



# DORTMUNDER PORTRAITS: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

NR. 5

ANJA SCHULZ

MONIKA KREMER:

**FRAUEN UND  
(MIKRO-) TECHNIK**



Dortmunder Portraits: Frauen in Führungspositionen  
Nr. 5, Mai 2004  
ISSN 1629-1630

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Das Dekanat  
44221 Dortmund

## Inhaltsverzeichnis

1. Die Präsentation .....	4
2. Nachgefragt: Zum Berufsstart.....	7
3. Zur Karriereplanung.....	8
4. Über die berufliche Zusammenarbeit mit Frauen und Männern.....	10
5. Zur Organisation von Partnerschaft und Familie .....	11
6. Zur Freizeit .....	12

Lebenslauf

Internet-Informationen zu Bartels Mikrotechnik

Vortragsfolien

### Zu der Autorin

Dr. Anja Schulz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmensführung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Dortmund, 44221 Dortmund, Tel.: +49-(0)231-755/3449, E-Mail: A.Schulz@wiso.uni-dortmund.de, Internet: [www.wiso.uni-dortmund.de/LSFG/UF](http://www.wiso.uni-dortmund.de/LSFG/UF)



## **Monika Kremer: Frauen und (Mikro-)Technik**

### **1. Die Präsentation**

Monika Kremer ist von „Mikrotechnik“ begeistert. Sie steht ganz hinter „ihrem“ Mikrotechnik-Unternehmen, hinter den Produkten, Dienstleistungen und Mitarbeitern. Dabei habe sie bis vor vier Jahren eigentlich noch keine Ahnung gehabt, was „Mikrotechnik“ eigentlich sei. Heute ist die Diplom-Kauffrau privat wie professionell umgeben von Mikrotechnik. Sie entdeckt sie ständig neu in Handys und Telekommunikationssystemen, im Haushalt, im Computerbereich und beim Arztbesuch.

2000 stieg sie bei Bartels Mikrotechnik GmbH in Dortmund ein. Damals bestand das Unternehmen aus einem Team von 10 engagierten Naturwissenschaftlern und Ingenieuren. Das Kerngeschäft von Bartels besteht heute aus drei Feldern:

- Dem Laser Jobshop, in dem per Laser Kunststoffe winzig klein, also „mikrofein“, gefräst werden und so jede beliebige und kleine Struktur annehmen können. Kunden hierfür kommen aus der Chipindustrie, der Druckindustrie und Medizintechnik.
- Der Entwicklung, in der kundenspezifische Lösungen, insbesondere auf dem Gebiet der mikrofluidischen Systeme, gesucht und gefunden werden.
- Der eigenen Produktion, die mikrosystemische Komponenten entwickelt und vermarktet. Verkaufsschlager von Bartels ist eine Mikropumpe, wie sie z.B. zur Schmierung von Motorradketten oder in der Medizin eingesetzt wird.

Oft ist es auch die Kombination der Geschäftsfelder aus Lasertechnologie, Entwicklung und dem Einsatz der eigenen Produkte, die den Ausschlag für die Erteilung eines Auftrages gibt.

In 2004 hat Bartels 16 Mitarbeiter. Fast alle Physiker, Chemiker und Ingenieure. Monika Kremer ist immer noch die einzige mit einer rein betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Sie ist Controllerin. Bei Bartels übernimmt sie zusammen mit der Geschäftsführung die Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftsprozesse. Darüber hinaus sichert sie die kaufmännischen Abläufe, ist für das Qualitätsmanagement verantwortlich und kümmert sich um die Personalwirtschaft und -entwicklung. Die Mischung der Aufgaben gefällt ihr. Sie arbeitet gern mit der Unternehmensleitung und dem Team zusammen. Gründer Dr. Bartels holte sie in sein Mikrotechnik-Boot, als er einsah, nicht alle Führungsaufgaben im Unternehmen allein übernehmen zu können. Er sei ein sehr offener Leiter, der vor der Aufgabe stand, sich über Venture Capital finanzieren zu müssen und zu wollen und dafür eine professionelle Unterstützung im Unternehmen brauchte, jemand, der sich in Finanzierungsfragen auskannte, der mit Kapitalgebern verhandeln konnte und deren Sprache der Zahlen und Fakten sowohl verstand als auch anwenden konnte.

Monika Kremer kann dies alles und noch viel mehr. In ihre Verantwortung fallen heute nicht nur der Jahresabschluss, die Steuerung aller Belege, die Vorbereitung der Finanzbuchhaltung und der Lohnbuchhaltung, die Finanzierungsverhandlungen mit Banken und Investoren, sondern sie macht darüber hinaus das kleine Unternehmen fit für externe Qualitätsaudits, übernimmt Vertragsverhandlungen und

Vertragsgestaltung. Und das alles in vier Arbeitsstunden am Tag, denn Monika Kremer wurde als Halbtagskraft eingestellt.

Besonders wichtig sind ihr die Stimmung im Unternehmen und die Zusammenarbeit mit ihrem Chef. Die sei geprägt von einem ständigen Dialog. „Wir haben sogar schon überlegt, unsere Büros zusammenzulegen“, so klappe es noch besser mit der Kommunikation. Die Atmosphäre im Unternehmen beschreibt sie als „offen und vertrauensvoll“, Strategien und Pläne würden zumindest in groben Zügen immer gemeinsam abgesprochen. Bartels pflegt dabei eine besondere „Meeting-Kultur“. Regelmäßig finden Teamsitzungen statt:

- Jeden Montag um 9 Uhr findet eine Vollversammlung statt. Alle Mitarbeiter treffen sich im Marketing- und Vertriebsbüro. Dort befindet sich eine große Projektwand und mit Hilfe dieser wird von jedem sein persönlicher Stand der Arbeit vorgetragen. Neue Ideen werden hier diskutiert, Aufträge eingeteilt, Probleme geschildert. „So können wir alle in einem Rutsch erreichen“, erklärt Monika Kremer. „Wir nennen es auch High light der Woche!“
- Einmal die Woche trifft sich die kleine Führungscrew von Bartels, bestehend aus dem Unternehmensgründer und -leiter Dr. Bartels, dem Produktionsleiter, der Verantwortlichen für Marketing und Vertrieb sowie Monika Kremer. „Hier werden strategische Dinge vorgestellt und verhandelt“, so die Controllerin.
- Zusätzlich finden regelmäßig Projektsitzungen statt. Diese werden von den Projektleitern per Mail einberufen und sollen dafür sorgen, dass Aufträge effizient und zeitnah abgearbeitet werden.

Als Personalverantwortliche sucht Monika Kremer Menschen aus, die ins Bartels-Team passen. „Die Mitarbeiter müssen zu den kleinen, intimen Verhältnissen passen“, sagt sie. Ein Einzelgänger z. B. verschwinde in einem Großunternehmen, in einem „KMU“ (kleines und mittleres Unternehmen) sei das schwierig aufzufangen. Sie erinnert sich an eine Neueinstellung, es handelte sich um einen neuen Leiter des Laborbereichs. Der Physiker habe nicht im Team arbeiten können. Die Projektarbeit stockte permanent, weil er Probleme nicht kommunizierte, nur allein versuchte, Aufgaben zu lösen und damit zu einem Zeitproblem wurde. „Wir haben uns dann von

diesem Mann getrennt“, so Monika Kremer. Sie beobachtet neue Kollegen genau, ob sie in die Strukturen von Bartels hineinpassen. „In unserem Unternehmen bekommt man nicht gesagt: DAS steht an, da muss man gucken und sich auch selbst sein Feld suchen!“

Monika Kremer hat ihr Feld gefunden, mitten im Technologiepark in unmittelbarer Nähe der Universität Dortmund, an der sie auch selbst studiert hat.

## **2. Nachgefragt: Zum Berufsstart**

Monika Kremer kommt aus Dortmund. Sie wurde 1962 im Ruhrgebiet geboren, absolvierte ihre Schulausbildung in Mailand, Aachen und Dortmund. Nach dem Abitur war ihre Berufsvorstellung sehr diffus. „Ich war blauäugig, wusste nicht was ich machen sollte. Mir war nur klar, es sollte irgendetwas mit Zahlen sein!“ gibt sie zu. Ihre Schwester schlug den Weg zur Wirtschaftsprüferin ein, Monika Kremer entschied sich für das BWL-Studium an der Universität Dortmund. „Das versprach mir damals den höchsten Freiheitsgrad“, erinnert sie sich. Die Fächerkombination war Unternehmensrechnung, Investition und Finanzierung sowie Steuerlehre. Ihre Diplomarbeit trug den Titel „Probleme bei der Bestimmung der Höhe von Erwerbsaufwendungen“.

Monika Kremer lernte für Prüfungen aber nicht für die Praxis, denn die kannte sie gar nicht. „Wenn ich mein Leben noch einmal planen könnte, dann würde ich in jedem Fall vor dem Studium eine Ausbildung machen oder ein langes Praktikum, denn dann versteht man an der Universität die Zusammenhänge besser und warum man etwas lernt“, reflektiert die 42jährige. Studierenden rät sie auf jeden Fall, für sich wie für den Lebenslauf einen Praxisbezug zu suchen, der könne studienbegleitend oder in den Semesterferien organisiert sein.

Ihr Studium absolvierte sie mit eigenen Worten „unter erschwerten Bedingungen“. Mit 21 habe sie eine sehr romantische Vorstellung von Familie und Kindern gehabt. Monika Kremer hatte direkt nach der Schule ihren langjährigen Freund geheiratet. Zusammen mit ihrer besten Freundin, die ebenfalls langjährig liiert war und zusammen mit Monika Kremer das BWL-Studium begonnen hatte, plante sie nach

dem Vordiplom schwanger zu werden. „Wir stellten uns das sehr praktisch vor: Wir könnten uns gegenseitig bei den Vorlesungen vertreten, wechselseitig auf die Kinder aufpassen, entlasten und helfen, das zusammen durchziehen. Wenn die Kleinen in den Kindergarten kämen, so mit drei Jahren, wollten wir dann mit dem Studium fertig sein und in den Job einsteigen“, erinnert sich Monika Kremer.

Es kam alles anders: Sie wurde zwar schwanger, aber ihre beste Freundin trennte sich von ihrem Partner und wollte vom Kinderkriegen nichts mehr wissen. Monika Kremer stand allein mit ihrer Tochter da. „Es gab keinen Kindergarten an der Uni, es gab keine Hortplätze, für eine Tagesmutter gab es kein Geld. Ich musste zu Hause sein und studieren, wenn meine Tochter schlief. Das war nicht oft, da wurde die Zeit knapp.“ So beendete sie ihr Studium nicht, wie geplant, als ihr Kind in den Kindergarten kam, sondern erst, als es in die Schule kam. „Ich wollte aber nicht abbrechen. Da zählte für mich nur ein eiserner Wille, schließlich hatte ich keine Ausbildung und hätte nur mit dem Abitur dagestanden“, erklärt sie. Eigentlich suchte sie direkt nach dem Studium eine Halbtagsstelle. Aber: „Halbtags gab es 1988 noch nicht!“ Sie konnte ihre Eltern überzeugen, die Tochter nach der Schule abzuholen und zu beaufsichtigen, dann begann sie mit der Jobsuche. „Denn nicht-arbeiten, das gab's für mich nicht!“

### **3. Zur Karriereplanung**

Monika Kremer zeigte Eigeninitiative und bewarb sich nicht auf Anzeigen, sondern direkt bei Unternehmen, die sie interessierten. Ein Vorgehen, das sie jedem Absolventen nur empfehlen kann. „Fragen Sie sich: Was würden SIE gern machen? Gehen Sie nicht von vornherein Kompromisse ein, höchstens als Übergang, wenn es finanziell gar nicht anders geht. Ansonsten suchen Sie sich eine Stelle, die Sie gern haben würden. Ich bin davon überzeugt, dass Menschen nur da gut sind und wirklich volle Leistung bringen bei der Stelle, die sie auch wirklich haben möchten!“

Sie fand diese Stelle bei der Commerzbank in Dortmund. Sie wurde trotz des allgemeinen Einstellungstops genommen. „Ich bin einfach einen Umweg gegangen!“ Der Personalleiter der Commerzbank Dortmund gab ihr den entscheidenden Tipp: Sie sollte sich direkt in Frankfurt für eine Trainee-Stelle bewerben mit Einsatzort



Dortmund. Monika Kremer setzte sich in den Assessment Centern durch und begann wieder im Ruhrgebiet. „Ich hatte Glück, aber wollte mich auch nicht mit dem ersten NEIN einfach abspeisen lassen. Suchen Sie sich einen Weg!“ rät sie Einsteigern in den Berufsmarkt.

Bei der Bank fing die mit dem Ausfüllen von Zahlungsbelegen an, arbeitete sich sehr rasch ein und musste schon nach einem Jahr aufgrund eines Krankheitsfalls ihre erste kleine Filiale leiten. Plötzlich hatte sie die Verantwortung für fünf Mitarbeiter, zeichnete Kredite und unterschrieb Überziehungsleistungen. „Da kam ich schon mal an den Rand der Überforderung“, gibt sie zu und biss sich trotzdem durch.

Nach ihrer Traineezeit ging sie in die Firmenkundenbetreuung. Ihre Liebe zu Zahlen half bei der Analyse von Bilanzen. Monika Kremer besitzt die seltene Gabe, hinter Tabellen und Zahlenreihen konkrete Situationen und Geschäftsgeschichten lesen zu können. Sie mochte den Kundenkontakt, setzte sich sehr intensiv mit den Kreditanträgen auseinander. Wenn möglich, besuchte sie die Unternehmen, um sich auch direkt und persönlich ein Bild von dem Geschäft machen zu können. Sie sammelte so Einblicke und Erfahrungen, die ihr heute bei dem Alltagsgeschäft als Controllerin bei Bartels helfen. „Ich kenne eben beide Seiten“, so Monika Kremer.

Sie schätzt die Erfahrungen in einem großen Unternehmen. Es sei nicht verkehrt, erst in einer großen Organisation zu lernen, die Vorteile bei der Ausbildung und Weiterbildung dort zu genießen, um dann in ein kleineres Unternehmen zu wechseln. Ihre Erfahrungen mit einer spezialisierten Personalabteilung, mit Softwareeinführungen und vielen Kundenkontakten sei sehr wertvoll gewesen. Trotzdem sei sie kein Mensch, der sich in den strengen und unflexiblen Strukturen einer Großunternehmung wirklich wohl fühle. Sie erinnert sich an zwei Momente:

1. „Die Commerzbank stattete jeden Arbeitsplatz sehr gut aus, so gab es tonnenweise Commerzbank-Bleistifte. Ich wollte gern mit einem Druckbleistift arbeiten. Den konnte mir die Materialversorgung nicht geben. Druckbleistifte gab es in den Bestelllisten nicht. In kleinen Unternehmen werden solche Wünsche bei der nächsten Materialbestellung einfach und unbürokratisch erfüllt.“

2. „Meine Tochter hatte Kommunion und ich brauchte einen Urlaubstag, der mir eigentlich auch noch zustand. Er wurde ohne Angabe von Gründen nicht bewilligt. Als dieses Jahr mein Sohn zur Kommunion ging, erhielt ich selbstverständlich frei!“

Monika Kremer rät jeden jungen Arbeitnehmer zur sehr ausführlichen Selbstanalyse: „Fragen Sie sich, was Sie für ein Mensch sind! Was für Strukturen brauchen Sie, um gute Leistung zu bringen und sich wohl zu fühlen?“ Wer Flexibilität und ein breites Aufgabenspektrum benötige, der sei in kleinen Betrieben gut aufgehoben, wer klare Organisationen und Anweisungen brauche, der sollte sich besser in Großunternehmen bewerben.

Mit der Geburt ihres Sohnes beendete Monika Kremer 1993 ihr Arbeitsverhältnis bei der Commerzbank, zog mit ihrem Mann in die Eifel. Nach einer Erziehungszeit von drei Jahren stieg sie als Controllerin bei einem kleinen Software Unternehmen in Aachen ein. Nach der Trennung von ihrem Mann und Scheidung kam sie wieder zurück nach Dortmund. Seit 2000 ist sie bei Bartels beschäftigt.

#### **4. Über die berufliche Zusammenarbeit mit Frauen und Männern**

Die Firmenkundenbetreuung bei der Commerzbank sei ein sehr „männlicher Bereich“ gewesen. In ihrer Abteilung in Dortmund war sie die einzige Frau. Keine leichte Situation, denn das Direktorium hatte Bedenken, eine Frau einzusetzen. „Ich musste drohen, die Commerzbank zu verlassen falls man mir keinen festen Einsatzort als Firmenbetreuerin gibt“, erzählt Monika Kremer. Schließlich sei sie gefragt worden, welcher Einsatzort denn am wenigsten von ihr geschätzt würde. „Ich sagte ehrlich Hamm, weil Hamm am weitesten weg und zeitlich für mich mit einer erheblichen Anreise beschwerlich war. Raten Sie, welcher Bereich mir zugeteilt wurde: HAMM!“ Sie ging nach Hamm. Die Zusammenarbeit dort mit ihren männlichen Kollegen sei völlig problemlos und „ohne Gekeife“ gewesen. „Das war in anderen Abteilungen anders, im Schreibbüro z. B. arbeiten nur Frauen, da war ordentliches Arbeiten unmöglich!“ Von den anderen Firmenkundenbetreuern sei sie voll akzeptiert worden, lediglich das Direktorium habe ihr Steine in den Berufsweg geräumt.

In ihrer Zeit als Trainee hat Monika Kremer viele Abteilungen, Orte und Führungsstile durchlaufen. Sie ist sich sicher: Eine berufliche Karriere für Frauen ist in anderen Branchen und auch an anderen Orten einfacher möglich. So sei die Atmosphäre in Frankfurt eine völlig andere. „Da sind Frauen in Führungspositionen keine Ringeltauben mehr.“

Sicherlich sei in kleinen Unternehmen nicht per se alles für Frauen besser. Auch hier komme es auf die Unternehmensführung und die Atmosphäre an. In rein patriarchalisch geführten Betrieben gäbe es weniger Entwicklungsperspektiven als in einem partnerschaftlich geführten. Auch hier gelte für Monika Kremer: „Suchen Sie sich das Unternehmen aus, in dem Sie sich wohl fühlen und entwickeln können. Es gibt immer Alternativen!“ Sie schwört auf Selbstinitiative und aktives Networking: „Tummeln Sie sich, suchen Sie Kontakte durch Organisationen, Verbände, Wirtschaftsinitiativen.“ Auf Veranstaltungen könnten Verbindungen entstehen, aus denen später Jobangebote werden.

Wichtig ist Monika Kremer ihre persönliche Weiterentwicklung. So bildet sie sich regelmäßig weiter. Im Moment nimmt sie an einem Business English-Kurs teil („Ohne Englisch geht im Wirtschaftsleben heute nichts mehr.“). Auch Bartels unterstützt ihren Wunsch nach Qualifikation. So organisiert sie gerade für „ihre“ Mitarbeiter Seminare zur Herausbildung von Managementwissen und Führungskompetenzen.

## **5. Zur Organisation von Partnerschaft und Familie**

Karriere und Familie unter einen Hut zu bekommen, das sei in Deutschland für junge Frauen fast unmöglich, so Monika Kremer. Die 42jährige ist häufig über eine fehlende Betreuungsmöglichkeit für ihre Kinder gestolpert. Ohne Unterstützung ihrer Eltern wäre ein Berufseinstieg für sie nicht zu organisieren gewesen. Sie kennt viele Frauen, die im Studium schwanger wurden und dann ihre Ausbildung abgebrochen haben. Die hätten niemals einen Beruf ergriffen. Auch werde es vielen Frauen und jungen Müttern so schwer am Arbeitsmarkt gemacht, dass sie nach der Geburt lieber zu Hause blieben. Schuld seien daran das mangelhafte Betreuungsangebot sowohl für Kindergarten- als auch für Schulkinder und die Unflexibilität der Unternehmen.

Halbtagsstellen für Akademikerinnen seien heute immer noch eine Seltenheit. In ihrer Position als Personalerin ist sie wie ihr Vorgesetzter davon überzeugt, dass das Arbeiten mit engagierten Halbtagskräften für beide Seiten vorteilhaft ist. So suche Bartels derzeit eine Ingenieurskraft auf 50%-Basis.

Ihre eigene Halbtagsstelle hat sie über das Arbeitsamt vermittelt bekommen. Ein Glücksfall: Sie wollte ihren damals sechsjährigen Sohn von der Schule abholen können, Bartels konnte sich nur eine Halbtagskraft leisten. Ihre Arbeitszeiten sind heute relativ flexibel. Oft stehen auch Nachmittagstermine an. Dann muss sie schnell in der Mittagspause ihren 10jährigen Sohn nach Hause bringen und ihn anderweitig bei Freunden oder den Großeltern unterbringen. Nur manchmal beschwert er sich: „Immer musst Du arbeiten!“ Aber da gibt es für Monika Kremer keine Alternative. Im letzten Jahr ist ihr Überstundenkonto auf über 240 angewachsen.

## **6. Zur Freizeit**

Monika Kremer ist ein sportlicher Typ. Sie ist ca. 1,70 Meter groß, sehr schlank und wirkt durchtrainiert. Zwei Mal die Woche geht sie ins Fitness-Studio. Da ist sie nicht auf starre Trainingszeiten festgelegt, sie muss ihre Zeit flexibel einteilen können. Zwischen Arbeit und Familie bleibt nicht sehr viel Freizeit. Sie trifft sich mit Freunden und sie liest gern. Zur Zeit liegt „Die Seele der Papaya“ auf ihren Nachttisch.

Im letzten Sommer hat sie auf einen richtigen Urlaub verzichten müssen. Da standen bei Bartels viele organisatorische Veränderungen an und sie musste auf Abruf bereitstehen. Nur eine Woche Holland sei da möglich gewesen. In diesem Sommer plant sie eine Familienreise nach Tunesien.