

Leadership-
Interview

Als Personalvor-
ständin von Henkel
setzt sich Sylvie
Nicol für die Verein-
barkeit von Karriere
und Familie ein



Ziel: 50/50

Bis 2025 sollen 50 Prozent aller Führungskräfte bei Henkel weiblich sein. Das ist das klare Ziel von Personalvorständin **Sylvie Nicol** (49). Dass Familie und Karriere unter einen Hut passen, hat die dreifache Mutter in Frankreich gelernt. Aber wie will sie ihre Pläne in nur drei Jahren umsetzen?

INTERVIEW: SUSANNA RIETHMÜLLER

Frau Nicol, als Sie 2013 für Henkel aus Frankreich nach Deutschland kamen: Was hat Sie hier in puncto **Arbeitskultur und Leadership am meisten überrascht?**

Ich musste den Druck der deutschen Frauen, Job und Familie unter einen Hut zu bekommen, erst einmal verstehen. In Frankreich war es damals komplett akzeptiert, wenn Frauen trotz Familie arbeiten gingen. Hier spürte ich ein schlechtes Gewissen – vor allem, wenn ihre Kinder jünger als drei Jahre waren. Und wenn sich eine Frau dann dazu entschied, nach der Geburt schnell wieder arbeiten zu gehen, fehlte es oft an der Infrastruktur. Auch in Frankreich ist das System nicht perfekt, aber es

SYLVIE NICOL

ist Personalvorständin bei Henkel. 1973 in Paris geboren, studierte sie an der dortigen ESCP Business School BWL. Seit 1996 ist sie bei Henkel, wo sie unter anderem als Marketing Group Manager und Sales Director arbeitete. 2013 wechselte sie ins Düsseldorfer Headquarter. Seit 2019 ist sie im Vorstand für Human Resources, Infrastructure und Nachhaltigkeit verantwortlich. Sylvie Nicol hat drei Söhne im Alter von 16, 19 und 22 und lebt in Düsseldorf.

ist besser entwickelt, und es gibt viel mehr Lösungen für Familien.

Hatten Sie als neue Chefin in Deutschland sofort den Wunsch, diese Dinge zu verändern?

Ich habe mir die Kultur und die Abläufe in Deutschland zwei oder drei Jahre lang angeschaut und mit vielen Kolleg:innen gesprochen. Dabei habe ich gemerkt, wie wichtig das Thema ist und dass ich mich hier engagieren möchte. Einen Diskurs anstoßen und über meinen eigenen Weg sprechen. Es gab einige Schlüsselerlebnisse, die mir klar gemacht haben, wie wichtig das ist.

Welche waren das?

Als es um die Beförderung einer Kollegin ging, erinnere ich mich an Bemerkungen wie: „Sie kann den Job nicht machen, weil sie zwei Kinder hat.“ Hinter solchen Äußerungen steckte keine böse Absicht, aber dieses Für-andere-Denken ist gefährlich. Frauen müssen gefragt werden, ob sie sich eine neue ►

„Ich hatte nie vor, Botschafterin für Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu werden. Aber mittlerweile sehe ich, dass es sein muss.“

Position vorstellen können. Und wenn sie Ja sagen, müssen wir darüber nachdenken, wie man sie in der Ausübung unterstützen kann. Was hilft, ist: reden, reden, reden.

Apropos reden: Im Mai dieses Jahres haben Sie erklärt, dass Sie bei Henkel bis 2025 im Management einen Frauenanteil von 50 Prozent schaffen wollen. Warum war es Ihnen wichtig, das nicht einfach nur zu beschließen, sondern es auch offensiv zu kommunizieren?

Wer Vorhaben wirklich ernst meint und auf Worte Handlungen folgen lässt, sollte solche Ziele auch laut aussprechen. Oftmals ist externe Kommunikation die beste interne Kommunikation. Konkrete Ambitionen zu kommunizieren, ist wichtig für die Mitarbeiter:innen, weil es unsere Strategie greifbar und Handlungen glaubwürdig macht. Das motiviert das gesamte Team.

Sie werden sich in drei Jahren an diesem Ziel messen lassen müssen. Was, wenn Sie es verfehlen?

Wir setzen alles daran, es zu erreichen. Wie genau das Ergebnis aussehen wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die letzten Jahre haben gezeigt, wie unvorhergesehene Ereignisse Planungen durcheinanderbringen können. Wichtig war, den Schritt in die richtige Richtung zu gehen und ein klares Signal nach innen und außen zu geben.

Wie sehen die konkreten Maßnahmen aus?

Wir haben derzeit einen Frauenanteil von 38 Prozent im Management. Das ist im Wettbewerbsvergleich ein guter Wert, aber wir wollen eben mehr. Um das zu erreichen, konzentrieren wir uns auf drei Aspekte: Bewusstsein, Transparenz und Verantwortlichkeit. Unter Bewusstsein fällt der Diskurs, an dem wir arbeiten. Um das Genderthema sichtbar zu machen, müssen wir darüber sprechen, erklären, zuhören, fragen, antworten. Das gilt auch für mich. Ich hatte nie vor, eine Botschafterin für Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu werden. Aber mittlerweile sehe ich, dass es sein muss und wichtig ist. Wenn ich will, dass sich etwas ändert, hilft es, dass ich meine persönlichen Erfahrungen teile und darüber spreche, wie ich das geschafft habe.

Was bedeutet Transparenz als Maßnahme?

Wir sprechen offen an, wo wir uns noch verbessern müssen. Bei 52.000 Mitarbeitenden gibt es nicht „die eine Situation“. Es gibt Bereiche, in denen bereits Parität besteht, etwa im Finanzwesen. Im Industriesektor hingegen sind die Herausforderungen größer, auch weil schlicht die Absolventinnen fehlen. In einigen Bereichen werden wir nicht bei 50 Prozent ankommen, das muss dann an anderer Stelle ausgeglichen werden. Wir können anhand der Daten

genau erkennen, wo Handlungsbedarf im Recruitment, bei Beförderungen oder Trainings besteht.

Wie nehmen Sie die Führungskräfte in die Pflicht? Werden sie danach bewertet – und bezahlt –, wie sie Frauen fördern?

Führungskräfte sind wie bei allen strategischen Themen verantwortlich, in ihrem Bereich die Ziele zu erreichen. Zielvereinbarungen sind daher sicherlich der größte Beschleuniger im Prozess. Es geht hier allerdings nicht darum, jemanden für das Nichterreichen von Zielen zu bestrafen, das wäre ein falsches Signal. Werden Zielvereinbarungen erreicht, profitieren die Führungskräfte auch finanziell. Wir haben allerdings keine speziellen Boni für Geschlechtervielfalt ausgerufen.

Wenn mehr Frauen befördert werden, heißt das automatisch, dass weniger Männer aufsteigen können. Gab es Protest?

Sicherlich hat es Bedenken gegeben. Wir haben uns damit offen auseinandergesetzt. Am Ende geht es darum, mit allen Kandidat:innen fair umzugehen und Unterschiede zu respektieren. Eine Frau mit Kindern darf keinem Vorurteil unterliegen. Sie soll bei einer Beförderung genauso als Kandidatin gehandelt werden wie ein Mann. Doch eins ist mir wichtig zu betonen: Der oder die beste Kandidat:in soll den Job bekommen. Vielleicht führt das sogar dazu, dass auch manche Männer noch besser werden.

Sie sind die einzige Frau im Vorstand von Henkel. Warum hat sich das Unternehmen keine Quote für den Vorstand gesetzt?

Die Besetzung des Vorstands liegt in der Verantwortung des Aufsichts-



Sylvie Nicol ist der Austausch mit den Manager:innen von morgen wichtig – so wie hier bei einem Firmenfest mit Henkel-Auszubildenden und dual Studierenden

rats. Im DAX-Vergleich stehen wir mit einem Frauenanteil von 20 Prozent im Vorstand aber sehr gut da. Ich persönlich sehe das so: Diversität in Bezug auf Gender, Herkunft, Kultur und Arbeitsweise ist für jedes Unternehmen von höchstem wirtschaftlichen Interesse.

Wie fördern Sie die Karrieren von Frauen konkret?

Ein wichtiger Punkt, das habe ich in Deutschland gelernt, ist die Frage, wie wir Mütter nach der Elternzeit zurück in ihre Karrieren bringen. Das geht oft über Teilzeitmodelle – und das bieten wir natürlich an. In Frankreich ist Teilzeit viel weniger

relevant. Deshalb brauchte ich eine Weile, um die deutsche Arbeitskultur in der Hinsicht zu verstehen. Ich sehe hier viele Frauen, die auf dem Papier 70 oder 80 Prozent, de facto aber Vollzeit arbeiten. Ich frage mich: Warum machen sie das?

Und?

Viele möchten sichergehen, dass sie, wenn sie Zeit für ihr Kind bräuchten, diese auch einfordern können. Es geht um mentale Freiheit – und genau die müssen wir geben. Das heißt zum Beispiel auch, allen Mitarbeiter:innen zu versichern, dass sie auch als Vollzeitführungskraft die Freiheit haben, ihre Arbeitszeit

flexibel einzuteilen und sich Zeit für die Familie zu nehmen. Für mich ist das eine Frage des Mindsets und der Kultur. Natürlich müssen wir aber auch ehrlich darauf schauen, in welchen Positionen Teilzeit möglich ist – und wo vielleicht auch nicht.

Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?

Es hängt davon ab, wie planbar die Tätigkeit ist oder ob häufig kurzfristiger Handlungsbedarf besteht. Außerdem ist zu beachten, wie stark eine Führungskraft vom Team gebraucht wird. Hat sie erfahrene Mitarbeitende, die autark arbeiten? Dann ist Teilzeit eher möglich. ►

Haben Sie selbst einmal in Teilzeit gearbeitet?

Nein. Aber ich muss zugeben, dass ich in meiner Zeit als Sales Director mit drei Kindern in Frankreich manchmal überfordert war. Mein damaliger Vorgesetzter hat mich hier sehr unterstützt und mich zum Beispiel eine Zeit lang jeden Mittwochnachmittag nach Hause geschickt – auch ohne Teilzeiteinbarung. Dass mir das ermöglicht wurde, gab mir viel Vertrauen. Ich wusste, dass ich mir im Notfall Zeit für die Familie nehmen kann.

Sie haben in Ihrer Karriere mehrfach Beförderungangebote von Henkel abgelehnt. Warum?

Weil wir dafür nach Deutschland hätten umziehen müssen und unsere Familie damals noch nicht so weit war. Es war einfach nicht der richtige Moment. Entweder waren die Kinder noch zu klein oder mein Mann hatte gerade erst eine berufliche Chance wahrgenommen, die ihn weniger präsent machte. Jedenfalls war es wichtig, in der Nähe unserer Familie zu leben, die Unterstützung der Großeltern zu haben. Wir haben als Paar immer versucht, das ganze Bild anzuschauen. Und: Uns war klar, dass man nicht alles haben kann. Es gibt Momente, in denen man sich entscheiden muss.

Woher nahmen Sie diese Ruhe? Hatten Sie keine Angst, dass diese Gelegenheiten nicht wiederkehren würden?

Meine Vorgesetzten bei Henkel haben mir nie den Eindruck vermittelt, dass ein Angebot die letzte Chance wäre. So konnte ich vor zehn Jahren auch in aller Ruhe die Hand heben und sagen: „Jetzt wäre der richtige Zeitpunkt. Jetzt bin ich bereit, Frankreich zu verlassen und

3 Dinge, die Sylvie Nicol inspirieren

Das berühmte Standardwerk von Simone de Beauvoir über männliche Vorherrschaft und die Rolle der Frau. Die Lektüre verstört mich noch immer. Sie hat bis heute nichts von ihrer universellen Gültigkeit eingebüßt.



Die Île de Groix in der Bretagne. Wild und energetisierend. Großartig, um komplett abzuschalten!



„Girl with Balloon“ vom Londoner Streetart-Künstler Banksy. Das Mädchen und der rote Herzballon – für mich ein Symbol von Hoffnung.

„Bei Vereinbarkeit geht es um mentale Freiheit – und die müssen wir geben.“

für den nächsten Karriereschritt nach Deutschland zu gehen.“

Vor einigen Jahren, Sie waren bereits in Deutschland, hat sich Ihr Mann dazu entschieden, zu Hause bei den Kindern zu bleiben.

Das war eine große Veränderung für mich und unsere Familie. Damals reisten mein Mann und ich viel, aber die Kinder brauchten uns noch. Es war schwierig. Ich stand an einem Punkt, an dem ich noch mehr Verantwortung übernehmen konnte und wollte. Dafür war es wichtig, dass mein Mann sich auf die Familie konzentriert. Es war eine gemeinsame Entscheidung, in dem Fall für meine Karriere.

Ist die Partnerwahl ein wichtiger Faktor für die Karriere?

Oh ja! Die Partnerwahl selbst – und dann das Aufrechterhalten eines ständigen Dialogs. Oft braucht es Kompromisse. Mal für den einen, mal den anderen.

Wie reagierten Ihre drei Söhne, als ihr Vater zu Hause blieb?

Sie waren überrascht, zumal mein Mann vorher viel beruflich unterwegs war. Eine Herausforderung war sicherlich die Reaktion des Umfelds, unser Familienmodell findet man nicht oft. Wir haben viel darüber geredet. Inzwischen haben wir zu Hause das Wort „normal“ aus unserem Vokabular gestrichen. ■