



„Es gehört zu den wichtigsten Regeln, dass man die Grenzen, die Möglichkeiten, die einer hat, klar kommuniziert.“

# EMESE WEISSENBACHER

Ein Berufsleben ohne Kinder kennt Emese Weissenbacher nicht. Sie wurde schon vor ihrem Studium schwanger. Das zweite Kind kam nach dem Vordiplom zur Welt. Beim Berufseinstieg beim Filterhersteller Mann + Hummel im schwäbischen Ludwigsburg waren ihre Kinder sieben und drei Jahre alt. Heute studieren beide Medizin, und Emese Weissenbacher ist zur Top Führungskraft aufgestiegen. Als Group Vice President Europe ist sie für fünf Produktionswerke und rund 2.500 Mitarbeiter verantwortlich.

## „Dem Leben vertrauen!“

Das Interview führte Lydia Hilberer

### **Wussten Sie schon immer, dass Sie Kinder haben wollen?**

Es war eine bewusste Entscheidung, früh Kinder zu haben. Ich bin überzeugt, das ist eine Prägung des Kulturkreises. Ich komme aus Rumänien. In den sozialistischen Ländern, das sehen Sie auch an China, ist es überhaupt kein Thema, dass Frauen nicht arbeiten. Meine Mutter hat gearbeitet und ich bin in die Kinderkrippe gegangen. In meiner Klasse gab es vielleicht einen Mitschüler, dessen Mutter Hausfrau war. Für mich war daher immer klar, dass ich jung Mutter sein werde und arbeite.

### **Wie haben Sie mit Kindern studiert?**

Das war nicht einfach. Allerdings hat man als Studentin viel Freiheit. Man muss nicht fragen, wenn die Kinder krank sind, wie man das zu organisieren hat. Dann geht man eben nicht zu einer Vorlesung. Schwieriger sind die Prüfungsphasen. Es war eine Herausforderung, das zu organisieren. Ich hatte glücklicherweise einen Partner, der mich hierbei unterstützt hat. Teilweise haben auch meine Eltern und Schwiegereltern auf die Kinder aufgepasst. Ich habe viel nachts gelernt.

### **Kein Spaziergang...**

Mit Kindern parallel zu studieren oder zu arbeiten, dafür zahlt man einen Preis. Das muss einem von Anfang an bewusst sein und man muss sich bewusst entscheiden, welchen Preis

man zu zahlen bereit ist. Ich kenne das klassische Studentenleben nicht. Abends ein Bier zu trinken, Partys feiern, mit den Kommilitonen weggehen, das gab es bei mir nicht. Ich bin abends nach den Vorlesungen in den Kindergarten gefahren und war froh, wenn ich die Kinder mal früher abholen konnte. Darüber denkt man jedoch auch nicht nach.

### **Sind Sie bei Ihren Bewerbungen offen damit umgegangen, dass Sie Kinder haben?**

Ich wurde unter der Voraussetzung eingestellt: „Frau Weissenbacher muss um 17 Uhr den Stift fallen lassen.“ Ich glaube, es gab kaum einen Tag, an dem ich den Stift um 17 Uhr fallen lassen konnte. Ich bin kurz vor 17 Uhr vom Schreibtisch aufgestanden, um die Kinder zu holen. Danach bin ich mit den Kindern ins Unternehmen zurück. Oder ich bin mit ihnen nach Hause, habe das Abendprogramm gemacht und danach wieder gearbeitet.

### **Wie haben sie die Betreuung während der Schulzeit geregelt?**

Wir hatten zum Glück eine Kindertagesstätte vom Babyalter bis zum Ende der vierten Klasse. Danach sind meine Kinder aufs Gymnasium und waren nachmittags auf sich alleine gestellt. Allerdings habe ich es immer so organisiert, dass ich in der Mittagspause nach Hause gegangen bin.

**Haben Sie mittags auch gekocht?**

Ja. Am Wochenende habe ich vorgekocht, sodass es bis Mittwoch gereicht hat. Am Donnerstag und Freitag gab es Nudelgerichte. Für die Kinder war es wichtig, und für mich auch, dass jemand auf sie wartet, wenn sie nach Hause kommen. Ich denke, das hätten sie auch alleine gemeistert. Aber das hätte ich nicht gewollt. Das waren meine Grenzen. Wir haben zusammen gegessen und erzählt, was in der Schule passiert ist. Wir haben die Nachmittagsgestaltung besprochen. Ich habe immer darauf geachtet, dass sie sportlich sind, dass ihr Tagesablauf sinnvoll ausgefüllt ist und sie nicht vor dem Fernseher sitzen. Zu ihren Aktivitäten sind sie alleine hin gegangen. Das ist vielleicht der Vorteil von so einer Erziehung, dass die Kinder sehr selbständig werden.

**Sind Sie auch mal an Grenzen gestoßen?**

Es gehört zu den wichtigsten Regeln, dass man die Grenzen, die Möglichkeiten, die einer hat, klar kommuniziert. Bei mir war es so, dass ich den Großraum

Ludwigsburg vor dem Schulabschluss der Kinder nicht für längere Zeit verlassen kann. Ich kann Jobs übernehmen, die hin und wieder zu Geschäftsreisen führen. Aber ich kann meinen Hauptsitz nicht verlegen. Das war immer akzeptiert. So kamen keine falschen Angebote, die ich ablehnen musste.

**Wie haben die Kollegen auf Ihre Mittagsunterbrechung reagiert? Sind sie auch zum Essen nach Hause gegangen?**

Weniger. Die meisten waren Männer. Deren Frauen blieben zu Hause. So wie ich das gemacht habe, war es exotisch. Jetzt habe ich ein oder zwei Kolleginnen, die den gleichen Weg gehen. Aber auch sie sind Exoten.

**Hat sich niemand darüber beschwert?**

Entweder war es Glück oder ich habe so einen guten Job gemacht, dass meine Vorgesetzten mir das zugetraut haben. Im Unternehmen gab es nie diese strenge Präsenzkultur. So habe ich

auch gelernt, zu führen – führen mit Zielen. Es ist nicht wichtig, dass meine Mitarbeiter anwesend sind. Ich könnte das gar nicht prüfen, selbst wenn ich es wollte. Ich könnte natürlich nachschauen, wann sie eingestempelt haben. Aber würde das Sinn machen? Ich gehe fest davon aus, wenn ich erwachsene Menschen einstelle, wissen die, was ihre Aufgaben sind. Und solange sich die Ergebnisse einstellen, ist das o.k. Wenn die nicht kommen, würden die auch nicht kommen, wenn sie bei mir sitzen würden.

**Gab es Momente, in denen es Ihnen schwer fiel, Beruf und Familie zu haben?**

Für mich war es eine Herausforderung, den Kindern bewusst in ihrer Entwicklung zu folgen. Zum Beispiel hat meine Tochter sehr gerne Theater gespielt. Eine ihrer Lieblingsrollen war der Kasper. Ich habe eine der wichtigsten Vorstellungen verpasst. Das kann ich mir nicht wirklich verzeihen. Ich sage daher immer den jungen Frauen, dass sie darauf aufpassen. Es

darf kein Bereich zu kurz kommen zum Vorteil des anderen. Wenn man seinen Beruf sehr liebt und seine Zeit aufopfert, dann gerät man sehr schnell aus dem Gleichgewicht. Was bin ich bereit dafür zu zahlen? Das muss man wissen. Wenn man sich darüber im Klaren ist, dann fällt es einem auch

nicht schwer, dieses Leben zu leben.

„Man kann auf jeder Station etwas mitnehmen, das für die nächste Station wichtig und nützlich ist.“

**Profitieren Sie als Führungskraft von Ihrer Erziehungserfahrung?**

Bei beidem muss man Prinzipien haben und eine Vorstellung davon, wie man ein Unternehmen oder Kinder führt bzw. erzieht. Man muss Kinder ernst nehmen, genauso wie jeden Mitarbeiter im Unternehmen. Ich habe z. B. mit meinen Kindern nie Babysprache gesprochen. Kinder sind schon im Kleinkindalter intelligente Lebewesen. Liebe, Geduld und Konsequenz, das sind Regeln, die ich zuhause angewendet habe und auch im Unternehmen. Deswegen wundert es mich manchmal, wenn Menschen sich zuhause anders verhalten als im

Unternehmen. Das wäre für mich Nonsens und würde mich zusätzlich Energie kosten. Wenn das in Einklang miteinander steht, dann entsteht auch Authentizität.

***Inwieweit unterstützen Sie heute Ihre eigenen Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?***

Bei mir sind jetzt zwei Mitarbeiter, bei denen das Thema aktuell ist. Mein Qualitätsleiter wird Vater und geht für zwei Monate in Elternzeit. Meine CFO für Finanzen und Controlling arbeitet in Teilzeit, weil sie zwei kleine Söhne hat. Wir kommen mit diesem Arbeitszeitmodell sehr schön zurecht. Sie hat natürlich ein Home Office und flexible Arbeitszeiten. Es kommt noch dazu, wenn wir ehrlich sind, dass Frauen immer mehr leisten, als wir leisten müssten. Sie macht mehr, als sie in den drei Tagen arbeiten könnte. Trotz allem funktioniert es. Wenn wir z.B. freitags unsere monatliche Ergebnisbesprechung mit der Geschäftsführung haben, dann kommt sie, obwohl sie freitags eigentlich frei hat. Dafür bleibt sie am Montag zuhause. Das zeigt, dass eigentlich viel mehr gehen würde, wenn alle mitspielen würden. Vertrauen ist ein wichtiges Stichwort.

***Sie engagieren sich als Mentorin bei den Spitzenfrauen Baden-Württemberg, einer Initiative des Wirtschaftsministeriums, die das Potential hoch qualifizierter Frauen sichtbar macht. Wie wichtig ist das Thema Vereinbarkeit für unseren weiblichen Führungsnachwuchs?***

Das liebe ich! Ich mache das seit einem Jahr und habe über zehn Mentees. Zum einen glaube ich, es ist unsere Verantwortung, unsere Erfahrung weiterzugeben. Es macht mir Spaß, da auch ich von jedem etwas lerne. Viele Mentees wollen sich im Beruf verändern. Sie wollen wissen, welchen Weg sie gehen sollen. Oder sie fragen, wie sie sich präsentieren

sollen. Wie sie sich in einer Männergesellschaft durchsetzen. Einige von ihnen haben Kinder und wollen wissen, wie sie beides vereinbaren sollen.

***Wie wichtig ist Karriereplanung, wenn man Kinder haben möchte?***

Mein Ziel war immer, ein erfülltes Leben zu haben. Diese Theorien, dass man sich Fünfjahresziele aufschreiben soll, das habe ich nie gemacht. Ich habe mir nie bewusst

vorgenommen, Karriere zu machen. Heute ist das sicher bewusster. Ich konzentriere mich immer auf das, was ich gerade mache und versuche, das so gut wie möglich zu machen. Wenn man das schafft und mit Leidenschaft macht und das Ergebnis liefert, das die Empfänger erwarten oder dies sogar übertrifft, dann wird die

nächste Chance kommen. Das heißt nicht unbedingt ein Schritt nach oben in der Karriereleiter. Manchmal geht es auch seitwärts. Wenn man sich die Karrierewege von Frauen anschaut, da gibt es selten diese Schornsteinkarrieren. Es sind Zickzackkurven. Aber jeder wird sagen, dass jede Station eine Bereicherung im Leben war. Man kann auf jeder Station etwas mitnehmen, das für die nächste Station wichtig und nützlich ist.

***Was raten Sie den jungen Frauen allgemein, die beides machen wollen?***

Ich habe drei Ratschläge: Kinder und Job parallel, das war bei mir eine klare Entscheidung. Denn Können fängt mit Wollen an. Einfach ins tiefe Wasser springen und dem Leben vertrauen, dass sich die Rahmenbedingungen entsprechend entwickeln wie man es braucht.

Dann: Immer Mut zur Lücke haben. Stolpersteine sind dafür da, um eine Treppe zum Himmel zu bauen. Und schließlich: Einen Partner haben, der ebenfalls bereit ist, diesen Weg mit ihnen zu gehen.

„Können fängt mit Wollen an. Einfach ins tiefe Wasser springen und dem Leben vertrauen...“