

Scherben bringen Glück!

Wider die gläsernen Decken

Eine Talkrunde mit

- **Sabine Asgodom**
Autorin und Managementtrainerin
- **Heli Ihlefeld-Bolesch**
Vorsitzende des Vereins "Taten statt Worte" und Personalberaterin
- **Dieter Krell**
Abteilungsleiter im Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW
- **Ursula Matthiessen-Kreuder**
Leiterin Personalpolitische Grundsatzfragen der Metro AG
- **Uta Rohrschneider**
Projektmanagerin der Kienbaum Management Consultants GmbH

Es moderieren Randi Crott und Helmut Rehmsen.

Randi Crott:

Wir starten mit einer persönlichen Runde. Frau Matthiessen-Kreuder, herzlich willkommen in Nordrhein-Westfalen. Sie arbeiten seit kurzem als leitende Angestellte bei der Metro und haben vorher einige Jahre in Frankfurt das Vorstandsekretariat der DB Cargo AG geleitet. Wenn Sie sich Ihren Weg noch einmal ins Gedächtnis rufen - wie dornig war der?

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Ich fürchte dornig, sehr dornig. Während meines juristischen Studiums bekam ich bereits ein Kind und während des Rechts-Referendariats zwei weitere, sodass ich meinen beruflichen Einstieg als Juristin mit drei Kleinkindern machen musste. Der Berufseinstieg war schwierig, ebenso der Berufsanfang. Das Fortkommen nicht weniger. Eigentlich beruhigte sich das Thema Kinder und Führungspositionen erst, als die Kinder in einem Alter waren, dass die Kollegen nicht mehr so emotio-

nal beteiligt waren. So nach dem Motto: Ach, wie können Sie die armen Kleinen zu Hause lassen. Bis die Kinder dann in das Alter von ungefähr zehn Jahren kommen. Dann denken alle: Na ja, das ist sowieso eine Welt, die wir nicht verstehen. Und deswegen interessiert dieses Thema dann nicht mehr.

Randi Crott:

Haben Sie das Gefühl gehabt, wegen der Kinder gebremst zu werden? Oder wurde Ihnen sogar gesagt, dass Sie sich eine Karriere abschminken können?

Ursula Matthiessen-Kreuder:

So weit geht man gar nicht einmal. Nein, die Kollegen fanden einfach, dass ich überhaupt keinen Grund hatte, da zu sein. Denn ich hätte ja bereits alles, was eine Frau so braucht: Einen Mann, drei Kinder - darüber hinaus gibt es keine Existenzberechtigung für uns. Sie hätten nie gesagt, dass sie mich nicht wollen. Aber sie konnten nur wenig an mir verstehen.

Randi Crott:

Wie haben Sie sich denn darüber hinweggesetzt? Was war Ihre Strategie?

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Ich habe es einfach ignoriert. Es klingt lustig, aber im Grunde ist es eine existenzielle Entscheidung. Sie müssen sich als Frau fragen: Kann ich damit umgehen, dass die Herren Kollegen mein Lebenskonzept so gar nicht mittragen können, oder kann ich es nicht? Und wenn man es nicht kann, bleibt eigentlich nicht mehr viel zu sagen.

Helmut Rehmsen:

Ich darf Ihnen die zweite Gesprächspartnerin unserer Talkrunde vorstellen, Uta Rohrschneider, sie arbeitet für Kienbaum Consultants, eine Unternehmensberatung. Sie wird uns sicherlich im Laufe dieser Diskussionsrunde etwas über das Anforderungsprofil für Führungsfrauen erzählen können. Ich darf aber auch Sie, Frau Rohrschneider, zunächst einmal ganz persönlich fragen: Haben Sie bei Ihrem beruflichen Aufstieg die berühmte „gläserne Decke“ selbst gespürt?

Uta Rohrschneider:

Sicherlich nicht so wie meine Vorrednerin. Ich habe ein einprägsames Erlebnis gehabt, da war ich ungefähr 28, wechselte vom Konzern in ein mittelständisches Unternehmen, um dort Personalentwicklung zu machen. Der Empfang war sehr kühl, sehr reserviert, und es musste viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, warum ich denn da war. Denn ich hatte alles, was man eigentlich nicht wollte: Ich war Frau, ich war jung, und ich war Psychologin. Und ich wollte überall mitreden und hatte dazu aus Sicht der Führungskräfte in einem Produktionsunternehmen überhaupt kein Recht. Das war eigentlich das härteste Erlebnis. Da musste ich viel kämpfen.

Ich war drei Jahre in dem Unternehmen, und die Akzeptanz wuchs recht schnell. Das lag daran, dass ich von der Geschäftsführung relativ breiten Spielraum hatte, wirklich neue, gute Konzepte einzuführen und umzusetzen. Und Gott sei Dank, sie haben gefruchtet. Daran waren auch Frauen sehr stark beteiligt, zum Beispiel bei der Einführung eines Trainee-Programmes. Da wurde deutlich signalisiert: Wir wollen einen männlichen Trainee. Dann wurde aber doch ein weiblicher Trainee genommen, und diese Frau war einfach klasse. Der war ich jeden Tag dankbar, dass sie so klasse war.

Helmut Rehmsen:

Ihr beruflicher Wechsel zu Kienbaum hatte aber nicht mit schlechten Erfahrungen zu tun, das war nicht ein Ausweichen vor einer schwierigen Situation in ein neues Unternehmen?

Uta Rohrschneider:

Nein. Ich suchte einfach eine neue Herausforderung. Ich wollte mehr machen, breiter tätig sein und aus den engen Grenzen des Unternehmens ausbrechen, wo die Möglichkeiten doch sehr begrenzt sind.

Helmut Rehmsen:

Ein Satz zu Kienbaum, wie ergeht es Ihnen da jetzt? Haben Sie da noch einmal ähnliche Erfahrungen wiederholen müssen?

Uta Rohrschneider:

Nein, in der Beratung wird man bei Kienbaum sehr stark an seinen Leistungen, sprich am Umsatz, gemessen. Damit hat man ein sehr klares Erfolgskriterium, das man vorweisen kann oder nicht. Es ist sicher viel Einzelkämpfertum, das man da leisten muss, aber man hat klare Leistungsnachweise, und von daher ist das da nicht so problematisch.

Randi Crott:

Frau Ihlefeld-Bolesch, Sie haben einen sehr interessanten Berufsweg, waren Journalistin, dann lange Jahre Frauenbeauftragte bei der deutschen Telekom und sind jetzt Personalberaterin und Vorsitzende bei "Taten statt Worte". Wo war es für Sie am schwierigsten, sich als Frau im Beruf zu behaupten?

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Meine journalistische Arbeit begann in Bonn. Ich hatte dort einen günstigen Start und konnte unmittelbar politische Journalistin werden, weil ich einen Job bei der Münchner Abendzeitung als politische Korrespondentin fand. Ich machte schnell meinen journalistischen Weg, denn bei der „Abendzeitung“ stand mir häufig die Seite drei, die Featureseite, zur Verfügung, wohl weil ich - und jetzt kann man wieder sagen: „typisch Frau“ - die Fähigkeit entwickelte, das „Menschliche“ in der Politik aufzuspüren. Durch diese Berichterstattung habe ich mir einen journalistischen Namen gemacht.

1975 wechselte ich die Fronten, weil ich nicht verstehen konnte, dass die Bundestagspräsidentin Annemarie Renger - damals die erste Frau im Staat - eine schlechte Presse hatte. Ich dachte: Das muss man doch anders machen. Mich interessierte die Antwort auf die Frage: Wie macht man eigentlich Öffentlichkeitsarbeit? Ich war dann bis zum Ende der Legislaturperiode ihre persönliche Pressereferentin. Anschließend wurde mir die Leitung des Presse- und Öffentlichkeitsreferats bei der Deutschen Bundespost angeboten, was für eine Frau damals außergewöhnlich war. Schwierigkeiten bekam ich erst nach dem Regierungswechsel. Jetzt musste ich lernen, als Frau in einer von Männern geprägten Hierarchie klar zu kommen. Über die Deutsche Bundespost bin ich nun letztlich zur Telekom gekommen. Auch da konnte ich ähnliche Erfahrungen machen.

Randi Crott:

Welche Fähigkeiten haben Sie für sich noch stärker entwickeln müssen, um da bestehen zu können?

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Ich musste vor allen Dingen lernen, dass es nicht ehrenrührig ist, Feinde zu haben. Und dass man zu seiner Überzeugung stehen muss und kann, auch wenn diese bei Vorgesetzten nicht erwünscht ist. Das habe ich dann nachher, als ich auf eigenen Wunsch Gleichstellungsbeauftragte bei der Telekom wurde, immer wieder unter Beweis stellen können. Mir fiel es im Übrigen leichter, mich für eine Aufgabe einzusetzen als für meine eigene Karriere zu kämpfen. Aber der Erfolg brachte auch bei letzterer Verbesserungen.

Helmut Rehmsen:

Dieter Krell ist Abteilungsleiter im Wirtschaftsministerium, also eines der Ministerien, die heute auch zur Tagung eingeladen haben. Es ist schwer, einen Mann nach seinen persönlichen Erfahrungen mit Mentoring zu fragen. Ich frage Sie zunächst mal: Hatten Sie jemals in Ihrer Karriere einen weiblichen Chef, eine Chefin?

Dieter Krell:

Nein, ich muss zugeben, nie. Aber ich möchte zunächst von anderen persönlichen Erfahrungen erzählen. Ich glaube, dass sich in den letzten 25 Jahren gewaltig etwas geändert hat. Als ganz junger Regierungsrat habe ich bei der Bezirksregierung in Köln angefangen. Nach zwei Jahren - meine Frau studierte damals noch - bekamen wir ein Kind. Wir hatten Schwierigkeiten, das Kind zu betreuen, und überlegten, wie wir das managen. Da bekam ich das Angebot, ein oder zwei Jahre als Fachhochschullehrer tätig zu sein. Ich habe das dann auch angenommen und traf auf blasses Erstaunen meiner Kollegen, die das als schönen Karrierebruch ansahen. Wie bei Lehrern wurde das nicht als Vollzeittätigkeit angesehen. Sie haben nicht verstanden, wie jemand auf eine so genannte Halbtagsstelle gehen und sich seiner Familie widmen wollte.

Helmut Rehmsen:

Ich frage jetzt noch einmal: Würden Sie sich eine Chefin wünschen?

Dieter Krell:

Warum nicht?

Helmut Rehmsen:

Ich frage umgekehrt. Was würden Sie sich von einer Chefin versprechen, was würde am Führungsstil Ihrer Meinung nach anders sein?

Dieter Krell:

Das ist schwer zu beantworten. Das würde voraussetzen, dass ich mit meinen letzten Chefs unzufrieden gewesen sei, aber das ist keineswegs der Fall. Das ist wirklich schwer zu beantworten. Aber ein Ministerialbeamter muss immer damit rechnen, dass er auch eine Ministerin als Vorgesetzte bekommt. Und ich hätte keine Zweifel, dass ich damit gut umgehen könnte.

Randi Crott:

Frau Matthiessen-Kreuder, welche Anforderung werden an Sie als Führungsfrau gestellt?

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Vielleicht zwei Dinge: Von mir als Führungsfrau wird erwartet, ich möge nicht stören. Und ich möge besser sein, moralisch besser, als meine männlichen Kollegen. Das klingt jetzt vielleicht ein wenig simpel, aber tatsächlich entspricht es meiner Erfahrung in den Großorganisationen, in denen ich bisher tätig war, und nur dafür kann ich sprechen. Eine ganz wesentliche Kompetenz im Management ist das Umgehen mit Konflikten. Es wird ungern gesehen, dass man sich als neue Frau in einem Unternehmen sehr stark engagiert und damit eben auch provoziert, unter Umständen die Dinge schneller auf den Punkt bringt. Ich kenne viele Spielregeln wie: Sei nicht so schnell, sei nicht so deutlich, sei nicht so laut, sei bitte langsamer und lass uns das Thema vergessen.

Randi Crott:

Wie reagieren Sie darauf, wenn Sie solche Anforderungen spüren?

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Es gibt Fragestellungen, die springen einen an, da ist man zunächst nicht gewillt, langsamer zu sein. Dann merkt man aber auch, dass man die so nicht durchsetzen kann. Großorganisationen schulen einen, damit umzugehen. Wir sollten aber nicht darin nachlassen, Druck auf die Männer und das männliche Umfeld auszuüben. Ich meine, wir könnten schneller und besser sein.

Aber einen anderen Punkt möchte ich gerne noch ausführen. Wir Frauen sollen besser sein - das ist auch in meiner neuen Funktion immer schnell ein Thema gewesen. Ich versuchte dann manchmal zu sagen, das fände ich aber irrsinnig ungerecht, weil auch wir uns gerne mal so benehmen wollten wie die Männer. Ich könnte jetzt unendliche Geschichten erzählen, wie wenig erfreulich das berufliche Zusammenleben mit den Männern gelegentlich ist. Aber er wollte das alles nicht hören, er war nur ganz fest davon überzeugt, dass wir Frauen, die wir was erreichen, uns doch ganz deutlich moralisch einwandfrei verhalten müssten. Ich würde das sogar unterschreiben, fürchte aber, dass wir in der bestehenden Struktur damit eher Nachteile haben.

Das sind die beiden Anforderungen, denen ich über die Jahre hinweg immer wieder begegne und die mich beide immer wieder erstaunen und mich jedes Mal verstören.

Helmut Rehmsen:

Wie ist das mit den Spielregeln, die Sie angesprochen haben, wie offen werden die formuliert? Oder ist das so, dass Frau spüren muss, das sind die Spielregeln, das ist der heimliche Plan, der in diesem Unternehmen da ist? Ich frage in die Runde.

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Ich glaube, das ist etwas, was „frau“ wirklich lernen muss. Jedenfalls musste ich das lernen. Zuerst fiel mir das schwer. Ich habe wirklich geglaubt, wenn man offen ist und man Argumente ordentlich vorbringt, sich zu Wort meldet und das ver-

tritt, was man vertreten will, dass das eine vernünftige Spielregel sei. Aber dann habe ich plötzlich gemerkt, dass es noch weitere Spielregeln gibt, zum Beispiel die, die Hackordnung zu beachten und sich selbst darzustellen. Deshalb kommt es vor, dass ein Mann sich in einer größeren Besprechung mit Vorgesetzten zu Wort meldet und überhaupt nichts Neues zur Diskussion beizutragen hat, nur sich selbst darstellt. Oder die dann dasselbe sagen, was ich vielleicht drei Runden vorher vorgeschlagen hatte, ohne auf Resonanz zu stoßen. Aber weil der in der Hackordnung höher stehende Mann es sagt, findet es viel Beifall. Da ist man erst mal enttäuscht und denkt, was läuft hier eigentlich. Und dann hat mir ein Kollege oder Mentor mal eine wichtige Spielregel gesagt: „Du darfst nichts persönlich nehmen.“ Darüber habe ich nachgedacht und es beherzigt.

Randi Crott:

Frau Rohrschneider, Sie haben gerade zustimmend genickt. Ich denke mal, Sie haben ähnliche Erfahrungen gemacht. Welchen Preis hat das? Was verändert das auch in Frauen, die in dieser Umgebung leben und arbeiten?

Uta Rohrschneider:

Bei mir persönlich hat das dazu geführt, dass ich gegangen bin. Unter anderem, weil ich keine Lust mehr hatte, unter diesen Spielregeln zu spielen, weil sie zu einschränkend waren, weil sie mir nicht den Raum gegeben haben, das, was ich meine zu können, auch wirklich einzubringen. Ich denke aber, da muss man auch einmal eine Dimension höher gucken. Sei nicht so laut, bring dich nicht zu viel ein, habe nicht so viele gute Ideen, verändere nicht so viel. Ich denke, das sind generelle Spielregeln in Unternehmen, die Frauen vielleicht noch mal extra betreffen, aber eigentlich für alle gelten. Aus der Erfahrung der Personalentwicklung habe ich einfach zu oft erlebt, wie Unternehmen motivierte Nachwuchskräfte damit ziemlich mürbe und kaputt gemacht haben. Sie haben viel Potential verschenkt.

Randi Crott:

Waren Sie sich zu Beginn Ihres Karriereweges im Klaren, was da auf Sie zukommt?

Uta Rohrschneider:

Nein, aber ich habe mir auch nie Gedanken darüber gemacht. Ich hatte meine Ziele, wusste, was ich werden wollte und wo ich hin wollte, und dachte, das wird schon so gehen. Und bis dahin war ja auch alles so gegangen.

Randi Crott:

Die Frauen, die sich als Mentees bewerben, sind die, die es vielleicht auch so geschafft hätten. Frau Rohrschneider ist ja vielleicht auch so eine. An welchem Punkt haben Sie bewusst Karriere geplant?

Uta Rohrschneider:

Letztlich ein-, nein, zweimal eigentlich. Das erste Mal, als ich vom Konzern in den Mittelstand gewechselt bin, weil ich gesagt habe, Konzern ist mir zu einseitig, die Aufgaben sind zu sehr gesplittet. Ich möchte nicht immer dasselbe tun, das langweilt mich. Ich will mehr, und ich will eine Führungsposition erreichen. Zu diesem Zeitpunkt dachte ich, ich werde irgendwann einmal Personalleiterin, und da bot sich einfach ein mittelständisches Unternehmen an, zumal es ein viel, viel breiteres Aufgabenspektrum bietet. Man kann dort immer aussuchen, was man tun möchte, und ich hatte natürlich auch sofort mehr Verantwortung, denn mir gehörte sozusagen der Bereich Personalentwicklung. Da gab es sonst niemanden, der das gemacht hat.

Das zweite Mal traf ich dann beim Ausstieg aus dem Unternehmen eine bewusste Entscheidung, wo ich dann gesagt habe, ich wollte doch nicht mehr Personalleiterin werden, weil mir die Inhalte einfach nicht so gut gefallen haben, nachdem ich mal etwas näher hingucken konnte. Ich wollte meinen eigenen Weg gehen, ohne diesen direkten Einfluss von Hierarchien. Ich wollte an meiner Leistungsfähigkeit gemessen werden, und das kann man in der Beratung ganz prima.

Helmut Rehmsen:

Nachdem wir nun einen persönlichen Einstieg gefunden und von individuellen Erfahrungen gehört haben, will ich den Rahmen größer ziehen. Welche Situationen finden Frauen, die Führungskräfte werden wollen, heute in deutschen Unternehmen vor? Es gibt eine Studie, die das Land in Auftrag gegeben hat. Vielleicht

können Sie diese Studie einmal zusammenfassen und uns die Kernergebnisse vorstellen.

Dieter Krell:

Ich versuche, es ganz allgemein zu sagen. Das Problem, das wir im Moment haben, ist, dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen in den Unternehmen viel zu gering ist. Dabei unterhalten wir uns im Wesentlichen nur über die Großunternehmen, wo wir einen Frauenanteil in größerer Prozentzahl haben. Das zeigt ja auch die Zusammensetzung hier auf dem Podium. Ein Riesenproblem besteht in den kleineren und mittleren Unternehmen und insbesondere in Handwerksbetrieben, wo auch aus unserer Sicht erhebliche Chancen für Frauen bestehen, sich in Führungspositionen zu entwickeln.

Helmut Rehmsen:

Eine Zahl: Durch Frauen sind weniger als ein Prozent der Top-Positionen besetzt, ich glaube 0,7 Prozent.

Dieter Krell:

Und auf der anderen Seite haben wir Nachfolgeprobleme in den Unternehmen. Allein in Nordrhein-Westfalen werden innerhalb der nächsten zehn Jahre etwa 88.000 Unternehmen die Eigentümerstruktur verändern, die Unternehmensvorstände werden sich verändern. Hier sind etwa in 20 000 Unternehmen, insbesondere in mittelständischen Unternehmen, die Nachfolgeregelungen völlig ungeklärt, daran hängen etwa 200 000 Arbeitsplätze. Wenn wir es nicht schaffen, diese Nachfolgeprobleme in den Unternehmen zu lösen - beispielsweise über das Potential, das Frauen in Führungspositionen bieten können -, gefährden wir unmittelbar Arbeitsplätze in unserem Land. Eine Möglichkeit dieses Problem anzugehen, wäre die Stärkung von Frauen in Führungsfunktionen, und dazu dient ja unter anderem auch dieses Programm.

Randi Crott:

Frau Ihlefeld-Bolesch, Sie haben lange als Frauenbeauftragte in einem Betrieb gearbeitet, der von großen Umstrukturierungen gekennzeichnet war, die Deutsche Telekom. Haben Sie bemerkt, dass Frauen im Zuge dieser Umstrukturierung

a) besondere Fähigkeiten erwiesen haben, dass sie b) auch gefragt wurden und dass sich c) entscheidend etwas geändert hat?

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Als sich die Telekom als privatwirtschaftliches Unternehmen formierte, war das ein gewaltiger Schritt mit ständigen organisatorischen Veränderungen. Häufig waren es die Frauen, oft hoch qualifizierte junge Frauen, die die Arbeit gemacht haben. Aber wenn „frau“ dann erwartete, dass der Chef sagte: „Toll hat die das gemacht, und sie hat mir so toll geholfen bei dem neuen Konzept, und die wird mal die nächste Fachbereichsleiterin oder Abteilungsleiterin“, dann funktionierte das wieder nicht. Und nicht nur deswegen war eine Gleichstellungsbeauftragte dringend notwendig. Und die wenigen Frauen, die es irgendwann doch geschafft hatten, verschwanden dann bei der nächsten Neuorganisation oder Stellenreduzierung plötzlich wieder, weil der Ringkampf um die wenigen Posten losging und sich derjenige durchsetzte, der die stärkeren Ellenbogen und vor allem eine funktionierende Seilschaft hatte. Und das war stets ein Mann. Ich habe erfahren, dass es gerade in ganz großen Unternehmen schwer ist, eine erfolgreiche Gleichstellungspolitik zu machen. Das setzt sehr viel strategisches Können und fundierte Erfahrung voraus.

Helmut Rehmsen:

Frau Asgodom, Sie haben ja ein bisschen den Überblick, weil Sie sich schon lange mit dem Thema beschäftigen. Fangen wir mal mit den Positiv-Beispielen an, da wo es Frauenförderprogramme gibt, da wo Mentoring betrieben wird. Wie ist die Akzeptanz in der Führung, in der Belegschaft? Kann man da wirklich im Brustton der Überzeugung Werbung machen mit diesen Positiv-Beispielen?

Sabine Asgodom:

Ich würde die Positiv-Beispiele nicht überstrapazieren, es sind immer noch Modelle, es sind immer noch hübsche Beispiele mit 14 Teilnehmerinnen in einem Unternehmen von vielleicht 200 000. Wir dürfen jetzt nicht glauben, dass wir die Zahlen mal eben schnell nach oben pushen. Ich habe festgestellt, dass Mentorinnen und Mentees akzeptiert werden, sobald der Vorstand, sobald die Geschäftsführung es als Führungsaufgabe ansieht. Wenn es quasi einen Paten im Vor-

stand gibt, sind die Herren absolut bereit, da mitzumachen. Sobald diese Rückendeckung vom Vorstand, von der Geschäftsführung nicht da ist, ist die Geschichte so gut wie tot.

Aber ich würde gern noch einmal auf diese Spielregel-Kiste zurückkommen, weil das für mich das A und O ist. Wir werden keine Frauen in Führungspositionen bekommen, wenn wir ihnen diese Spielregeln nicht einbläuen, ihnen nicht die Augen öffnen, wie es läuft. Dieses ganze Mentoring, ja auch dieser "hipe", der so ein bisschen läuft, er wird nicht funktionieren, wenn wir den Frauen nicht die Power dazu geben, dann auch die Positionen auszufüllen. Ein Programm hilft nichts ohne begleitende Maßnahmen. Und das vermisse ich in den Unternehmen. Ich frage mich manchmal, wollen sie wirklich diese starken Frauen? Wollen sie sie wirklich haben in ihren Abteilungen, in ihren Hierarchien? Oder wollen sie zeigen, dass sie Frauen gerne haben und gerne mögen? Denn sobald ich die Spielregeln kenne, kann ich sie brechen.

Das klang vorhin so ein bisschen resignativ: Da gibt es halt diese Spielregeln, da darf man nicht so laut sein, und man darf nicht so viel verlangen. Und da sage ich, um Gottes Willen, bitte nicht! Spielregeln kennen ist wichtig. Aber dagegen zu verstoßen, ist der Punkt, wie man Karriere macht. Nicht mit „Ja, Herr Lehrer, und natürlich möchte ich keine Gehaltserhöhung, ich finde das schon in Ordnung“. Das funktioniert nicht, und da müssen wir, glaube ich, auch von der Frauenseite her einfach ein bisschen „kreativer“ werden, wie ich das nenne, also kreativer in der Form und aktiver in der Handlung, damit wir auch etwas verändern. Dies Programm allein reicht sicher nicht.

Helmut Rehmsen:

Also Einbläuen von Spielregeln nicht im Sinne „Die musst du beherrschen, damit du Karriere machst“, sondern "Du musst sie beherrschen, um sie unterlaufen und konterkarieren zu können.“ Wie sind Ihre Erfahrungen da Frau Matthiessen-Kreuder und Frau Ihlefeld-Bolesch? Sie haben sich spontan jetzt gerade gemeldet.

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Ich wollte gerne etwas zum Thema Spielregeln ergänzen. Die Telekom hat bei ihrem Mentoring-Programm ganz besonderen Wert darauf gelegt, dass Paare gebildet werden, dass also der männliche Mentor, der erfahrene Manager, eine junge, weibliche Mentee bekommt. Und ich halte diese Erfahrungen, die da gemacht worden sind, für sehr wichtig. Der Mentor entwickelt eine Verantwortung für seine Mentee. Sie soll ja auch weiterkommen, ist hervorragend und qualifiziert, hat tolle Ideen. Er kann ihr vielleicht besser die richtigen Spielregeln vermitteln. Ich habe in meinem Berufsleben sehr oft die entscheidenden Tipps von Männern bekommen. Es ist sehr wichtig, dass Unternehmen diese Möglichkeit, Beratung von qualifizierten weiblichen Mentees durch männliche Mentoren nutzen, weil es gleichzeitig hilft, die Unternehmenskultur zu verändern. Denn diese männlichen Mentoren erfahren über diese jungen Frauen so viel. Wie sie denken, wie sie Teamführung machen, wie sie besser als die meisten Männer kooperieren, was ja heute im Management eine gefragte Fähigkeit ist – wie sie formulieren. Solche Manager lernen und werden überzeugt, dass es Sinn macht, daran zu denken, mehr junge Frauen in Teams und in Entscheidungspositionen bringen. Ich denke, das Voneinander-Lernen in dieser Situation ist sehr, sehr wichtig.

Randi Crott:

Dazu Frau Matthiessen-Kreuder.

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Ich möchte auf gar keinen Fall resignativ geklungen haben. Ich denke, das ist genau die Botschaft, die Sie formuliert haben. Wir müssen diese Spielregeln erkennen, und ganz sicher sind es häufig auch Männer, die uns ihre Spielregeln erklären.

Trotzdem verstehe ich die männlichen Spielregeln manchmal nicht. Sehen Sie: Mein Unternehmen ist ein Handelsunternehmen. Die meisten unserer Mitarbeiter sind Frauen. Sie arbeiten in hierarchisch eher untergeordneten Positionen, dafür dort in großer Anzahl. Unser Unternehmen expandiert stark im Ausland. Auch dort gibt es Frauen als Mitarbeiterinnen. Vor allem aber gibt es überall Frauen als Kundinnen. Und doch spielt dieses Potential in den offiziellen Unternehmensstrategien keine Rolle.

Sehen Sie, wir Frauen sind immer noch dem Leben, dem alltäglichen Leben mit all seinen Facetten, verbundener als die Männer. Wir Frauen sind immer noch die, die mehr Verantwortung im täglichen Leben für Freundschaften, für Familie, für Einkaufen und Wäsche waschen tragen. Dies verbindet uns alle, gewollt oder ungewollt, eigentlich weltweit. Und wir könnten soviel daraus gewinnen, auch als Unternehmen. Aber die Spielregeln lassen dies nicht zu.

Die Welt, die Frauen wie ich vorfinden, ist eine, die diesen Bereich fast auf Null reduziert. Wir finden ja in diesen Kreisen, in den Vorständen internationaler Großkonzerne, so gut wie keine Frauen. Unsere ureigensten Erkenntnisse zählen hier nicht. Was wir machen müssen? Wir müssen kreative Wege durch dieses Dickicht finden. Und ich denke, wir müssen die Welt auch so umgestalten, dass sie für Männer und Frauen gleichermaßen lebbar ist.

Randi Crott:

Stichwort Unternehmenskultur. Verändert die sich in Ihrem Betrieb dadurch, dass Sie da eine führende Position haben?

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Ich hoffe. Ich bin noch zu kurz dabei, um genau zu sagen, wie sich das verändert. Es ist erstaunlich: Der Handel hat ja im Durchschnitt weit über 60 Prozent weibliche Beschäftigte, und normalerweise spielen die in der Unternehmenskultur keine Rolle. Das muss man sich einfach einmal klar machen. Die Unternehmenskultur, der Außenauftritt, die Publikationen werden ganz eindeutig von Männern geprägt. Ich hoffe, dass es mir unter anderem gelingt, einfach mehr Rationalität in die Erkenntnis der eigenen Potentiale zu bringen. Dass man sich klar wird, was man eigentlich kann, und warum man etwas Spezielles besonders gut kann. Warum wir im Handel eigentlich gut mit Frauen können, wovon wir eigentlich genau profitieren, wen wir da einstellen, was für Arbeitszeitmodelle wir praktizieren. Warum tun wir das, und ist das gut oder nicht? Ich hoffe, dass wir besser verstehen, was wir tun, dass wir aber auch professioneller werden und besser argumentieren können - dass wir von der männlichen Hemdsärmeligkeit wegkommen, die im Handel halt herrscht.

Helmut Rehmsen:

Frau Asgodom, gibt es so etwas wie eine "kritische Masse"? Kippt die Unternehmenskultur im positiven Sinne ab einem bestimmten Frauenanteil in den Führungspositionen eines Betriebes?

Sabine Asgodom:

Es gibt verschiedene Studien zum Thema "kritische Masse". Wenn ich mich richtig erinnere, liegt sie, glaube ich, bei etwa 25 bis 30 Prozent. Frauen in einer Führungsposition oder auch in einer Abteilung verändern die Abteilung. Von daher macht es wirklich Sinn, jede Einzelne zu fördern.

Es macht natürlich Sinn, Frauen in diese Positionen zu bringen. Früher habe ich immer gedacht: Kann man das der Frau antun? Kann man der wirklich empfehlen, sich das anzutun? Da war ich mir lange Zeit unsicher. Heute denke ich, jede Frau ist Frau genug, ja oder nein zu sagen. Ich glaube, wenn wir diese kritische Masse wirklich erreichen wollen, müssen wir Frauen ermutigen. Ich habe den Frauen früher auch gesagt, sie sollen wie die Männer werden. Aber dann verändert sich ja wieder nichts. Wenn nur Frauen in Führungspositionen sind, die wie Männer sind, dann bleibt die Kultur gleich. Ich denke, das ist die große Veränderung, vielleicht in diesem Jahrzehnt: Dass wir den Frauen sagen, bleib wie du bist und mach Karriere. Dann kannst du etwas verändern.

Helmut Rehmsen:

Eine Frage an die Unternehmensberaterin: Wie sieht denn das Idealprofil von Führungsfrauen aus? Was erwarten denn Unternehmen?

Uta Rohrschneider:

Mal abgesehen von den definierten Anforderungskriterien will man schon eine Frau, die weiblich ist, die sich aber trotzdem durchsetzen kann wie ein Mann - aber auch bitte nicht zu doll. Man will eigentlich ein Modell, das es nicht gibt und das es nicht geben kann. Man verlangt auf der einen Seite vertrautes männliches Handeln, weil Unternehmen oder Kollegen gewohnt sind, damit umzugehen. Auf der anderen Seite soll die Frau aber auch bitte ihre Weiblichkeit behalten.

Helmut Rehmsen:

Gibt es Unternehmen, die bewusst nach einer Frau suchen, wenn eine Führungsposition zu besetzen ist?

Uta Rohrschneider:

Die Frage, stellen wir für eine qualifizierte Position eine Frau ein, wird branchenspezifisch sehr unterschiedlich beantwortet. In vielen Branchen ist es noch so, dass gesagt wird: nein, keine Frau. Wir haben ja nur Männer, und das passt dann nicht, und dieses und jenes. Und: „Frau“ kann sich nicht durchsetzen und „Frau“ kann keine Konflikte austragen. Die ganzen klassischen Bilder kommen dann als Ablehnungsargument für eine Frau wieder mit rein. Auf der anderen Seite gibt es durchaus Unternehmen und Branchen, wo das Ganze offener ist. Es gibt auch klare Anfragen an eine Frau, die diese Position besetzen soll, auch das gibt es. Eine Trendwende ist in den neuen Medien erkennbar, da ist es insgesamt offener. Da ist der Unterschied zwischen Männern und Frauen nicht mehr so groß. Mag auch daran liegen, dass viele der jungen Unternehmer selber noch sehr jung sind und damit nicht mehr so ein Problem haben.

Das Problem ist häufig, auch wenn ausdrücklich eine Frau gewünscht wird, dass sich keine Frauen bewerben. Ich hatte diese Situation zweimal bei einer Vertriebsleiterin und einmal bei einer Controllerin, also einer Leiterin im kaufmännischen Bereich. Bei durchschnittlich 100 Einstellungsinterviews waren drei Frauen dabei.

Helmut Rehmsen:

Bieten diejenigen, die speziell Frauen suchen, dann auch Voraussetzungen, wie zum Beispiel flexiblere oder familienfreundliche Arbeitszeiten?

Uta Rohrschneider:

Nein, nicht unbedingt.

Randi Crott:

Stichwort "Unternehmenskultur verändern". Was würde das denn dem Unternehmen bringen? Wo sehen Sie die wesentlichen Vorteile?

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Frauen haben durch ihre familiären Erfahrungen und durch ihre stärkere Beziehungsorientierung, die sie einfach schon von klein auf mitbekommen, Qualitäten, die im heutigen Management gesucht werden. Wir reden immer wieder von diesem Thema, sodass ich es schon gar nicht mehr hören kann. Versucht, den Männern anzutrainieren, dass sie auch Sozialkompetenz brauchen, um die neue Managementführungsvoraussetzung zu erfüllen. Und die Frauen könnten mit dieser Sozialkompetenz sehr, sehr viel erreichen, wenn sie sich ihrer bewusst und nicht so selbstkritisch wären und mehr Durchsetzungsvermögen erwerben würden. Bei dieser ständigen Prozessorientierung und Neuorientierung geht es ja immer auch darum, Flexibilität zu zeigen und Kreativität einzubringen. Die Dinge mal von einer anderen Seite zu sehen. Wie packe ich es, ohne die Leute zu demotivieren. Die Erfahrung zeigt ja, dass die meisten Menschen beim Einstieg ins Arbeitsleben motiviert sind und dann im Laufe des Arbeitslebens demotiviert werden. Frauen haben die Fähigkeit, wenn sie sich dessen bewusst sind, die Motivation zu unterstützen. Und heute weiß man durch Qualitätsmanagement, dass die Motivation der Mitarbeiter ganz, ganz wichtig ist für den Geschäftserfolg. Führungskräfte sollten auch Coach ihrer Leute sein, sich auch anhören, was sie für persönliche Probleme haben und sie unterstützen.

Der andere Punkt ist die Kundenorientierung. Man weiß ja inzwischen, dass es nicht nur männliche Kunden gibt. Im Bereich der Kundenorientierung, der Kundenbeziehung, im Vertrieb sind Frauen besonders erfolgreich, das kann man heute mit Zahlen beweisen.

Das sind zwei wichtige Gründe unter vielen dafür, dass die Unternehmenskultur verändert werden muss. Denn sonst werden in einem Unternehmen diese Potentiale von Frauen nicht erkannt, und Frauen nicht an der richtigen Stelle mit der notwendigen Verantwortung eingesetzt.

Randi Crott:

Man kann es ja häufig sogar belegen: Wo Frauen an entscheidenden Positionen waren, waren Unternehmen sehr erfolgreich. Warum passiert es also nicht?

Sabine Asgodom:

Es gibt sehr viele Beispiele dafür, dass Frauen sehr erfolgreich sind. Ein Beispiel ist die Firma Schießler, der ging es einmal richtig mies. Der neue Vorstandsvorsitzende hat von den fünf Profitcentern drei an Frauen gegeben, und die haben die besseren Ergebnisse erzielt. Er sagt auch: Sie sind einfach besser, und nicht weil ich Frauen mag.

Ich überlege gerade, ob die Argumentation, die wir gerade fahren, nicht gefährlich ist: Man sollte Frauen in Führungspositionen bringen, damit sie ihre Weiblichkeit einbringen und ihre weiblichen Stärken. Das ist für mich kein überzeugendes Argument. Für mich ist ein Argument, dass das Talent von 50 Prozent der Mitarbeiter nicht genutzt wird. Ob das jetzt weiblich orientiert ist, dass man reizend zu Kunden ist, oder doch besser mit Zahlen umgehen kann, das würde ich einfach offen lassen.

Randi Crott:

Aber unser Ausgangspunkt war ja, dass Frauen zusätzliche Qualitäten einbringen.

Sabine Asgodom:

Aber ich will mich nicht darauf einlassen. Ich sage, diese zusätzlichen Qualitäten brauchen wir nun gerade nicht, dann sind wir wieder weg. Es ist schon wahr, dass wir mehr einbringen müssen und eine andere Sichtweise auf das Leben haben. Doch es geht darum, dass Human Potential nicht genutzt wird. Die Unternehmen erlauben sich den Luxus, einen Teil dieser Talente nicht zu nutzen. Ich glaube, damit kriegen wir sie.

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Das ist ein wichtiges Argument, aber es ist nicht das einzige. Es gibt ja Untersuchungen, die zeigen, dass Frauen sich durch einen besonders kooperativen Führungsstil auszeichnen. Teamführung und ständige Prozessveränderung im Management erfordern eben auch diese Kompetenzen, Reforming von Gruppenarbeiten usw. Und wenn man sie richtig einsetzt, und wenn ich als Führungskraft mei-

ne Leute richtig motiviere, dann hole ich mir die Kompetenzen natürlich auch da, wo ich sie finde. Ich denke, beides ist ganz wichtig.

Helmut Rehmsen:

Vielleicht löst sich dieser Widerspruch, wenn es überhaupt einer ist, wenn man knallhart vom Unternehmen ausgeht. Welchen Nutzen hat ein Unternehmen? Was können Sie einem Unternehmen versprechen, wenn es Frauenförderprogramme macht und Frauen in Führungspositionen bringt? Am Ende zählen Zahlen.

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Es mag sein, dass Männer behaupten, dass, wenn Frauen bei ihnen sind, irgendwas besser geht. Und ich glaube auch, dass viele Frauen klasse sind und auch bessere Ergebnisse erzielen als Männer. Aber ich halte es für eine politische Forderung, dass wir Frauen an dem gesellschaftlichen Prozess, der in Unternehmen abläuft, teilhaben können, dass wir unser Einkommen in gleichem Maß steigern, wie das Männer tun, dass wir teilhaben an den Ressourcen, an der Nutzung gesellschaftlicher Ressourcen. Klar sind wir individuell und so klasse, wir Frauen. Aber es ist unser Recht, überall mitzumischen.

Und Sie werden feststellen, dass auch die ganz großen Themen unter Männern letztlich auf einem Niveau, liebe Frauen, diskutiert werden, auf dem wir leicht mitdiskutieren können. Es ist ja mitnichten so, dass alles ganz furchtbar kompliziert ist, auch wenn Sie weit oben sind.

Randi Crott:

Es geht ja immer auch um das Profil, um das Image einer Firma, und an der Börse geht es auch um viel Phantasie. Man investiert doch lieber in eine Firma, die erkennen lässt, dass sie auf Ballhöhe mit der Zeit ist.

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Da bin ich mir nicht ganz sicher, da muss man nach Branchen differenzieren. Ich kann mir vorstellen, dass es Unternehmensprofile gibt, die sehr den soften Bereich honorieren, ich glaube auch, dass es mittelfristig eine Entwicklung dahin

gibt. Aber Status ist heute, dass viele Strukturen so noch nicht funktionieren, und es der internationale Kapitalmarkt nicht honoriert, wenn Sie ein wunderbares Frauenförderprogramm haben. Es ist schlicht so. Ich sage es noch einmal: Mittelfristig bin ich gar nicht pessimistisch. Aber aktuell verpassen wir mit der Fokussierung auf unsere Weiblichkeit die entscheidenden Themen. Ich sage noch einmal, das ist eine politische Forderung: Wir möchten gerne teilhaben, weil wir genauso viel Geld verdienen wollen. Wir wollen unseren Lebensunterhalt auf diesem Niveau sichern, so wie unsere ganzen männlichen Kollegen. Und man soll uns zuhören.

Helmut Rehmsen:

Auf die Gefahr hin, allen Vorurteilen zu entsprechen und sozusagen die typisch männliche Frage zu stellen: Welches Renditeversprechen kann man denn einem Unternehmen machen, oder welche Renditeerwartung, wenn es, wie vorhin schon beschrieben, Frauen in Führungspositionen bringt? Was können Sie, wenn Sie sagen, das ist der entscheidende Punkt, welches Versprechen können Sie machen?

Sabine Asgodom:

Man kann auch andersherum fragen, was verlieren die Unternehmen, wenn sie keine Frauen in Führungspositionen haben? Das ist, glaube ich, das einzige Argument, was zählt. Was passiert, wenn sie die Frauen nicht fördern und nicht hochkommen lassen? Die berühmte glass ceiling. Früher hätte man gesagt, oh wie schrecklich, da gehen alle Frauen raus und machen sich selbstständig. Heute denken alle, super, alle Frauen gehen raus und machen sich selbstständig. Ich kenne einfach zu viele supergute, von Frauen geführte Unternehmen, die sehr prosperieren, die an die Börse gehen, die richtig klasse sind. Ich denke, große Unternehmen, schaut euch mal um, was da passiert. Die kleinen Einheiten werden euch irgendwann einmal das Geschäft wegnehmen. Die kleine Einheit ist das, was Frauen aufziehen. Ich denke eher, sie werden etwas verlieren, und wenn sie das nicht kapieren, dann sind sie irgendwann die Dummen. Das ist die Argumentation.

Uta Rohrschneider:

Ganz kurz ergänzend zu den Verlusten eines Unternehmens. Wenn man sich anschaut, dass viele Frauen nur sehr kurz im Unternehmen sind, bestimmte Positionen erreichen, aber dann in die Familienphase gehen und erst einmal aussteigen. Was kostet es, jemand Neues in diese Position zu bringen, ihn einzuarbeiten, ihn einzustellen und so weiter?

Zweitens: Beim Nachwuchskräftemangel wird zum Beispiel über die Greencard diskutiert. Die Potentiale sind doch im Unternehmen, aber wir holen sie von weit her. Was für ein Quatsch! Da gilt es, einmal zu überlegen: Wird überhaupt richtig investiert? Ist ein Gewinn nicht einfach auch durch Sparen möglich? Dadurch, dass das Unternehmen Überlegungen über eine flexiblere Arbeitszeit anstellt, die es ermöglicht, diese Frau, die ihren Job jetzt gut macht, zu halten anstatt sie zu verlieren, nur weil sie Kinder kriegt. Das müssen immer noch wir tun, das machen die Männer noch nicht. Ist das nicht viel günstiger, und gewinnt das Unternehmen da nicht viel mehr, als wenn es sie immer gehen lässt, neu einstellt und neu aufbaut? Auf der Ebene ist, glaube ich, viel finanzielles Sparpotential drin.

Helmut Rehmsen:

Es gibt ja diese Studie über Führungsfrauen in der Wirtschaft des Landes. Gibt es denn Punkte, wo sich die berechtigten Karriereinteressen von Frauen mit den Unternehmensinteressen treffen und es deshalb Sinn macht, an diesem Strang gemeinsam zu ziehen?

Dieter Krell:

In unserer Untersuchung wurde das so nicht herausgearbeitet. Aber das, was eben gesagt worden ist, ist meiner Ansicht nach der entscheidende Weg, um den Frauenanteil in den Führungspositionen der Unternehmen wirklich zu stärken. Nämlich zu verdeutlichen, dass es sich für die Unternehmen lohnt. Und dass es sich eben nicht lohnt, ein so enormes Personalpotential, auch Innovationspotential, Entwicklungspotential, zu verschwenden und nicht weiterzuentwickeln und diese Personalressource nicht wirklich auszuschöpfen im Sinne von Entwicklung, von Personalentwicklung.

Randi Crott:

Ich würde trotzdem den vermeintlichen Widerspruch gerne aufgreifen. Dass Sie sagen, es ist einfach eine politische Forderung, die wir stellen müssen, eine berechnete Forderung. Und dass Sie sagen, Sie wehren sich eigentlich ein bisschen dagegen, mit diesen speziellen weiblichen Qualitäten zu argumentieren. Warum muss das ein Widerspruch sein? Frau Ihlefeld-Bolesch, politische Forderungen zu stellen, schließt doch nicht aus, mit den Pfunden zu wuchern, mit denen wir Frauen wuchern können?

Heli Ihlefeld-Bolesch.

Ja, natürlich. Ich habe diesen Job der Gleichstellungsbeauftragten angenommen, weil mich die Ungerechtigkeit in meinem ganzen Berufsleben gestört hat. Natürlich ist dieses Kämpferische erst einmal der Gesichtspunkt, weswegen ich nicht irgendeine Karriere mache. Aber in der Praxis, wenn man in einem großen Unternehmen arbeitet, das sich jetzt auch auf Gewinnmaximierung ausrichtet, dann muss man sehen, wie man mit den Mechanismen, die in einem solchen Unternehmen greifen, weiter kommt und argumentiert. In dem Moment, in dem ich z.B. beweisen kann, dass eine Vertriebsstelle, die von einer Frau geleitet wird oder wo viele Frauen sind, mehr Gewinn macht als andere, - dann wird natürlich auch immer schnell gesagt, das sei keine vergleichbare Situation, weil ... - aber in dem Moment, wo ich so etwas beweisen kann, da wird jeder Mann hellhörig, der da ein oder zwei Etagen höher sitzt. Um solche Argumente vorzubringen, haben wir bei Telekom Qualitätsteams entwickelt oder E-Quality-Teams. Durch sie wird darauf geachtet, wie Verbesserungen in einem Team gemacht werden können, wie Potentiale, die weiblichen Potentiale, dort, wo sie wirklich nutzen, richtig eingesetzt werden. Dann ist es möglich, Vergleiche zu ziehen, und so entsteht hoffentlich langsam eine Kultur, die eine wirkliche Gleichstellung oder Parität ermöglicht.

Sabine Asgodom:

Ich würde gerne auflösen, warum ich eine kleine Aversion dagegen habe. Ich habe einfach zu oft in meinem Leben in Bonn im Hofgarten gestanden und gefordert, dass wir natürlich gleichberechtigt sein müssen und dass wir natürlich ein Anrecht auf die andere Hälfte des Himmels haben müssen. Bis ich irgendwann gemerkt habe, Politik allein ist es nicht. Wir sollten als Menschen politisch sein. Sofort. Hier zu sitzen ist Politik. Mit anderen Frauen zu reden, ist Politik. In eine

Partei zu gehen, ist Politik. Ist alles klar! Nur die Unternehmen kriegen wir so nicht, und deswegen fände ich es wunderbar, wenn wir da zweigleisig klug fahren könnten.

Randi Crott:

Ich würde gerne noch einmal etwas aus Ihrem Vortrag von vorhin aufgreifen. Sie sagten, über Mentoring mögen Sie eigentlich gar nicht so gerne viel reden. Man soll es tun, dann möglichst im Verborgenen. Das habe ich nicht verstanden. Warum nicht offensiv damit umgehen?

Sabine Asgodom:

Das ist natürlich auf der einen Seite ein Widerspruch. Wir werden dieses Thema nicht propagieren können, wenn wir nicht darüber reden. Auf der anderen Seite denke ich mir, die Männer machen das seit 3000 Jahren sehr erfolgreich. Wenn es erfolgreicher wäre, darüber zu reden, würden sie es tun. Da sie es nicht tun, scheint es besser zu sein, nicht darüber zu reden. Ich denke da ganz logisch. Lasst uns mal überlegen, was der Vorteil ist, wenn man nicht darüber redet. Vielleicht kann man viel mehr tun, wenn man nicht darüber redet. Ich weiß, es ist ein unauflöslicher Widerspruch. Aber ich möchte zu bedenken geben, nur diese Schaufensterkisten bringen uns nicht weiter. Ich finde, wir sollten gut darüber reden, wunderbare Veranstaltungen machen und dann viel mehr tun, die Frauen zu kriegen und nicht auf der Bühne, sondern im Unternehmen, sie in einem One-to-one-Gespräch dazu bringen, es zu tun. Ich habe Angst, dass wir, wenn wir es zu sehr auf das Tablett heben, unsere Schlagkräftigkeit senken. Dass es nur Modelle und schöne Schaukämpfe bleiben, und wir nicht wirklich etwas verändern.

Helmut Rehmsen:

Ich möchte davor warnen, alles nachzumachen, was für Männer im Laufe von 3000 Jahren scheinbar Erfolg gehabt hat. Wir haben noch ungefähr fünf Minuten.

Randi Crott:

Es gab noch eine Wortmeldung von Frau Matthiessen-Kreuder.

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Ich möchte die Diskussion, vielleicht auch nachher in kleineren Runden, noch einmal anheizen. Solange ich in Führungspositionen arbeite, das sind schon ein paar Jahre, denke ich immer darüber nach, ob wir nicht ein verpflichtendes Mentoring einführen sollten und die Führungskräfte, Männer, zwingen müssten, sich der individuellen Frauen, möglichst im eigenen Ressort, anzunehmen und sich mit ihnen in Sachen Führungsaufgabe auseinander zu setzen, mit der Verpflichtung, zum Beispiel dem Vorstand regelmäßig zu reporten, wie oft ich mich mit der Dame getroffen habe, was die Hauptthemen waren und was ich konkret zu tun gedanke, um ihr Fortkommen zu erleichtern. Das geht noch einen Tick weiter, weil es von der Freiwilligkeit Abschied nimmt und Mentoring als verpflichtend einführt. Aber ich denke, das wäre der Versuch, auch Strukturen jenseits der Freiwilligkeit etwas anzuschieben.

Helmut Rehmsen:

Das geht schon in die Richtung, die ich auch ansprechen wollte. In den letzten Minuten vielleicht als eine Art Zusammenfassung, aber vor allen Dingen als einen Ausblick, als eine Perspektive. Wir haben ja kurz vor Weihnachten, wir dürfen vielleicht jetzt alle mal unseren Wunschzettel ausfüllen: Was müsste denn passieren, damit Führungsfrauen selbstverständlicher werden? Was müssen die Unternehmen verändern, und was muss bei den Frauen selbst passieren, damit es selbstverständlicher wird? Vielleicht können wir da noch einmal eine Runde machen, Frau Rohrschneider.

Uta Rohrschneider:

Auf der Seite der Unternehmen ist für mich eigentlich das erste Kriterium mehr Flexibilität. Damit man auch wirklich Beruf und Familie, Karriere und Familie vereinbaren kann. Das reicht sicherlich nicht nur auf der Seite der Unternehmen, sondern es geht weiter in die Gesellschaft. Auf der Seite der Frauen würde ich mir einfach wünschen, dass sie aufhören, sich im Verhältnis, in Beziehung, im Vergleich mit Männern zu definieren und wirklich bei sich selber hingucken und sagen: Aha, ich bin gut, und ich kann das gut, und das mache ich jetzt. Und ich würde mir wünschen, dass sie mutiger nach vorne gehen, Chancen suchen, Herausforderungen annehmen, einfach losgehen, auch wenn sie einmal auf den Bauch fallen, man kann wieder aufstehen, aus alledem lernt man. Man wird jeden

Tag mutiger und stärker, und man weiß, ja, du bist wirklich gut, und wenn das dann sitzt, ist das auch erledigt, dann ist das kein Thema mehr. Das würde ich mir eigentlich als Erstes wünschen.

Sabine Asgodom:

Sie hat eigentlich alles gesagt, was ich auch gesagt hätte. Aber ein Satz dazu. Wenn wir uns gegenseitig mehr stärken würden. Wenn wir uns gegenseitig nicht stärken, werden uns die Männer nicht stärken. Also aufhören, uns gegenseitig zu schwächen. Ich glaube, das wäre schon einmal ein großer Schritt. Und wir sind auf dem Weg, das sehe ich schon.

Heli Ihlefeld-Bolesch:

Das würde ich gerne unterstützen. Der Netzwerkgedanke spielt ja eine große Rolle. Auch in einem großen Unternehmen sind Netzwerke sehr sinnvoll, um sich gegenseitig zu informieren und jemanden mit in seinen Arbeitsbereich hineinzuziehen und zu fördern. Ich finde es sinnvoll und notwendig, dass sich Frauen gegenseitig „hoch-loben“, dass sie in den verschiedenen Gremien z.B. sagen: „Da kenne ich aber eine sehr gute Frau, die für den Posten in Frage kommt“. Das können Männer auch viel besser in ihren Seilschaften.

Aber ich meine, vom Vorstand oder der Geschäftsleitung sollten auch Mentoring-Programme eingesetzt werden. Das ist eine gute Möglichkeit, mehr Nachwuchs, weiblichen Nachwuchs, eben qualifizierten Nachwuchs heranzuziehen. Die Gefahr ist nur, wenn gesagt wird, es soll ein derartiges Programm für Frauen geben, dass es böses Blut gibt. Dann sind die Männer wieder eifersüchtig, neidisch, sauer. Deshalb schlage ich vor, ein 50/50 Programm zu machen. Wenn 50 % weibliche und 50 % männliche Mentees ausgewählt werden, geschieht ja auch schon eine Menge in die richtige Richtung und kann weniger angegriffen werden.

Ursula Matthiessen-Kreuder:

Ich wünsche mir von Unternehmen mehr Flexibilität. Ich denke, das ist die Herausforderung. Und von den Frauen ebenfalls Mut und auch vielleicht einfach Zuversicht. Dass es nicht darauf ankommt, sich von den anderen Frauen abzugrenzen.

zen, sondern mit Frauen Vielfalt herzustellen. Das, finde ich, ist der entscheidende Punkt.

Helmut Rehmsen:

Herr Krell, wir haben jetzt als Männer das Schlusswort. Wenn wir mal eine Sekunde lang davon ausgehen, dass Männer vielleicht doch lernfähig sein könnten, in gewissen engen Grenzen natürlich, was müssten wir Männer aus Ihrer Sicht lernen, um es den Frauen leichter zu machen und es uns dann auch selbst leichter zu machen, damit umzugehen?

Dieter Krell:

Anzuerkennen, dass es Frauen gibt, die besser sind, als man selbst.