

Starke Frauen: Marie-Luise Wolff

09-2021

Von Ulrike Brincker

Als Kind hatte sie einen großen Traum: sie wollte Locken legen und Bubiköpfe schneiden. Doch Marie-Luise Wolff wurde dann doch nicht Friseurin, sondern Vorstandsvorsitzende des Energieversorgungsunternehmens Entega und Präsidentin des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft. Über ihren langen Weg dorthin erzählte sie im Gespräch mit Michael Hirz in der neuen Reihe „Starke Frauen“ des Kölner Presseclubs.

Aufgewachsen in einer Uhrmacherfamilie, stand sie schon als Kind regelmäßig mit hinter der Ladentheke. Sonntags ging es mit dem Vater zum Schach spielen in die Kneipe und anschließend zurück in den Laden. Was sie damals schon in der Familie gelernt hat: nur mit harter Arbeit kann man in einer von Männern dominierten Welt weiterkommen. Und bloß nicht zu viel „Problembewunderung“ betreiben, sondern anpacken und Lösungen suchen.

Heute ist ihr Arbeitstag in Viertelstunden getaktet. Die Gaspreise explodieren, der Glasfaserausbau startet und Marie-Luise Wolff muss im Jahr „zwei Milliarden holen“, sonst ist sie „weg“. Den täglichen Druck kann sie aushalten. Aber auch das musste sie erst mühsam lernen. Ursprünglich hatte sich die heute 63-jährige für eine klassische weibliche Karriere mit weniger Druck entschieden. Sie studierte auf Lehramt, landete aber geradewegs in der Arbeitslosigkeit. Es folgten ein Promotionsstudium in den USA, eine kurze gelangweilte Laufbahn als wissenschaftliche Hilfskraft an einer Universität. 1987 dann der große Sprung in die Wirtschaft. Die folgenden Karrierestationen: Bayer, Sony, Veba/E.on, Mainova, Entega.

Was braucht es außer einem langen Atem und viel harter Arbeit noch, um unter Anzugträgern an die Spitze zu kommen? Marie-Luise Wolff übernahm immer wieder „gefährliche Projekte“, mit denen sie scheitern konnte. Nur so habe sie als Frau in einem großen Unternehmen die Möglichkeit gehabt, sichtbar zu werden. Darüber hinaus sei ein gutes Netzwerk wichtig, denn alleine schaukele man gar nichts. Eine der wichtigsten Lektionen, die sie lernen musste: weniger nett sein.

Frauen neigten dazu, immer sozial verträglich zu sein. Das sei für die Karriere aber nicht förderlich so Marie-Luise Wolff. Ein Coach habe ihr einmal in einer schwierigen Situation geraten: „Sie müssen da reingehen und sich mit den Jungs mal richtig hauen. Mit Argumenten.“ Wer führen will, darf keine Konflikte scheuen.

Ein Instrument, um Frauen den Weg an die Spitze zu erleichtern, ist die Quote. Die sei immer noch nötig, aber eine Verlegenheitslösung, befindet Marie-Luise Wolff. Denn in über der Hälfte der börsennotierten Konzerne gibt es noch immer keine Frau im Vorstand. Und im Dax ist Simone Bagel-Trah (Henkel) die einzige Aufsichtsratsvorsitzende. Bei Entega in Darmstadt machen sich währenddessen Veränderungen in der Unternehmenskultur bemerkbar. Schwangerschaften sind kein Karrierehindernis mehr, Frauen mit Kindern führen in Teilzeit und in Videokonferenzen zeigen sich zunehmend Väter mit quäkenden Kindern.