de](http://www.journalistinnen.de)

### **Mompreneurs**

Plattform für Vernetzung, Unterstützung und Wachstum für selbstständige Mütter

➔ <https://mompreneurs.de>

### **nushu female business**

Branchenunabhängiger Business Club für Frauen im deutschsprachigen Raum

➔ [www.teamnushu.de](http://www.teamnushu.de)

### **PANDA Women Leadership Network**

Netzwerk für Frauen in Führung in Deutschland, setzt sich für Gleichberechtigung und Diversität in Führungspositionen ein

➔ [www.we-are-panda.com](http://www.we-are-panda.com)

### **Webgrrls e.V.**

Bundesweites Business-Netzwerk von und für weibliche Fach- und Führungskräfte in der digitalen Medienbranche

➔ [www.webgrrls.de](http://www.webgrrls.de)

### **Wift Germany**

Internationales Businessnetzwerk für Frauen in der Film- und Fernsehbranche und den digitalen Medien

➔ <https://wiftg.de>

### **Soroptimist Deutschland**

Soroptimist International (SI) ist eines der weltweit größten Netzwerke berufstätiger Frauen mit gesellschaftspolitischem Engagement.

➔ [www.soroptimist.de](http://www.soroptimist.de)

### **bunton**

Karriereplattform für Frauen in Führungspositionen – und für Unternehmen, die Führungspositionen diverser besetzen möchten

➔ [www.bunton.de](http://www.bunton.de)

## **Karrieremessen und Netzwerkevents**

### **herCAREER Expo**

Karriere- und Netzwerkmesse für Frauen. Findet jährlich im Herbst statt und deckt alle Hierarchieebenen ab – vom Berufseinstieg bis zum Top-Management und zur Existenzgründung. Besonderheit: Starker Fokus auf „Digital Networking“ und Mentoring-Pitches.

Nächster Termin: 8. und 9.10.2026

➔ [www.her-career.com](http://www.her-career.com)

### **Karrierkongress Femworx**

Netzwerk- und Diskussionsveranstaltungen für Female Leadership im MINT-Bereich, Mischung aus Jobmesse, Kongress und Coaching-Zone

Nächster Termin: 23. und 24. 4.2026

➔ [www.hannovermesse.de/de/rahmenprogramm/special-events/femworx](http://www.hannovermesse.de/de/rahmenprogramm/special-events/femworx)

### **CAREER Venture women**

Kostenloses Recruiting-Event für Hochschul-Absolventinnen mit Einzelinterviews, Bewerbung erforderlich

Nächster Termin: 30.11. und 1.12.2026

➔ [www.career-venture.de](http://www.career-venture.de)



Foto: Fotolia/fotofabrik

# Bettina Höchel

Filmemacherin und Festivalleiterin



Foto: Brigitte Schmalenberg

## Liebe Frau Höchel, der Film, an dem Sie gerade arbeiten, heißt „Wütend und Frei - der Weg der Angry Young Girls“ – worum geht es?

Ich habe mit der US-amerikanischen Sängerin Sarah Lee Guthrie gedreht, der Enkelin des legendären Woody Guthrie – und zwar am Hambacher Schloss in Neustadt. Da, wo ich geboren bin und heute, nach vielen Stationen in Deutschland und der Welt, wieder lebe. Es geht um den Kampf um Freiheit, um strukturelle Benachteiligung – und um Wut. Wut ist so wichtig, für mich war sie immer eine Antriebskraft. Überhaupt sind viele Frauen in der Filmbranche wütend – und diese Wut nutzen sie kreativ.

## Worauf sind Sie denn wütend?

(lacht) Ich finde, es gibt viele Gründe wütend zu sein! Zum Beispiel, dass die Filmbranche 2026 immer noch ein Boys Club ist. Trotz #MeToo, trotz Pro Quote Film, trotz Gleichstellungsbonus: Frauen sind massiv unterrepräsentiert: Mit 24 Prozent sind sie immer noch eine Minderheit in der Filmindustrie. Der Gender Pay Gap ist in der Filmbranche mit 35% noch höher als im Allgemeinen. Und Frauen bekommen weniger Förderung für ihre Filme: Im Schnitt erhält ein Film, den eine Frau inszeniert, ca. 660.000 Euro Filmförderung, während ein Film, den ein Mann inszeniert über eine Million Euro bekommt. Ganz besonders schwer ist es für Frauen ab 45 – die scheinen plötzlich einfach zu verschwinden. In der Altersgruppe sind nur noch magere 16 Prozent der regieführenden Frauen weiblich.

## Trotzdem halten Sie sich seit mehr als einem Vierteljahrhundert in der Branche – wie haben Sie das geschafft?

Ich bin und war schon immer eine One-Woman-Show. Als jüngstes Kind der Familie hatte ich viele Freiheiten, wurde wenig kontrolliert. Meine Mutter war Konzertpianistin und ist durch die Welt gereist, und sie war immer der Meinung, dass Frauen das tun sollen, was ihnen Spaß macht. Und das habe ich auch getan! „Bettina Chaotina“ war mein Spitzname. Ich war noch so jung, nicht mal volljährig, da bin ich schon nach Irland gezogen – das waren prägende Jahre, da habe ich auch die ersten Musikvideos gedreht. Ein großes Glück war auch, dass ich später den Regisseur Dominik Graf kennengelernt habe, der mir so vieles beigebracht und mich gefördert hat. Und schließlich: Ich habe mich mit patriarchalen Mustern auseinandergesetzt. Die muss man erkennen, aber man darf sie nicht bedienen – das zu tun, halte ich für den größten Fehler der Frauen.

## Was ist denn Ihr Tipp an junge Frauen, die jetzt von der Hochschule kommen und ins Berufsleben einsteigen?

Sucht euch weibliche Netzwerke, fragt Kolleginnen nach ihren Erfahrungen und nach Rat. Und macht euch klar, dass die Welt heute euren Blick, eure Fähigkeiten braucht. Ich beobachte zum Beispiel, wie flexibel Frauen oft sind. Die drehen nicht gleich durch, wenn der Drehplan geändert werden muss – das ist toll. Und Einsteigerinnen in die Filmbranche möchte ich sagen: Die heutigen modernen Kameras sind eure stärkste Waffe. Schnappt sie euch, legt los. Ihr braucht keinen Kameramann, der das schwere Ding trägt – ihr könnt das selbst machen. Ihr seid frei!

**Bettina Höchel** ist Diplom-Filmemacherin sowie Kuratorin und Veranstalterin von „FilmGugger, das FilmFanFestival der Pfalz“ in Neustadt an der Weinstraße. Nach ihrem Promotionsstudium der Amerikanistik und Theologie in Würzburg, Irland und den USA studierte sie Filmregie in München und Köln bei Dominik Graf. Sie hat Musikvideos für U2 gedreht und mit Größen wie Götz George, Joachim Król, Hannes Jaenicke oder Nina Hoyer gearbeitet – über 130 Kurz- und Langfilme und Musikvideos sind seit den 2000er Jahren entstanden, bei denen Bettina Höchel als Regisseurin und freie Filmemacherin, Drehbuchautorin und Filmproduzentin beteiligt war.

Mit karrierefürer-Autorin **Kerstin Neurohr** traf sie sich in Neustadt/Weinstraße zum Gespräch.

Linktipps: ➔ [www.hoechel-film.com](http://www.hoechel-film.com)

➔ [www.filmgugger.de](http://www.filmgugger.de)

FilmFanFestival der Pfalz | 29.-31.10.2026

her career  expo

22.+ 23.10.2026

München

Das größte  
Karriere &  
Netzwerkevent

Tickets ab  
**0€\***  
sichern

Freie  
Fahrt mit  
FlixBus\*

\*Anmeldung  
und Tickets





## QUALITY**FIRST**

**„Ich habe gemerkt, wie wichtig unterschiedliche Perspektiven im Team sind. Das motiviert mich, auch mal neue Wege zu gehen und bestehende Prozesse zu hinterfragen – und auf meine Erfahrungen und Fähigkeiten zu vertrauen.“**

**INSA WANDKOWSKI**

QUALITÄTSMANAGERIN

Fairness ist für Sie wichtig? Für Rheinmetall auch. Sie wirkt in unseren internationalen Teams. Erfahren Sie mehr über unsere Werte und die Chancen, die sich für Sie daraus ergeben: [rheinmetall.com/de/corporate-social-integrity](https://rheinmetall.com/de/corporate-social-integrity)  
Gemeinsam übernehmen wir Verantwortung in einer sich verändernden Welt.