

## **Frau & Karriere hautnah – ein Interview mit Marika Lulay, Chief Operating Officer GFT Technologies AG**

Von Dr. Karin Uphoff, geführt anlässlich einer EWMD-Veranstaltung am 15. April 2008

### **Frau Lulay, wenn Sie zurückblicken auf Ihre berufliche Laufbahn – heute sind Sie Vorstandsmitglied und Chief Operating Officer bei GFT Technologies AG: Sehen Sie sich selbst als Karrierefrau?**

Ich denke, ich habe hart gearbeitet und konnte meine Fähigkeiten bei den jeweiligen Aufgaben optimal einsetzen. Ich mag meinen Beruf und könnte mir ein Leben ohne ihn nur schwer vorstellen. Für mich ist meine jetzige Position das Ergebnis eines konsequenten Weges. Das Problem ist, dass man einer Frau in dieser Hinsicht wohl weniger zutraut. Würde man denn einen Mann in der Position auch fragen, ob er sich als „Karrieremann“ sieht?

### **Welche Vorstellungen, Ambitionen und Ziele hatten Sie als Berufsanfängerin?**

Als ich nach meinem Informatikstudium die ersten Vorstellungsgespräche hatte, erhielt meine Motivation erst mal einen kräftigen Dämpfer. „Als Frau mit Informatik-Diplom kommt man nicht weit“, lautete die klare Ansage. Ich durfte wohl mitarbeiten, nicht jedoch mitgestalten. Das entsprach nun aber gar nicht meinen Vorstellungen, also gründete ich meine eigene Firma, in der ich die Sachen so angehen konnte, wie ich es wollte.

### **Wie haben Sie es geschafft, beruflich dort hinzukommen, wo Sie jetzt sind? Hatten Sie persönliche Erfolgsstrategien?**

Ich war nie damit zufrieden, nur die Ideen anderer umzusetzen. Stattdessen wollte ich meine eigenen Vorstellungen realisieren. Meine Entschlossenheit hat mir dabei sicherlich geholfen. Dazu kommen mentale Stabilität und eine gute Portion gesunder Menschenverstand – das sind, denke ich, Grundvoraussetzungen für jede Aufgabe und Position. Durch die Arbeit in internationalen Teams habe ich eine Sensibilität für die unterschiedlichen Charaktere der Menschen in den verschiedenen Ländern entwickelt.

### **Was ist Ihnen im Beruf wichtig?**

Am wichtigsten ist mir, dass mir meine Arbeit Spaß macht und ich Gestaltungsfreiraum habe. Dabei finde ich die unterschiedlichen Kulturen und deren Managementprinzipien, denen ich täglich begegne, besonders spannend. Persönlich versuche ich typische amerikanische Prinzipien wie Flexibilität und Offenheit für Neues mit dem hohen Qualitätsanspruch in Deutschland zu kombinieren. Dieser „best of

both worlds“-Gedanke wurde immer mehr zum Leitprinzip – also durchaus widersprüchliche Eckpfeiler definieren und damit bei allen Mitarbeitern das eigenständige Entscheiden einzufordern.

**Frauen haben es heutzutage oft noch schwer, sich in einer Führungsrolle neben Männern zu behaupten. Sie arbeiten in der eher Männer dominierten IT-Branche. Erzählen Sie uns, welche Erfahrungen Sie als Frau gegenüber Männern im Berufsleben gemacht haben, speziell auf dem Weg „nach oben“.**

Ich habe damit meistens positive Erfahrungen gemacht. Wenn man als Frau hauptsächlich mit Männern zusammenarbeitet, hat man den Vorteil, dass man mit der Zeit auch die männliche Sichtweise bzw. deren typische Handlungsweisen versteht und damit in der Lage ist, beides zu kombinieren. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass es für die Männer oft schwierig ist, den weiblichen Blickwinkel zu erkennen. Sie arbeiten ja meistens mit „Gleichgesinnten“ zusammen und werden nur hin und wieder damit konfrontiert, dass da jemand „anders tickt“. So haben meine männlichen Kollegen, mit denen ich in den letzten Jahren zusammengearbeitet habe, in der Beziehung sicherlich analog zu mir viel dazugelernt. Schlussendlich geht es darum, mit welcher Handlungsweise die jeweilige Situation erfolgreich gemeistert werden kann – nicht, ob eine Sichtweise grundsätzlich besser und der anderen überlegen ist.

**Welche Schwierigkeiten sind Ihnen als Frau mit Karriereambitionen im Berufsleben begegnet – wo haben Sie Unterstützung erfahren?**

Sicherlich muss man als Frau die eigenen Ambitionen häufig stärker vertreten als ein Mann. Für den einen oder andern ist es immer noch ungewöhnlich, eine Frau im Top-Managementteam zu haben. Da kommt es schon mal vor, dass man mit „die Herren Vorstände“ angeredet wird oder dass eine Diskussion mit „da fragen wir doch mal die einzige Frau in unserer Mitte“ eingeleitet wird. Dabei gibt es keinen per se weiblichen oder männlichen Standpunkt. Sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld habe ich einige verlässliche Diskussionspartner, mit denen ich vor allem bei schwierigen Entscheidungen verschiedene Alternativen durchspiele. Das gibt mir wertvolle Denkanstöße und ist für mich eine enorme Unterstützung.

**Frauen sind im Management noch sehr unterrepräsentiert. Heiner Thorborg, einer der führenden Personalberater Deutschlands, erklärt diese Situation damit, dass sich deutsche Frauen auf dem Weg nach oben oft selbst im Weg ständen und unter Wert verkauften. Deutsche Unternehmen hätten Chefsessel an Frauen zu vergeben, doch fände er keine**

**Auswahl an passenden Kandidatinnen. Worin liegt Ihrer Meinung nach die Problematik fehlender weiblicher Top-Besetzungen begründet?**

Oftmals sind Frauen noch zu bescheiden und zu wenig selbstbewusst, den Finger zu heben, wenn es um die Verteilung von Führungsaufgaben geht. Das muss anders werden! Talentierte Frauen müssen lernen, ihr Karriereziel zielstrebig zu verfolgen und sich auf entsprechende Posten zu bewerben bzw. Gelegenheiten, die sich bieten, zu nutzen und zuzugreifen. Dafür sollten sie sich an neue Dinge einfach mal herantrauen, ohne vorher 100%-ig sicher zu sein, die Aufgabe bewältigen zu können.

**Sie kennen die Rolle, ganz oben zu sitzen und als Mitglied des Vorstands ein Unternehmen zu leiten. Welche Unternehmensphilosophie und -kultur vertreten Sie in der Managementrolle?**

Wir haben bei GFT erst vor kurzem in einem langen Prozess unsere Unternehmenswerte schriftlich fixiert. Wichtig ist vor allem der Leitgedanke, EIN Team zu sein. Wir sind stark als ein Unternehmen und jeder Einzelne trägt zum Gesamterfolg bei. Die Zufriedenheit unserer Kunden ist mir dabei genauso wichtig wie die meiner Mitarbeiter. Ich bin überzeugt, dass man höchste Qualität und überzeugende Lösungen nur im passenden Arbeitsumfeld liefern kann. Und wenn das alles passt, sind auch unsere Aktionäre zufrieden.

**Fördern Sie gezielt Frauen auf dem Weg nach oben?**

Meiner Erfahrung nach erzielen gemischte Teams in der Regel bessere Ergebnisse – auch wenn in kritischen Situationen immer wieder Missverständnisse auftreten und daher mehr Kommunikation notwendig ist. Bei der Zusammenstellung der Teams hat der „kulturelle fit“ oberste Priorität. Dann kommt die fachliche Kompetenz. Geschlecht, Nationalität und sonstige Kriterien sind zweitrangig. Mein Ziel ist es, die Akzeptanz von unterschiedlichen Führungs- und Entscheidungs-kulturen über Ländergrenzen hinweg zu verbessern – egal, ob diese durch Frauen oder Männer besetzt sind. Für mich zählen die Fähigkeiten der Mitarbeiter, nicht ihr Geschlecht.

Neben meiner Führungsaufgabe bei GFT engagiere ich mich ehrenamtlich als Mentorin im Rahmen des FiV (Frauen in Verantwortung in Baden-Württemberg).

**Wie sind Ihnen Ihre männlichen Kollegen als Chefin begegnet?**

Genauso wie die weiblichen Kolleginnen auch – mit Respekt und Kooperationsbereitschaft. Grundsätzlich möchte ich betonen, dass ich sehr froh bin, dass die „alten Umgangsformen“ auch im Zeitalter der Emanzipation noch nicht ganz verschwunden sind. Ich sehe es zum Beispiel in keinsten Weise als Diskriminierung an, wenn „Mann“ mir die Tür aufhält. Genauso bekomme ich keine Minderwertigkeitskomplexe, wenn ich bei einer Besprechung mal kurzerhand den Kaffee ausschenke.

**Gibt es etwas, was Sie anderen Frauen vor ihrem beruflichen Werdegang raten würden?**

Karriere und Familie sind keine „entweder-oder“-Entscheidungen mehr. Die Rollenbilder wandeln sich, es gibt heute auch nicht mehr DEN Lebensentwurf, der – einmal gewählt – nicht mehr in Frage gestellt werden kann. Als ich angefangen habe zu arbeiten, hatte ich weder das Karriereziel, irgendwann einmal Vorstand zu werden, noch wusste ich, ob und wenn ja, wie viel Kinder ich haben wollte. Was jedem klar sein muss: Jede Variante zieht ihre Konsequenzen nach sich. Viele Unternehmen bieten familienfreundliche Arbeitsmöglichkeiten an. Bei GFT beispielsweise sind nicht nur flexible Teilzeitmodelle möglich, vieles wird zudem am Telefon diskutiert – bei Bedarf auch erst dann, wenn die Kinder versorgt sind und schlafen. Allerdings kann nicht jede Karriereposition in Teilzeit ausgeübt werden und nicht jede Familienkonstellation ermöglicht einen hochflexiblen, möglichst auch noch internationalen Job.

**Wie einfach/schwer fällt Ihnen die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben?**

Mein Zuhause ist mein privater Rückzugsbereich, den ich strikt von meinem beruflichen Umfeld trenne. Sobald ich nach der Heimfahrt aus dem Auto steige, lasse ich die Arbeitswelt hinter mir. Was mir dabei hilft, ist, dass in dem Gebiet, in dem ich wohne, das Mobilnetz nur eingeschränkt verfügbar ist. Wenn man beruflich so viel unterwegs ist, ist die Zeit mit der Familie umso wichtiger. Diese Zeit nehme ich mir konsequent und blende dann die Arbeit so weit es geht aus.

**Gibt es, rückblickend auf Ihren Karriereweg, etwas, dass Sie heute anders machen würden?**

Im Großen und Ganzen bin ich sehr zufrieden. Natürlich macht man immer Fehler. Aber hätte ich die nicht gemacht, dann vielleicht andere. Und wer weiß, ob die nicht schlimmer gewesen wären. Wichtig ist nur, dass man aus den Fehlern lernt und nicht die gleichen immer wieder macht.

**Weshalb sind Sie in einem Netzwerk wie EWMD aktiv?**

Vertreter namhafter Unternehmen in Baden-Württemberg setzen sich in diesem Netzwerk gemeinsam dafür ein, dass sich der Anteil der Frauen in Führungspositionen erhöht. Ich halte es für sehr wichtig, dass die Akzeptanz von Managerinnen steigt und der weibliche Führungsnachwuchs der Qualifikation entsprechend gefördert wird.

**Welche Erfahrungen haben Sie mit Netzwerken allgemein gemacht?**

Networking-Veranstaltungen sind meiner Meinung insbesondere zu Beginn des Berufslebens von großer Bedeutung. Wichtig ist es, sich die richtigen Veranstaltungen auszusuchen. Denn natürlich ist die Zeit immer ein limitierender Faktor.

**Welche Rolle werden Frauen-Netzwerke Ihrer Meinung nach zukünftig spielen?**

Immer mehr Führungspositionen werden mit Frauen besetzt. In gleichem Maße werden auch solche Netzwerke an Bedeutung gewinnen und diese irgendwann auch wieder verlieren. Dann nämlich, wenn die Geschlechterfrage einfach zum Non-Thema geworden ist und lediglich soziale bzw. fachliche Kompetenz und eine gute Vernetzung an sich für eine Karriere entscheidend sind.

**Frau Lulay, ganz herzlichen Dank für das ausführliche Interview!**

---

**Das Interview führte Dr. Karin Uphoff, Unternehmerin, sechsfache Mutter und  
Pressekoordinatorin des EWMD.**