



Mag. Monika Kircher-Kohl

## Erfolgreiches Management in einem global agierenden Top-Technologieunternehmen der Halbleiterbranche

Ein Interview und ein persönlicher Erfahrungsbericht

Frau Mag. Monika Kircher-Kohl war von 1991 an Vizebürgermeisterin der Stadt Villach, zuständig für Finanzen und Wirtschaft, Personal, Kultur, Schule, Jugend und Frauen, und ist seit April 2001 Vorstandsmitglied für Finanzen, Forschung und Personal der Infineon Technologies Austria AG mit Sitz in Villach. Die Infineon Technologies Austria AG entwickelt und produziert Halbleiter- und Systemlösungen für Automobil-, Industrieelektronik und Multimarket sowie Communication Solutions und generierte im Geschäftsjahr 2005 einen Gesamtumsatz von 918,1 Millionen Euro. Infineon Technologies Austria AG ist ein Konzernunternehmen der Infineon Technologies AG und beschäftigt österreichweit rund 2.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon zirka 800 in Forschung und Entwicklung

**F**rau Mag. Kircher-Kohl: Was bedeutet für Sie persönlicher Erfolg?

Erfolg hat etwas damit zu tun, welche Ziele man sich setzt. Da ich bei Infineon, aber auch schon in meiner früheren beruflichen Tätigkeit, immer sehr gerne gestaltet habe, bin ich jemand, der sehr viele inhaltliche Ansprüche hat und gerne etwas bewegt. Erfolg zeigt sich für mich, wenn man Prozesse in Gang gesetzt hat, und man die Ergebnisse des Gestaltens sieht. Der zweite Bereich, der mindestens so wichtig ist, wenn man von Erfolg spricht, stellt sich ein, wenn es einem gelingt, im Personalmanagement Frauen oder Männer zum richtigen Zeitpunkt die richtige Chance zu geben. Erfolg ist, dann festzustellen, wenn die Menschen sich auf Grund

der gebotenen und wahrgenommenen Chancen entwickelt haben. Sie sehen, ich verwende das Wort „Erfolg“ eher in einem beruflichen Konnex – privat geht es mir um Zufriedenheit.

*Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen als Top-Managerin in einem international agierenden Top-Technologieunternehmen hinsichtlich Management und erfolgreiche Unternehmensführung?*

Zum einen macht es riesigen Spaß, in einem global agierenden Unternehmen mitarbeiten zu dürfen und mit unterschiedlichsten Kulturen und Menschen tagtäglich zu kooperieren, zu kommunizieren und zu arbeiten.

Zum anderen ist es sehr interessant, in einem Unternehmen tätig zu sein, welches eine Balance zwischen hoch spezialisierten Produkten und aggressiver Markttätigkeit schafft, aber auch eine Unternehmenskultur aufweist, die meiner persönlichen Wertvorstellung eher entspricht als die vielleicht eines US-Konzerns. Wir sind ein sehr stark technologiefokussiertes Unternehmen, das Spitzenprodukte für den Weltmarkt entwickelt. Da ist es schon eine überwältigende Erfahrung, mit so vielen höchst intelligenten Technologen täglich konfrontiert und umgeben zu sein. Die intellektuelle Herausforderung – wir haben bei Infineon in Villach Mitarbeiter aus 35 Ländern der Welt – ist einfach eine ständige Bereicherung und Chance für jeden Einzelnen.

*In einer Männerdomäne – in einem technologieorientierten Unternehmen – als Top-Managerin zu arbeiten erfordert zweifelsohne sehr viel persönliches Engagement. Haben es Frauen schwerer oder leichter als Männer, eine derartige Position zu besetzen und diese auch erfolgreich auszuüben? Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich gemacht?*

Ich würde mir natürlich wünschen, dass es mehr Frauen auch im Management von Infineon gäbe, weil es auf Dauer schwierig ist, wenn man immer in einer unterkritischen Anzahl bleibt oder als „Herzeigefrau“ fungiert. Darüber hinaus ist es leider immer noch nicht selbstverständlich, dass beide Geschlechter in etwa gleicher Zahl auftreten und erfolgreich Top-Positionen in Unternehmungen besetzen. Ich glaube, die Mitarbeiter schätzen, dass es unterschiedliche Typen und Charaktere sowie Geschlechter im Management gibt, und ich wurde diesbezüglich sehr positiv aufgenommen. Es wurde als sehr gute Ergänzung gesehen, auch eine Frau im österreichischen Top-Management zu haben.

Österreich ist im EU-Durchschnitt ein Land mit einer sehr niedrigen Quote an Frauen in der industriellen Forschung. In Österreich beträgt der Frauenanteil 7%, der EU-Schnitt liegt bei 8%. Es wird leider auch eine Frage von Generationen sein, wenn es uns überhaupt gelingt, diese Gegebenheit zu ändern. Wichtig wird es sein, mit Universitäten, Schulen und der Wirtschaft gemeinsame Programme zu starten, um das Interesse an der Technik zu steigern.

*Wie stehen Sie zu Frauenförderung und Quotenregelung, und gibt es bei Infineon spezielle Förderprogramme für Frauen?*

Es gibt ein Programm, das nennt sich FIT (Frauen in die Technik). Wir möchten mit diesem Programm die Technikerinnen, die wir schon haben, im Unternehmen sichtbarer machen, und diese gezielt halten, und nicht, z. B. nach einer Baby-Karenz, verlieren. Wir haben innerhalb dieses FIT-Programms ein eigenes Karenz-Package entwickelt, das natürlich für Frauen und Män-

ner gilt. Es soll einerseits den Kontakt während der Karenzzeit mit der Firma aufrechterhalten, und andererseits das Thema „Wiedereinstieg“ möglichst individuell gestalten und möglichst sanft vorbereiten. Das heißt, wir bieten unterschiedlichste Zeitmodelle, wir bieten, wenn es gewünscht ist, Telearbeit, wir bieten einen Coach beim Wiedereinstieg u.v.m. Wir haben uns also sehr viel überlegt, um neben dem gesellschaftspolitischen Aspekt ganz einfach das Know-how unserer Mitarbeiter nicht zu verlieren.

Uns ist es ein Anliegen, z. B. im Umfeld von und mit Bildungseinrichtungen in der breiten Öffentlichkeit das Bewusstsein zu fördern und zu stärken, dass technische Jobs Problemlösungen für die Gesellschaft bringen. Wir wollen damit auch Frauen motivieren, hier stärker aktiv mitzuwirken.

„Wir bei Infineon fördern Mitarbeiterinnen gezielt durch ein Programm, welches sich FIT (Frauen in die Technik) nennt.“

Meiner Ansicht nach haben wir ein Bildungsproblem in Mitteleuropa. Das heißt, auch auf Grund unserer Bildungsgeschichte gehen zu wenige Frauen in die Technik. In anderen Teilen der Welt ist das komplett anders, deshalb, glaube ich, sollten wir dringend handeln, damit wir nicht wirtschaftlich ins Hintertreffen geraten.

*Sind Frauen die besseren Manager?*

Man kann das nicht verallgemeinern. Genauso wie Männer nicht die besseren Techniker sind, sind Frauen nicht die besseren Manager. Ich glaube aber, dass Frauen durch ihre Sozialisation einfach gelernt haben, vernetzt zu denken, dass Kommunikation für Frauen wichtig ist, auch Interdisziplinarität, einfach immer zu fragen, wem nützt es. Das sind Eigenschaften, die derzeit für das Management eine gute Voraussetzung sind. Infineon trägt dem insofern Rechnung, als wir eine Management-Karriere und parallel dazu eine technische Karriere anbieten. Wir wollen nicht den Fehler machen, dass Top-Forscher, nur um Karriere zu machen, Manager

werden müssen. Ihr Fachwissen geht der Firma verloren, und sie selbst sind vielleicht mit der Situation unglücklich, ein paar hundert Leute führen zu müssen. Sie können als Forscher parallel zur Management-Karriere weiterkommen. So wird den Technikern auch die Wertschätzung entgegengebracht. Das sind Leute, die oft Top-Patente entwickeln, und da wäre es ein schwerer Fehler, diese in Management-Positionen zu drängen.

*Was für ein „Erfolgsrezept“ als Top-Managerin bzw. welche Ratschläge würden Sie jungen, zukünftigen Managerinnen auf Ihren Karriereweg mitgeben? Was sind die „Do's“ und „Dont's“?*

Ich halte nicht sehr viel von solchen allgemeinen Ratschlägen oder Ratgebern. Ich glaube, das Wichtigste ist es, authentisch zu bleiben und zu sein, d. h. nicht zu glauben, man kann sich alles über Seminare oder Bücher aneignen. Man sollte aber neugierig und offen sein, und nicht meinen, man kann alles besser. Einmal im Jahr ganz gezielt an sich selbst zu arbeiten und seine Verhaltensweisen und Verhaltensmuster in Frage zu stellen, das ist etwas, was jedem nützt. Einem selbst und dann natürlich auch dem ganzen Umfeld. Kritische Selbstreflexion und Distanz. Ich halte sehr viel davon, ein- bis zweimal im Jahr auch wirklich auf Distanz zu gehen. Meinen Weg über die letzten Jahrzehnte konnte ich insofern beibehalten, weil ich durch dieses Vorgehen immer wieder Energien aufbauen konnte, um mich aktuellen und neuen Herausforderungen zu stellen.

*Sehr geehrte Frau Mag. Kircher-Kohl, vielen Dank für das interessante Gespräch!*

Das Gespräch führte Christian Theuermann