



Spitzenpositionen

Wie Frauen Männerdomänen
und Führungsetagen erobern.



Inhalt

Udo Wolf | Vorwort | 1

Evrin Baba-Sommer | Spitzenfrauen erzählen | 2

Margit Haupt-Koopmann | Vorsitzende der Arbeitsagentur Regionaldirektion Berlin-Brandenburg | 4

Vera Gäde-Butzlaff | Vorstandsvorsitzende der Berliner Stadtreinigung | 6

Barbara Lenz | Leiterin des Instituts für Verkehrsforschung am DLR | 8

Hedwig François-Kettner | Pflegedirektorin der Charité | 10

Dieu Hao Abitz | Geschäftsführerin ABITZ.COM | 12

Simone Pfister | Seniorberaterin Kienbaum Berlin Executive Consultants | 14

Gudrun Doll-Tepper | Vizepräsidentin für Bildung und Olympische Erziehung DOSB | 16

Angela Schulze | Center-Managerin Linden-Center Berlin | 18

Mechthild Telgen | Frauenvertreterin | 20

Sabine Thonke | Gesamtfrauenvertreterin | 22

Anke Domscheit-Berg | Director Government Relations Microsoft Deutschland | 24

Sigrid Evelyn Nikutta | Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsbetriebe | 26

Dagmar Vogt | Vorsitzende der vogt group SE | 28

Dagmar Reim | Intendantin des Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb) | 30

Linke Politik mit Frauenblick | 32

Udo Wolf

Vorsitzender
der Fraktion DIE LINKE



Vierzehn Berliner Spitzenfrauen hat unsere frauenpolitische Sprecherin, Evrim Baba-Sommer, für ihre Veranstaltungsreihe gewinnen können. Frauen, die Chefs von Landesbetrieben wie der BVG und der BSR sind, die in Führungsetagen großer Unternehmen arbeiten, an der Spitze von Verbänden, Organisationen und Institutionen stehen, waren Gäste bei »Spitzenpositionen. Wie Frauen Männerdomänen und Führungsetagen erobern.«

Auch in Berlin ist es für Frauen noch immer schwer, an die Spitze vorzudringen. Aber, wie die Beispiele zeigen, es ist besser als anderswo möglich. Seit Rot-Rot regiert, hat sich die Zahl der Frauen in Spitzenpositionen deutlich erhöht. Mehr als 44 Prozent betrug 2008 der Frauenanteil im höheren Dienst der obersten Landesbehörden. In den Aufsichtsräten der Landesunternehmen stieg ihr Anteil seit 2002 von 9,4 auf 42,1 Prozent. Im höheren Landesdienst insgesamt gibt es mit 52,3 Prozent bereits eine Mehrheit weiblicher Beschäftigter. Und beim Anteil von Frauen an Professuren ist unsere Stadt mit 28 Prozent ganz weit vorn.

Mit großer Offenheit haben die Frauen darüber gesprochen, was es bedeutet, Führungsaufgaben zu übernehmen. Sie haben davon erzählt, was sie hemmt und was fördert. Und wie es gelingen kann, noch mehr Frauen in Führung zu bringen. Und so verschieden die Geschichten sind, eines haben sie gemeinsam.

Berlins Spitzenfrauen wissen, was sie können und dass sie es können. Sie haben Verantwortung übernommen und es wurde immer wieder deutlich: Nicht weil sie Frauen sind, haben sie Führungspositionen inne, sondern obwohl.

Wenn heutzutage immer mehr Unternehmen erkennen, wie wichtig es ist, die Chefetagen auch mit Frauen zu besetzen, so ist das für sie zuallererst ein Gebot der Ökonomie. Für uns ist es auch ein Gebot der Gerechtigkeit. Auf der Basis freiwilliger Verabredungen geht da viel zu wenig. Deshalb hat die rot-rote Koalition das Landesgleichstellungsgesetz entsprechend geändert, deshalb finden wir eine Frauenquote sinnvoll.

Ich freue mich, dass Berliner Spitzenfrauen unserer Einladung gefolgt sind und einverstanden waren, sich in diesem Sinne im 100. Jahr des Internationalen Frauentages porträtieren zu lassen. Dafür möchte ich ihnen ebenso danken wie der Journalistin Ina Krauß, die nach den Gesprächen die Porträts der Frauen verfasst, und Birgit Bernt, die sie für diese Broschüre fotografiert hat.

A handwritten signature in black ink that reads "Udo Wolf". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Spitzenfrauen erzählen

Evrim Baba-Sommer

Frauenpolitische Sprecherin
der Fraktion DIE LINKE



Was macht eine Frau, die in honoriger Runde einfach ignoriert wird? Die in ihrem Rücken spürt, dass man sie milde belächelt, oder an der jemand wie zufällig vorbeischaut, während der Mann neben ihr mit Handschlag begrüßt wird? Im besten Fall lernt sie: nicht zaghaft zu sein. Selbst auf den Menschen zuzugehen und sich die Hand zu nehmen, die einem nicht gereicht wird.

Es war wunderbar zu erleben, wie die Gäste unserer Gesprächsreihe auch solche Begebenheiten streiften. »Spitzenpositionen. Wie Frauen Männerdomänen und Führungsetagen erobern.« vermittelte anregend und sehr spannend Einblicke in 14 Leben und berufliche Karrieren.

Keiner der Frauen war in die Wiege gelegt worden, wohin der Weg sie führen würde. Aber alle hatten eine gute Ausbildung, wurden von Eltern und in ihrem Umfeld gefördert und gefordert. Sie konnten Neigungen folgen und vielseitige Interessen pflegen. Ihren Weg jedoch haben sie schließlich selbst bestimmt. Sie haben mutig und selbstbewusst Chancen ergriffen. Als etwas Besonderes sehen sie sich nicht.

Und doch sind sie nicht alltäglich. Frauen in Führungspositionen sind noch immer selten. Sie sind besonders, weil sie neue Sichtweisen einbringen – in ihre Führungsteams und die Belegschaft, in die Geschäftswelt und die Gesellschaft schlechthin. Sie sind keine besseren Führungskräfte, allein weil sie Frauen

sind. Aber sie sind keine schlechteren.

Wir konnten in jüngster Zeit mehrfach erfahren, wie in Krisen hochdotierte Männer versagten. Die wenigsten von ihnen zweifelten an der eigenen Arbeit. Frauen reagieren oft anders. Sich selbst befragen sie besonders streng, ob sie der Aufgabe gewachsen sind. Neben dem beruflichen Fortkommen haben Frauen eher als Männer auch anderes im Blick: Familie, Privatsphäre, soziales Umfeld. Damit beeinflussen Frauen an der Spitze ganz maßgeblich die Unternehmenskultur.

Ich wünsche mir sehr, dass die vorgestellten Frauen viele andere ermutigen, Verantwortung zu übernehmen und ihre Führungsqualitäten zu beweisen.

Es wird höchste Zeit, dass sich mehr bewegt. Das scheint endlich auch bei Parteien und in Kreisen angekommen zu sein, in denen »die Quote« noch heute eher als Schimpfwort gilt. Frauen sind durch ihre Ausbildung und ihren beruflichen Werdegang bestens qualifiziert. Sie sind kompetent, erfahren und können sich durchsetzen. Die Zeiten, in denen es ihnen an Ausbildung und Eignung, an Erfahrung und Selbstvertrauen mangelte, sind längst vorbei. Damit Frauen aber auch zum Zuge kommen, brauchen wir Gesetze, Quoten und öffentlichen Druck. Dass bei gleicher Eignung und Qualifikation Entscheidungen zugunsten von Frauen getroffen werden, ist ein zwingendes Gebot, wo immer die paritätische Beteiligung von Frauen



nicht gewährleistet ist. Leistungsabhängige Zielquoten stehen durchaus im Einklang mit Verfassung und Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz. Inzwischen scheinen auch Bundesministerinnen und Europäische Kommission zu verstehen: Quotenfrau zu sein ist kein Makel, sondern Ausdruck von Chancengleichheit.

Gleichstellung ohne verbindliche Vorgaben kommt nur langsam voran. Die freiwillige Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft hat in den vergangenen zehn Jahren nicht viel bewirkt. Bei dem Schnecken tempo dauert es noch einmal mehr als 100 Jahre, ehe Frauen paritätisch in den Spitzengremien der großen Unternehmen vertreten sind. Auch für die Privatwirtschaft ist eine gesetzliche Regelung überfällig. Verstöße dagegen dürfen nicht folgenlos bleiben. Was in Norwegen, den Niederlanden, Belgien, Finnland, Frankreich, Island, Österreich, Schweden und Spanien schon beschlossen bzw. auf den Weg gebracht ist, brauchen auch wir: staatliche Regulierung, wo die Wirtschaft versagt.

Führungspositionen kann natürlich niemand von heute auf morgen paritätisch besetzen. Aber von Fall zu Fall, wenn sie frei werden, sind Veränderungen möglich. Dafür müssen die Weichen gestellt werden. Wir haben das in Berlin getan. Wie wir es uns in der Koalitionsvereinbarung für 2006 bis 2011 vorgenommen haben. Wir haben das Landesgleichstellungsgesetz in diesem Sinne verändert und ein Gleichstellungspolitisches Rahmenprogramm auf den Weg gebracht.

Wenn in Berlin heute eine Vorstands- oder Geschäftsleitungsposition vakant ist, muss sie bis auf wenige Ausnahmen öffentlich bekannt gemacht werden – mit verbindlichem und diskriminierungsfreiem Anforderungsprofil. Das gilt für alle Anstalten, Stiftungen und Unternehmen, in denen das Land dies veranlassen kann. Sofern Agenturen damit beauftragt sind, Führungskräfte zu finden, ist ihnen vorzugeben, gezielt nach Frauen zu suchen. Ein solches transparentes Verfahren ist beileibe keine Selbstver-

ständlichkeit. Das rot-rote Berlin setzt hier Maßstäbe. Und wir haben konkrete Erfolge erzielt.

Wann immer es heißt, dafür finde sich keine Frau, kann der Gegenbeweis angetreten werden. Das gilt nicht nur für Führungsebenen schlechthin, sondern auch für Betriebe in ausgesprochenen Männerdomänen. Frauen lenken inzwischen in Berlin nicht nur die Geschicke von zwei der größten Landesunternehmen. Frauen sind in Berlin einfach sichtbarer geworden.

Berlin ist eine Stadt für emanzipierte Frauen. Linke Politik hat immer die Frauen im Blick. Unsere Fraktion DIE LINKE macht dafür Politik mit Frauenblick.

E. Baba-Sommer

Margit Haupt-Koopmann

Sie redet den Kolleginnen und Kollegen in den Arbeitsagenturen nicht rein, denn sie haben die fachliche Kompetenz. »Aber ich möchte erfahren, wie schwierig ihre Fälle sind, mit welchen persönlichen und berufsspezifischen Fragen müssen sie sich in der Beratung vor Ort auseinandersetzen?« Margit Haupt-Koopmann leitet bei der Bundesagentur für Arbeit die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg. Regelmäßig sitzt sie selbst in der Beratung und hört zu. So erfährt sie hautnah die Probleme der Arbeitssuchenden. Wer sie nicht kennt, weiß nicht, dass die Chefin dabei sitzt. Sie wird als Kollegin vorgestellt. »Mir geht es nicht um Kontrolle.« Sie will wissen, ob die Probleme Arbeitssuchender anspruchsvoller und schwieriger geworden sind, wie hoch die Beratungsintensität ist und welche Erwartungen gestellt werden. »Das sind alles wichtige Fragen. Ich lese auch Beschwerdebriefe, um zu wissen, wie wir als Dienstleister wahrgenommen werden. Und trotzdem ist es etwas anderes, wenn ich direkt dabei sitze.«

Für rund 8500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsagentur in der Metropolenregion Berlin/Brandenburg ist Margit Haupt-Koopmann verantwortlich. Zählt man die Jobcenter dazu, sind es noch mehr. Sie weiß, dass sie unterschiedliche Interessen im Auge behalten muss: die Belegschaft der Arbeitsagenturen, die Arbeit vermitteln

soll, die Wirtschaft, die Angebote zur Verfügung stellt, und jene, die Arbeit suchen. Ansprüche und Defizite gibt es auf allen Seiten.

Seit sie in der Bundesagentur für Arbeit tätig ist, kennt sie die Komplexität des Themas. »Die Schlagworte sind immer die gleichen: mehr Fachkräfte, Jugendarbeitslosigkeit, Mobilität der Arbeitskräfte, lebenslanges Lernen, Altersdiskriminierung, Frauen auf dem Arbeitsmarkt, ausländische Arbeitskräfte.« Seit einiger Zeit gehören auch der demografische Faktor und Fachkräftemangel in ingenieur-technischen Berufen dazu. »In Berlin wird zu diesen Themen viel geleistet, leider oft von den Akteuren parallel. Sie wissen zum Teil wenig voneinander. Das können wir uns vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs und der demografischen Entwicklung aber nicht erlauben. Wir müssen klare Synergieeffekte erzeugen, alle Kräfte bündeln und eine Gesamtstrategie entwickeln.«

Margit Haupt-Koopmann blickt gern aufs Ganze, hüpfert nicht von Thema zu Thema. Vielleicht ein Indiz dafür, dass sie ihre bisherige Berufskarriere bei der Bundesarbeitsagentur gemacht hat. Dabei war der Weg so nicht vorgesehen. Im Jurastudium ist noch alles offen. »Mich hat das berufliche Spektrum beeindruckt. Ich hätte in die Wirtschaft gehen können, in den Öffentlichen Dienst oder mich als Anwältin selbstständig machen. Das ist eine interessante Bandbreite.« Ihr ist klar, im stillen Kämmerlein brüten

will sie nicht. Das Referendariat bietet ihr viele Gelegenheiten, sich auszuprobieren. Mehrmals muss sie ins kalte Wasser springen: in einer Kanzlei unversehrt den Anwalt vor Gericht ersetzen; in der Strafverteidigung Männer verteidigen, die eine Frau partout ablehnen oder sich in der Steuerfahndung einen Platz erkämpfen, weil Frauen bislang nicht im Außendienst eingesetzt werden. Margit Haupt-Koopmann setzt sich durch. »Ich wusste: In Krisensituationen bin ich leistungsfähig. Ich habe nicht den Kopf verloren, keinen Black-out gehabt. Es gibt viel Selbstvertrauen, wenn man schon am Anfang des Berufslebens solche Situationen meistern muss.«

Mit guten Examensnoten bewirbt sie sich im Öffentlichen Dienst und in der freien Wirtschaft. Die Arbeitsagentur bekommt den Vorzug. »Weil ich nicht nur juristisch tätig sein wollte.«

Sie belegt ein Traineeprogramm. Schon früh stehen die Zeichen Richtung Führungsposition. »Das wollte ich auf jeden Fall.« Sie nimmt zügig die ersten Hürden. »In der Arbeitsverwaltung wurde man in höhere Führungspositionen nur berufen. Man bewarb sich nicht selbst.« Als ein Direktorenposten vakant wird, bittet sie um einen Termin bei ihrem Chef. »Ich habe die Dreistigkeit besessen und im Gespräch gesagt: Ich bewerbe mich.« Sie ist Direktorin geworden, noch mehrfach.

»Ich wusste: In Krisensituationen bin ich leistungsfähig.«

Margit Haupt-Koopmann, Vorsitzende der Arbeitsagentur Regionaldirektion Berlin-Brandenburg
1957 geboren, Jurastudium, 1987 Berufsstart bei der Bundesagentur für Arbeit, seitdem in verschiedenen Funktionen und Landesdirektionen, verheiratet





Vera Gäde-Butzlaff

Sie ist keine Theoretikerin. »Ich habe nicht den Ehrgeiz, wissenschaftliche Arbeiten zu schreiben. Identifikation kommt bei mir immer sofort, wenn es um Menschen und Entscheidungen geht.« Vera Gäde-Butzlaff ist seit 2007 Vorstandsvorsitzende der Berliner Stadtreinigungsbetriebe. Und weil sie nicht theoretisch vom grünen Tisch aus über die harte Arbeit ihrer Belegschaft auf den Straßen Berlins reden will, verordnet sie sich und den Führungskräften umgehend den Praxistest bei Müllabfuhr und Straßenreinigung. »Jeder muss wissen, womit wir als BSR unser Geld verdienen, weil mit dieser Arbeit auch wir bezahlt werden.« Und sie registriert, wer ihrem Ratschlag folgt und wer nicht.

Unter den rund 5200 Beschäftigten im Gesamtunternehmen sind 1200 Frauen, das Gros in der Verwaltung. Vera Gäde-Butzlaff muss eine Balance halten. Einerseits muss sie das kommunale Unternehmen ökonomisch erfolgreich führen, andererseits identitätsstiftend für Männer und Frauen agieren und Landesgleichstellungsrichtlinien durchsetzen. »In den Köpfen ist noch einiges zu tun.« Ihr Lieblingsbeispiel: Als eine Position der zweiten Ebene zu besetzen ist, geben ihr einige, obwohl noch keine Bewerbung vorliegt, zu verstehen: nicht noch eine Frau. »Ohne Hemmungen. Ich habe mich gefragt, wer sagt zu einem männlichen Kollegen, dass er keinen

Mann mehr einstellen kann?« Sie weiß, dass man Frauen schwächt, wenn man sie an Stellen setzt, wo Vorurteile bedient werden. »Aber ich habe deutlich gemacht, dass ich das nicht akzeptiere.« Widerstand reizt sie. »Das ist ein Mechanismus, den ich oft an mir feststelle. Ungerechtigkeiten ertrage ich schlecht.«

Darin liegt sicher auch eines der Hauptmotive, nach dem Abitur Jura zu studieren. »Die Wahrheit ist, dass ich nach dem Abitur unbedingt nach Berlin wollte und auch nichts studieren, wo man hinterher Lehrerin wird.« Das ist die kritische Distanz einer jungen Schülersgeneration in den 1970er Jahren. »Ich wollte keine Sicherheiten.« Während des Referendariats bekommt Vera Gäde-Butzlaff viele Einblicke in die Tätigkeit von Rechtsanwältinnen und findet heraus, dass sie das Unternehmertum im Anwaltsberuf nicht interessiert. Da Stellen an Verwaltungsgerichten in Berlin rar sind, schlägt sie die Beamtenlaufbahn in der Senatsverwaltung für Inneres ein. Doch auch diese Seite sieht sie kritisch: zu viele bürokratische Anforderungen, zu wenig Handlungsspielraum. »Ich dachte: Hier wirst du depressiv.« Sie braucht mehr Freiheiten. Ein Austauschprogramm zwischen Verwaltungsbehörden und Verwaltungsgericht kommt ihr gelegen. In den Personalvertretungskammern ist man interessiert, eine junge Juristin zu bekommen, die fachlich zuarbeitet. »Ich dachte, wenn ich gut bin, dann schaffe ich den Sprung aus

der Verwaltung oder sonst habe ich eine schöne Erfahrung gemacht.« Sie schafft den Absprung zur Richterin am Verwaltungsgericht Berlin und wird später Vorsitzende Richterin am Verwaltungsgericht in Frankfurt (Oder). Sie ist in der Laufbahn, die sie möglicherweise in noch höhere Führungspositionen der Justiz gebracht hätte. Doch unverhofft erreicht die Juristin eine Anfrage aus dem Landesumweltministerium in Sachsen-Anhalt. Man wusste dort, dass sie sich als Richterin fachlich sehr intensiv mit Bau, Umweltmaßnahmen und Industriemüll beschäftigen musste. Dass sie einem Mann, der sich Hoffnungen gemacht hatte, den Job vor der Nase wegschnappt, macht sie nicht beliebt.

»Wir haben uns zusammengeerauft.« Den späteren Posten als Staatssekretärin verliert sie durch die Wahlentscheidung in Sachsen-Anhalt. »Ich sah die Chance, nicht den Verlust.«

Seit 2003 ist Vera Gäde-Butzlaff im BSR-Vorstand für das operative Geschäft verantwortlich. »Es gab bei manchen natürlich Skepsis bezüglich einer Frau im Vorstand eines so männerdominierten Unternehmens. Aber nicht bei den Müllwerkern, den Straßenreinigern und den Mitarbeitern in den Anlagen. Das Geschlecht interessiert sie wenig. Ihnen ist wichtig, dass man fair mit ihnen umgeht, authentisch ist und seine eigene Arbeit gut macht.«

»Ich sah die Chance, nicht den Verlust.«

Vera Gäde-Butzlaff, Vorstandsvorsitzende der Berliner Stadtreinigung 1954 geboren, Jurastudium, Verwaltungsrichterin, Vorsitzende Richterin am Verwaltungsgericht Frankfurt (Oder), Staatssekretärin für Umwelt und Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt, verheiratet, eine Tochter



Barbara Lenz

Abheben ist nicht ihre Art. »Ich bleibe ganz sicher auf dem Boden.« Barbara Lenz leitet das Institut für Verkehrsforschung am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt in Berlin-Adlershof. »Mich interessiert, warum Menschen unterwegs sind. Was ist Verkehr und warum passiert das, was wir auf den Straßen, Schienen und in der Luft sehen?« Wenn von Verkehrsplanung die Rede ist, nimmt sie im Nu Fahrt auf, und in Berlin kennt sich die Schwäbin gut aus, den öffentlichen Verkehr dort findet sie grundsätzlich »genial«. Wo bewegen sich die Menschen, zu welchen Zeiten sind sie unterwegs und welche Bedürfnisse haben sie im Individual- oder öffentlichen Verkehr? Und welche Unterschiede gibt es zum Beispiel zwischen Männern und Frauen oder Alten und Jungen? Mit solchen Fragestellungen beschäftigt sie sich.

»In das Thema Raum, Kommunikation und Verkehr bin ich eher zufällig reingerutscht. Angefangen hat alles mit der Agrarwirtschaft und den Blumen.« Nach ihrem kurzen Intermezzo als Lehrerin kehrt die Geografin, längst Mutter dreier Kinder, an die Universität zurück und untersucht für ihre Dissertation den Strukturwandel der Höfe in Baden-Württemberg, deren Strategien zum Bewirtschaften. Die Habilitationsschrift beschäftigt sich mit der Internationalisierung der Schnittblumenproduktion und deren Vertriebswegen. Und plötz-

lich ist sie mittendrin, kennt sich mit Produktionsstandorten, Schiffswegen, Containern und Verkehr weltweit aus und entwickelt sich zur anerkannten Fachfrau. »Das Thema ist stark mit Männern besetzt, auf Tagungen und Konferenzen gibt es nur eine Handvoll Frauen.«

Durch Quotierungen den Anteil in ihrem Bereich zu erhöhen, sieht sie mit gemischten Gefühlen. »Auf der einen Seite halte ich sie im gewissen Umfang durchaus für ein Instrument, um die Zahl der Frauen zu erhöhen. Aber es darf auch Zweifel daran geben, ob wirklich die geeigneten Personen durchkommen, egal, ob Männer oder Frauen.« Sie will fair sein. Barbara Lenz ringt aber, dass es mehr Frauen werden. Das Institut für Verkehrsforschung erfüllt schon fast die 50-Prozent-Frauenquote. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema. »In unserem Institut macht es keinen Unterschied, ob ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin ein Kind hat oder bekommt. Jede und jeder mit Kind kann Elternzeit nehmen. Es wird Rücksicht genommen auf Eltern, auf Zeiten, wann sie die Kinder zur Kita bringen müssen oder andere Verpflichtungen haben.« Barbara Lenz ist gewohnt, dies als Herausforderung zu sehen und Lösungen zu finden. »Ich war Mentorin einer jungen Wissenschaftlerin. Wir haben viele Themen beredet, fachlich und über die Dissertation. Und ganz am Schluss fragt sie mich, wie sie das mit dem Kinderkriegen halten soll.« Barbara Lenz be-

stärkt sie. Sie selbst hat mit ihrem Mann drei Kinder groß gezogen, geforscht und den Weg in eine wissenschaftliche Spitzenposition genommen.

Dabei war ihre Karriere nicht geplant. »Ich war sicher immer sehr fleißig, aber ich habe keine Ziele gehabt in dem Sinne, dass ich in 15 oder 20 Jahren Professorin bin.« Im Rückblick betrachtet hat sie sich verhalten wie viele Frauen. Auch als Institutsleiterin erlebt sie, dass Frauen ihre Ziele nicht ausreichend artikulieren. »Die Männer sagen im Bewerbungsgespräch ganz klar: Ich möchte Karriere machen, irgendwann Professor werden.« In ihrem Mitarbeiterstab hat Barbara Lenz junge Frauen, die sie sehr schätzt. »Die sind leistungsfähig, klug und motiviert, aber da würde keine gleich am Anfang zu mir sagen, dass sie Professorin oder Institutsleiterin werden möchte.«

In ihrer Funktion als Spitzenfrau trifft Barbara Lenz auf viele Männer, die sich auch durchgesetzt haben gegenüber anderen. »Wir begegnen uns auf Augenhöhe. Das habe ich von denen gelernt. Die Männer leisten etwas Tolles, aber ich auch. Und dass ich Fähigkeiten habe, wird auch anerkannt.«

Man muss sich trauen und selber eingestehen, dass man etwas kann. »Dann hat man vor nichts mehr Angst, auch nicht vor Auseinandersetzungen.« Auch eine Art, bodenständig zu sein.

»Die Männer leisten etwas Tolles, aber ich auch.«

Prof. Dr. Barbara Lenz, Leiterin des Instituts für Verkehrsforschung am DLR 1955 geboren, Studium der Geografie und der Germanistik, Lehrerin, ab 1989 wissenschaftliche Karriere als Wirtschaftsgeografin, Professur an der HU Berlin, verheiratet, drei Kinder

Hedwig François-Kettner

Wenn sich etwas ändert, möchte sie von ihren Vorgesetzten wissen, warum sich etwas ändert. »Ich empfinde das nicht als erwachsen, wenn man sich einfach etwas überstülpen lässt und möchte, dass auch in der Pflege Mitarbeiter lernen, etwas infrage zu stellen und nicht etwas hinzunehmen wie ein Gottesurteil.« Hedwig François-Kettner ist Pflegedirektorin der Universitätsklinik Charité. Ihr obliegt die Organisation und Ausrichtung der Berufspflege in allen drei Universitätskliniken der Hauptstadt. Die Qualität der Pflege, Personalrekrutierung und Nachwuchssicherung verantwortet sie, ebenso, dass Anpassungsprozesse reibungslos ablaufen und dass der Pflegealltag gewährleistet wird. 80 Prozent der Belegschaft in ihrem Verantwortungsbereich ist weiblich. »Eine sehr stabile Zahl seit Jahren.« Hedwig François-Kettner ist schon lange im Beruf, seit 1983 als Pflegedirektorin in einer Spitzenposition. »Macht ist für mich etwas Wichtiges und auch sehr Nützliches. Macht hat eine große Nähe zu Missbrauch und ich habe dies auch am eigenen Leib erlebt. Aber Macht ist total notwendig in dieser Position. Und ich merke, dass Menschen um einen herum – gerade in einem hierarchischen Betrieb – sehr genau merken, wenn man wenig Macht hat.«

Bereits in der Ausbildung macht sie ihren Einfluss geltend. »Ich habe sehr früh angefangen, über Karriere zu reden.« Es

sind junge Frauen und es ist ein Berufsstand, in dem schon in den 1980er Jahren Mangel herrscht. Hedwig François-Kettner hängt die Latte trotzdem hoch. »Wenn jemand hier bleiben will, muss er oder sie auch Lust verspüren, sich zu melden, weil ich nicht jeden nehme.« Wer motiviert ist, kann es weit bringen. Sie fördert Karrieren bewusst, ist stolz darauf, dass etliche Leute aus ihrem Haus heute in anderen großen Kliniken Pflegedienstleiter oder Pflegedirektorinnen sind. »Die ersten Professorinnen im Pflegebereich, die eigene Lehrstühle haben, sind aus unserer Schule gekommen. Das ist in der Pflege sehr ungewöhnlich gewesen, denn wir haben spät begonnen, eigene Studiengänge aufzubauen.«

Dennoch ist sie unzufrieden. »Es ist auch in unserem Bereich das Phänomen, dass immer mehr Männer die Leitungspositionen übernehmen, obwohl der Frauenanteil ungleich höher ist.« Deshalb setzt sie auf starke Netzwerke und Mentoring. »Ich habe regelmäßig Praktikantinnen und Praktikanten, die in Pflegestudien sind oder Management-Lehrgänge besuchen. Ich versuche, Entwicklungen aktiv zu flankieren.« Als Mitglied der Berufungskommissionen der Charité ermuntert sie auch junge Fachärztinnen, sich auf Chefarztposten zu bewerben. »Ich ärgere mich derartig, an welchen Stellen die alten Männerseilschaften funktionieren. Das finde ich nicht mehr zeitgemäß.« Machtlos zuschauen will Hedwig François-Kettner nicht.

Dabei will sie 1983 nur Übergangskandidatin sein, als sie durch die Gruppe der Pflegeberufe am Campus Benjamin Franklin zur Pflegedirektorin gewählt wird. Sie ist mit 33 Jahren bundesweit die jüngste in einer Universitätsklinik. »Ich denke, ich war auch ein bisschen unerschrocken.« 18 Jahre im Pflegeberuf hatte sie bereits hinter sich und diverse Aus- und Weiterbildungen, denn als Kind der Nachkriegsgeneration musste sie schon früh ihr eigenes Geld verdienen. Und schon als Pflegevorschülerin wurde ihr klar, dass es mehr gibt als Bitburg und die Südeifel. Ihr Vater, ein Müller, hat sie bestärkt, den eigenen Weg zu finden, aufrecht zu sein, keine Angst zu haben, aber Respekt. »Im Internat war ich sicher nicht bequem für die Vorgesetzten dort. Weil ich erstmal alles infrage gestellt habe, wieso soll ich das jetzt machen? Leuchtet mir nicht ein!«

Hedwig François-Kettner geht ihren Weg unbeirrt, wird Krankenschwester auf Rettungstationen, Abteilungsschwester und Pflegedirektorin. Erst mit 40 Jahren und einem Kleinkind beginnt sie, von ihrem Mann aktiv unterstützt, noch berufsbegleitend ein Studium an der Fachhochschule Osnabrück zu absolvieren. Und immer, wenn sie das schlechte Gewissen als Mutter plagt, lenkt ihr Mann ein: »Du konntest das vorher nicht machen, dann genieß' das jetzt mal.«

»Ich habe sehr früh angefangen, über Karriere zu reden.«

Hedwig François-Kettner, Pflegedirektorin der Charité 1950 geboren, Ausbildung zur Krankenpflegerin, berufsbegleitend Studium Pflegedienstleitung, ab 1983 Pflegedirektorin Universitätsklinikum Benjamin Franklin und seit 2003 der Charité, verheiratet, ein Sohn





Ein Lächeln huscht über ihr Gesicht. »Zahnmedizin habe ich nicht abgeschlossen, ich hatte den Herrn Abitz kennen gelernt.« Dieu Hao Abitz erzählt, wie sie im Jahr 1968 am schwarzen Brett der Schule den Wunsch eines jungen Deutschen entdeckt, mit Vietnamesen in Kontakt zu kommen. Weil sie

sich für Sprache interessiert, antwortet sie ihm.

Um Sprache geht es auch in ihrer Firma ABITZ.COM. Die Firma, die sie gegründet hat, bietet IT-Lösungen rund um Sprache. »Ich verkaufe nur Lösungen, die etwas mit Sprache zu tun haben.« Wer viel Kundenkontakte hat und diese protokollieren muss, ist bei ihr richtig: Rechts-

anwälte, Ärzte, Behörden können mittels eines Diktiergerätes und digitaler Spracherkennung aufwändige Niederschriften in kürzester Zeit erstellen. »Es ist ein lernendes System, das Vokabular und Aussprache des Nutzers in Text umsetzt.« Nach kurzer Einarbeitung bietet dieses System enorme Zeitersparnis. »Diese Zeit können sie wiederum fürs Denken

Dieu Hao Abitz



Der Numerus clausus verhindert das und sie entscheidet sich nach längerer Wartezeit für Biochemie. Doch die Auswertung ihrer Diplomexperimente kollidiert mit den kläglichen Bedingungen: nur ein Computer für das gesamte Institut, keine Schulungen, keine sinnvolle wissenschaftliche Analyse unter dem Zeitdruck des Experiments. Deshalb steigt sie um, entdeckt eine neue Leidenschaft. »Wenn man mit Software seine Arbeit erleichtern kann, dann ist das Fortschritt. Und ich dachte weiter, ich fand das toll.«

Vietnamesische Verwandte in den USA hatten eine Sprachensoftware entwickelt, Dieu Hao Abitz baut den Vertrieb dafür in Deutschland auf. Sie hat eine Eigenschaft, die ihr zugute kommt. »Mein Mann meint, ich bin penibler als Deutsche, deutscher als Deutsche.«

Und sie sucht das Personal passend aus: »Es muss eine Affinität zu Multinationalem und für Sprachen haben, ins Gesamtkonzept der Firma passen.« Konkurrenz kostet zu viel Energie, auf das Miteinander kommt es an. »Die Energie brauchen wir für unsere Dienstleistungen und Produkte.« Im Augenblick arbeiten nur Männer bei ihr.

Das ist kein Widerspruch zu ihren Grundsätzen, junge Frauen für Technik zu begeistern, indem sie seit Jahren ihr Haus zum Girl's Day öffnet, und kein Widerspruch dazu, Familie und Beruf zu vereinbaren. »Männer sollen auch ihre Kinder betreuen. In unserer Firma ist es möglich, auch zuhause zu arbeiten,

wenn Kinder krank sind.« Und falls die Kita geschlossen ist, dann sind die Kinder in der Firma gern gesehen. Es gibt ein Spielzimmer und einen Garten mit Schaukel und Sandkasten. Die Firma ist ohnehin ein offenes Haus für alle Mitarbeiter und deren Familien. Traditionell wird das vietnamesische Neujahrsfest mit Kollegen, Freunden und Verwandten begangen, man speist und feiert gemeinsam, auch mit sozial Schwächeren aus der Nachbarschaft.

Von Krisen kann Dieu Hao Abitz viele Geschichten erzählen: über den dramatischen Einbruch, als sich Betriebssysteme änderten und nichts mehr zu verkaufen war, oder wie die Wirtschaftskrise 2009 ihre Firma fast in die Knie gezwungen hat. Sie musste umdenken, ihre Mitarbeiter mussten das auch. Wer nicht lernen will, den kann sie nicht halten. In solchen Momenten ist sie nicht mehr so sanftmütig. »Ich habe das lernen müssen, denn ich trage die Verantwortung.« Als Unternehmerin weht ihr oft genug ein harter Wind ins Gesicht. Dann, wenn Deutsche ihr, der Vietnamerin und Frau, den wirtschaftlichen Erfolg neiden. Seit sie 2006 als Berliner Unternehmerin des Jahres ausgezeichnet wurde und ihre Internetfirma bekannt ist, muss sie sich gegen Vorurteile und fremdenfeindliche Sprüche wehren. In einem solchen Moment beschließt sie, »erst recht Gesicht zu zeigen«.

»Diese Zeit können sie wiederum fürs Denken verwenden, was gibt es Sinnvolleres?«

verwenden, was gibt es Sinnvolleres?« Ein entwaffnendes Argument. Ohne Nachdenken wäre sie keine Spezialistin für IT-Software geworden, hätte selbst nie Programmieren gelernt oder sich mit künstlicher Intelligenz beschäftigt.

Als Dieu Hao Abitz 1974 von Südvietnam nach Deutschland kommt, will sie noch ihr Zahnmedizinstudium fortsetzen.

Dieu Hao Abitz, Geschäftsführerin ABITZ.COM 1953 in Hanoi geboren, Studium der Zahnmedizin, 1974 Übersiedlung nach Deutschland und Abschluss als Diplomchemikerin, diverse Auszeichnungen für ihr Unternehmen, verheiratet, zwei Töchter

Simone Pfister

Sehr gut ausgebildete Frauen sind häufig viel zu zurückhaltend. »Wer neue Herausforderungen im Beruf sucht und sich verändern will, sollte viel offensiver Netzwerke nutzen, zum Beispiel auch Headhunter kontaktieren. Wir bekommen wesentlich häufiger von männlichen Managern Anfragen zur persönlichen Veränderung als von Frauen.« Simone Pfister ist Seniorberaterin bei Kienbaum Berlin Executive Consultants und rekrutiert Fach- und Führungskräfte. Berufliche Karrieren sind häufiger mit einem Unternehmenswechsel verbunden. »Selten werden im eigenen Unternehmen die Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entdeckt, was teilweise auch auf die Egoismen der Vorgesetzten zurückzuführen ist, die überdurchschnittliche Leistungsträger ungern aus ihrem Team verlieren.« Simone Pfister plädiert dafür, sich genau umzusehen, nennt es »proaktives Vorgehen«, da man häufig nicht ohne eigene Initiative entdeckt wird. »Männer sind darin erfahrener, Frauen haben Nachholbedarf.«

Seit 2005 betreut und berät Simone Pfister Firmen aus der Pharma- und Biotech-Branche, dem Gesundheitsmarkt und dem Verlagswesen, die Führungskräfte oder Spezialisten einstellen wollen. Firmen nutzen ihre Expertise, um geeignete Kandidaten zu finden, die sowohl persönlich als auch fachlich in das Unternehmensumfeld ihrer Auftraggeber

passen. Simone Pfister agiert sozusagen als Scharnier. »Mein Wert besteht in der Vielzahl der Kontakte zu Menschen, mit denen ich gesprochen habe.«

Simone Pfister sieht sich selbst in der Verantwortung. »Ich schaue mir die Firmen, die mich beauftragen, sehr genau an, um beurteilen zu können, welche Menschen zu dem Unternehmen als zukünftige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter passen.«

Frauen verfügen in der Regel über vielfältige Sozialkompetenzen. »Wichtig ist darüber hinaus aber ein sehr gut funktionierendes Netzwerk, über das man weiterempfohlen wird, dass man Mentoren hat, die die berufliche und persönliche Weiterentwicklung aktiv unterstützen, die einem wohl gesonnen sind und neue Türen und Wege öffnen. Man schafft nicht alles nur aus eigener Kraft, sagen auch die Frauen, die es in Spitzenpositionen geschafft haben.« Sie hatten immer Menschen an der Seite, die sie auf ihrem Weg unterstützt und bestärkt haben. Umwege im Lebenslauf sind legitim, sie müssen nur überzeugend dargestellt werden, und potenzielle Arbeitgeber brauchen Offenheit und Interesse gegenüber solchen Karrieren.

Simone Pfister weiß das aus eigener Erfahrung. Nach dem Abitur verlässt sie das heimliche Elternhaus, geht als Au Pair in die USA. »Ich wollte etwas Eigenständiges erleben. Die heile Welt am Bodensee war zu beschaulich.« Ihr Studium der Wirtschafts- und Sozial-

wissenschaften bricht sie ab, weil der Studienbetrieb in der Massenuniversität nur unbefriedigend funktioniert. Von den Politik- und Geisteswissenschaften verspricht sie sich mehr. »Da fand ich interessant, selbstständig und analytisch denken zu lernen, sich in komplexe Themen zu vertiefen und eigenständig neue Gedankengänge zu entwickeln.« Der Vater, ein erfolgreicher Marketingdirektor, weigert sich, die Tochter zu unterstützen, befürchtet, dass sie später ohne Berufschancen ist. Die Tochter finanziert ihr Studium selbst. Ihm imponiert die Konsequenz, er lenkt später ein. Ihren Magister schließt sie mit »sehr gut« ab. »Doch für eine Vita aus Sicht einer Personalberatung war das nicht erfolgreich, weil man natürlich schon sehr genau hinsieht, wie lange jemand studiert hat.« Simone Pfister ist damals 29 Jahre alt. »Aber durch meine Studentenjobs hatte ich bereits eine kleine Firma aufgebaut, konnte Arbeitsbeispiele und Erfahrungen belegen.«

Mit diesem Background bewirbt sich Simone Pfister erfolgreich um ihre erste Anstellung als Assistentin der Geschäftsführung eines medizinischen Fachverlages. Bereits als Studentin hatte sie eine Wirtschaftsinitiative mitbegründet, um die Praxis an die Uni zu holen. »Ich hatte dadurch ein gutes Netzwerk in die Wirtschaft hinein. Mit meinem Abschluss habe ich das auch genutzt.«

»Wichtig ist ein sehr gut funktionierendes Netzwerk, über das man weiterempfohlen wird.«

Simone Pfister, Seniorberaterin Kienbaum Berlin Executive Consultants 1964 geboren, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Magister-Abschluss Politik, Personalentwicklerin, Leiterin Seminare und Marketing, Senior Consultant Schwerpunkt Life Sciences, verheiratet, eine Tochter





Gudrun Doll-Tepper

Schon in der Grundschulzeit wollte sie so werden wie ihre Klassenlehrerin. »Die fand ich ganz toll, diesen Typus Lehrerin. Sie war mein Vorbild.« Sport- und Englischlehrerin ist Gudrun Doll-Tepper geworden und das Thema Bildung und Erziehung wird ihr Lebensthema. Sportlich gesehen ist es ein Hürdenlauf. »Und Hürden sind dazu da, überwunden zu werden.«

Weil in den 1960er Jahren Lehrermangel herrscht, findet sie schon im Studium Zugang zum Behindertensport und arbeitet an einer Schule für lern- und geistig behinderte Kinder. »Ich habe Einblick in Dinge bekommen, die so fernab von meinem sonstigen Leben waren.« Literatur gibt es kaum, sie entwickelt Unterrichts- und Trainingsprogramme »learning by doing«. Auch mit ihrer Examensarbeit begeht sie Neuland: Die Analyse zum bewegungstherapeutischen Einfluss auf die Koordination von behinderten Kindern im Sport ist ein Film.

Gudrun Doll-Tepper bleibt der Thematik verbunden, arbeitet und forscht, habilitiert sich zu »Sport und Behinderung – Entwicklungstendenzen in Wissenschaft und Lehre«. Nicht immer zeigen alle Kollegen Verständnis für ihr Engagement. »Manche begreifen nicht, dass sich für jeden Menschen der Einsatz lohnt. Und das ist etwas, was mich treibt.« Das Thema erhält immer neue Facetten: Behinderung und Integration, die begriffliche und inhaltliche Weiterentwicklung zur Inklusion,

die Bedeutung der kulturellen Herkunft für Menschen mit Behinderungen.

Als Professorin genießt Gudrun Doll-Tepper das Privileg, die Freiheit der Lehre zu nutzen und Studierende vielfältig zu sensibilisieren und zu begeistern. Wichtig ist ihr immer – auch aus eigener Erfahrung – der Praxisbezug.

Und deshalb ist die Frage, wie Frauen in Führungspositionen kommen, keine theoretische. Was für die Verwaltung oder die Wirtschaft bezogen auf männliche Machtpositionen gilt, ist auch im Sport anzutreffen. Gudrun Doll-Tepper hat gemeinsam mit anderen Wissenschaftlerinnen Studien veröffentlicht, die die Motive und Hemmnisse beleuchten, wann und warum Frauen im Sport Führungspositionen übernehmen, was sie behindert oder befördert. »Man muss ja als Frau nicht nur bis zur Spitze kommen, sondern sich dort auch halten.«

Gudrun Doll-Tepper weiß um die Konsequenzen. Sie selbst hat es in mehrere Spitzenfunktionen gebracht. Zwölf Jahre lang war sie Präsidentin des Weltrates für Sportwissenschaft und Leibes-/Körpererziehung, die erste Frau in diesem Amt überhaupt, und derzeit ist sie Vizepräsidentin für Bildung und Olympische Erziehung des Deutschen Olympischen Sportbundes, beides ein Ehrenamt. »Was den zeitlichen Aufwand betrifft, ist das ein Beruf. Aber ich schaffe das neben meiner Universitätstätigkeit nur, weil meine Familie mir das ermöglicht und verständnisvoll ist, obwohl ich jeden Abend und fast je-

des Wochenende unterwegs bin.« Sie übt ihr Ehrenamt gerne aus, weiß aber auch, dass Männer oft nicht mehr vom Prestige und dem präsidialen Nimbus lassen können. Deshalb ist sie eine Verfechterin der Amtszeitbegrenzung. Im Weltrat für Sportwissenschaft hat sie während ihrer Präsidentschaft eine Satzungsänderung durchgesetzt, die Amtszeit von Präsidiumsmitgliedern zu begrenzen. Gudrun Doll-Tepper ist erfahren und selbstbewusst genug, die Ämter auch abzugeben. Von einigen, vor allem Männern, wird dies als Schwäche ausgelegt. »Ich habe das so lange und so gut gemacht, wie ich konnte. Und ich traue der Person, die mir nachfolgt, auch zu, dass sie ihre Aufgabe gut erfüllt. Ich bin doch nicht die Einzige, die das kann.« Auch einen Gender-Equality-Plan hat sie mit durchgesetzt. Bei Tagungen und Vorträgen muss auf den Anteil weiblicher Referenten geachtet werden.

Sie hat losgelassen, wissend, dass es viele andere Aufgaben für sie gibt. Ihre Kraft investiert Gudrun Doll-Tepper als Vizepräsidentin des DOSB in die Bildungsarbeit und den olympischen Gedanken. Nur zu gut versteht sie Oskar Pistorius, jenen Behindertensportler, der mit zwei Prothesen sensationell schnell ist und eine Kontroverse ausgelöst hat, weil er »olympisch und nicht paralympisch kämpfen will«. Hürden sind dazu da, überwunden zu werden.

»Man muss als Frau nicht nur bis zur Spitze kommen, sondern sich dort auch halten.«

Prof. Dr. Gudrun Doll-Tepper, Vizepräsidentin für Bildung und Olympische Erziehung des DOSB

1947 geboren, Lehramtsstudium, Professur im FB Erziehungswissenschaft und Psychologie, diverse internationale Auszeichnungen für Verdienste um den Behindertensport, verheiratet

Angela Schulze

Eine Center-Managerin muss man sich »wie den Bürgermeister einer kleinen Stadt vorstellen«. Angela Schulze entschuldigt sich für die Umschreibung, sie stamme von einem Kollegen, aber beschreibe sehr treffend ihren Arbeitsplatz im Linden-Center Hohenschönhausen. Sie ist verantwortlich für knapp 25 000 Quadratmeter Verkaufsfläche, etwa 90 Mietparteien mit rund 800 Mitarbeitern. Ihr eigenes Team als Center-Managerin umfasst gerade mal zwölf Frauen und Männer. Es ist das Scharnier zwischen Händlern und Kunden. »Hell, sauber, sicher, freundlich« heißt das Motto, dem sich alles unterordnet. Angela Schulze steht dafür gerade: dass alle Objekte vermietet sind und kein Leerstand entsteht, dass Sauberkeit und Ordnung gewährleistet sind, dass technisch alles reibungslos funktioniert, dass die Kundschaft mit der Produktpalette zufrieden ist und immer wiederkommt. 66 000 Menschen wohnen im unmittelbaren Umkreis des Linden-Centers. Zufriedene Kunden garantieren Umsatzzahlen im Handel. Und der Erfolg gibt Angela Schulze recht: »Wir sind ein sympathisches Haus. Wir haben zwar die gleichen Filialisten wie überall – ohne die unser Center nicht überleben könnte –, aber das Drumherum macht die Anziehungskraft aus.« Sechs Tage pro Woche ist sie im Haus unterwegs und ansprechbar. Was vielen eine Zumutung wäre, nimmt die 34-Jährige mit jugend-

lichem Enthusiasmus und sportlichem Ehrgeiz.

Eine Sportlerin wäre sie beinahe geworden, im sächsischen Ebersbach, wo Angela Schulze von klein auf rhythmische Sportgymnastik trainiert. Stolz ist sie, als der Ruf zur Sportschule in Leipzig kommt. Sie will an Weltmeisterschaften teilnehmen. Heute ist sie ihren Eltern dankbar, dass sie es damals nicht zugelassen haben.

Eine Zeit lang liebäugelt sie damit, Trainerin zu werden. Doch der Mauerfall öffnet ihr neue Perspektiven. Sie will den Grand Canyon, den sie aus Prospekten kennt, mit eigenen Augen sehen und überrascht die Eltern, indem sie sich ein Au-Pair-Jahr in den USA organisiert. Nach einem Jahr zurück in Sachsen, begreift sie den Unterschied zu ihren Freundinnen. »Ich habe einfach die Fähigkeit, über den Tellerrand zu gucken und mich neuen Dingen schneller zu öffnen.«

In Leipzig studiert Angela Schulze Betriebswirtschaftslehre mit dem Ziel, in der Tourismusbranche zu arbeiten. Das Reisen ist ihre Passion. Bei einer Absolventenmesse kommt sie mit dem Personalreferenten ihres heutigen Arbeitgebers ins Gespräch. Und mit dem freundlichen Plausch beginnt der rasante Weg, der sie mit 26 Jahren zu einer der jüngsten Center-Managerinnen in Deutschland macht. Ihr Leistungsbewusstsein aus dem Sport und die Erfahrungen in den USA bestärken sie. »Ich traue mich, Dinge anzupacken, nicht

lange zu zögern, kann ich das oder nicht, sondern einfach zu machen.«

Ihr ist als Frau ein Blitzstart in eine Führungsposition gelungen. Die gläserne Decke scheint für Angela Schulze noch durchlässig zu sein, Benachteiligungen kann sie nicht erkennen. »Als Absolventen und Trainees sind wir Frauen und Männer alle gleich, auch im Gehalt. Differenzierungen kommen erst nach Jahren und nur dadurch, für welches Center man zuständig ist, den Standort und die Größe und wie anspruchsvoll die Aufgabe ist.« Angela Schulze vertraut darauf.

Nur einen Preis muss sie wirklich zahlen: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht gewährleistet. Auch andere Center-Managerinnen ihres Unternehmens bekommen das zu spüren. Einige regeln die Kinderbetreuung ganz familiär. Dass die Unternehmensleitung sich perspektivisch der Thematik widmen wird, darauf hofft Angela Schulze. »Den Verantwortlichen der Führungsebene ist schon klar, dass sie sich mit dem Thema beschäftigen müssen, nur hat jetzt die Unternehmensstruktur einfach mal Priorität. Das sichert meinen Arbeitsplatz genauso wie den jeder anderen Frau im Unternehmen.«

Und wenn der Arbeitsplatz vakant wird, dann kann sie sich durchaus andere Aufgaben vorstellen. Bürgermeisterin zum Beispiel, am liebsten von Vancouver, der Stadt der Olympischen Winterspiele 2010.

»Ich traue mich, Dinge anzupacken, nicht lange zu zögern, kann ich das oder nicht.«

Angela Schulze, Center-Managerin Linden-Center Berlin 1976 geboren, Studium der Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Marketing, Personalwesen und Logistik, tätig für die ECE Projektmanagement GmbH, seit 2002 Center-Managerin in Lübeck, Kassel und Berlin-Hohenschönhausen, ledig



Linden - Center
Angela Schulze
Center-Managerin



Mechthild Telgen

Ihre Familie hat ihr vorgelebt, »dass es keine Barrieren gibt. Und so ist mir auch der Berufseinstieg in der Beratungsbranche gelungen. Wir waren alle jung, flexibel und hoch motiviert.« Jedoch ein Aufstieg in Unternehmen folgt anderen Gesetzen als dem reinen Leistungsgedanken. »Peu à peu begriff ich, dass es Unterschiede gibt.« Und deshalb ist Mechthild Telgen seit 2009 Frauenvertreterin.

Interessenvertreterin für das weibliche Personal ist keine Führungsposition, aber sie kann aktiv auf Prozesse Einfluss nehmen. »Ich bin immer in verschiedenen Rollen unterwegs. Mal spende ich einer Mitarbeiterin Trost, ein anderes Mal werde ich als Schlichterin zu Konflikten gerufen. Oder ich muss mit der Unternehmensleitung und Führungskräften über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verhandeln und auf Durchsetzung der Chancengleichheit pochen.«

Ihre fachliche Aufgabe musste Mechthild Telgen deshalb zunächst schweren Herzens aufgeben, aber dafür entscheidet sie jetzt in Bewerbungsgesprächen mit, wer zum Beispiel für eine Führungsposition in Frage kommt und kann über den Frauenförderplan aktiv den Entwicklungsprozess von Kolleginnen begleiten. »Ich lerne, wie Karrieren gemacht werden und wie Männer über Gehalt verhandeln.«

Noch zu oft ist das Amt der Frauenvertreterin eher belächelt als akzeptiert.

»Mein Ziel ist es, das Amt und das Thema zu etablieren, was heißt, dass ich mich unbeliebt gemacht und eingemischt habe.« Sie macht mit Humor und einer gesunden Portion Frechheit darauf aufmerksam, dass sie an Entscheidungsprozessen rechtzeitig und umfassend zu beteiligen ist. Ihr hilft dabei, dass sie eine offene und kommunikationsstarke Frau ist, die in fast 20 Jahren Berufstätigkeit immer gerne mit Kunden gearbeitet hat. »Insofern ist das eine gute Schule gewesen.« Trotzdem verlangt dieses Amt sehr viel innere Stärke und Konflikttoleranz. »Ich darf halt nicht verzagen, muss dran bleiben, manchmal gebetsmühlenartig.«

Mechthild Telgen legt Wert darauf, Perspektiven zu öffnen. »Auf Dauer macht es betriebs- und volkswirtschaftlich betrachtet doch überhaupt keinen Sinn, weiterhin auf die exzellent qualifizierten Frauen in Führungs- und gehobenen Positionen zu verzichten. Auch im modernen, internationalen Dienstleistungsbetrieb ist man ohne die speziellen Kompetenzen von Frauen kaum erfolgreich.« Es bereitet ihr Spaß, Mitarbeiterinnen zu einem Perspektivwechsel zu bewegen, mit männlichen Karrierestrategien vertraut zu machen. »Wir wollen ja nicht die besseren Männer sein, aber auch Frauen müssen lernen, dass Dienstwagen, das eigene Büro, das schicke Laptop oder das leistungsstarke Mobiltelefon als Statussymbole wichtig sind, will man im Kampf um die Rangfolge und das eigene Gehalt nicht immer hintanstellen.«

Als Frauenvertreterin muss sie gut vernetzt sein. Mechthild Telgen hat sich systematisch ein Netzwerk zu Unternehmen der eigenen Branche sowie zu den Kolleginnen im Land aufgebaut. Insofern weiß sie, wovon sie spricht, wenn sie ihren Frauen rät, stärker Kontakte aufzubauen und sich und ihre eigene Arbeit besser zu vermarkten. »Frauen verharren viel zu lange in der Komfortzone. Sie verschränken sich in ihre Arbeit, geben das fleißige Bienchen und denken, irgendwann werden sie entdeckt und wachgeküsst.« Karriere bedeutet Planung und beginnt innerhalb eines Unternehmens. »Dass ich mit meiner Qualifikation schaue, wie geht es woanders weiter. Und was benötige ich noch, um dort besser zu werden?«

»Frauen verharren viel zu lange in der Komfortzone.«

Sie selbst hat diese Schritte auch vollzogen, kam aus dem ländlichen Niedersachsen bewusst nach Berlin zum Studium. Am legendären OSI, wo sie Osteuropäische Geschichte und Politologie studierte, wurde ihr bewusst: »Nur in Bibliotheken sitzen und sich mit politischen Themen auseinandersetzen, aber bei entscheidenden Themen nicht mitreden zu können, weil Kenntnisse über wirtschaftliche Zusammenhänge fehlen, das ist unpolitisch.« Sie hat das Diplom in Betriebswirtschaftslehre parallel dazu absolviert. »Das war genau richtig für mich.« Und als Frauenvertreterin hat sie ihre Komfortzone schon lange verlassen.

Mechthild Telgen, Frauenvertreterin 1965 geboren, Doppelstudium Betriebswirtschaftslehre, Osteuropäische Geschichte und Politologie, Spezialisierung Internationales Finanzmanagement und Transformationsprozesse in Osteuropa, alleinerziehend, eine Tochter



Kein Mann hätte Probleme mit einer Männerquote. »Warum Frauen die Quote ablehnen oder sich einreden lassen, Quotenfrau zu sein, habe einen Makel, ist mir unbegreiflich.« Sabine Thonke ist seit 2008 gewählte Gesamtfrauenvertreterin in einem Berliner Versorgungsunternehmen. »Die Quote

ist kein Selbstzweck, sondern Mittel, um einen bestimmten Zweck zu erreichen, und meines Erachtens derzeit das beste Mittel. Ich weiß zumindest kein besseres.« Inzwischen vertritt sie auch die Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat. Die Herren werden sie verkraften. »Allein die Tatsache, dass es uns gibt und dass wir überall einbezogen werden müssen, ver-

hindert, dass sich das Rad wieder rückwärts dreht.« Das würde es mit Sicherheit tun, wenn es dieses Amt nicht gäbe. »Wir müssen uns den Raum nehmen, der uns zusteht.«

Mit Räumen kennt sich Sabine Thonke aus. Sie ist Architektin. Dass sie einmal im Öffentlichen Dienst landen könnte, kam ihr nie in den Sinn. »Für mich stand

Sabine Thonke



recht.« Sabine Thonke bewirbt sich bei einem öffentlichen Arbeitgeber und plant zwei Jahre dafür ein. Inzwischen sind fast 17 Jahre daraus geworden.

Mit Frauenthemen hatte sie früher wenig am Hut. »Ich habe über Jahre diverse große Projekte für die Firma umgesetzt.« Sie leitet Bauprojekte und nach der Qualifizierung zur internen Beraterin ein firmenübergreifend angelegtes, strategisches Organisationsprojekt. »Ich hatte viel Verantwortung, finanziell hat sich das aber leider nicht niedergeschlagen.« Sie leitet das mit Abstand größte und komplexeste Investitionsprojekt des Unternehmens. »Dafür hätte ich mich gerne die nächsten zehn Berufsjahre engagiert.« Aber eine adäquate Vergütung wird auch diesmal abgelehnt. »Und das, obgleich männliche Kollegen mit weniger bedeutenden Projekten, die aber zum Umfeld des Abteilungsleiters gehören, das von ihnen geforderte Gehalt seit Jahren haben.«

Sabine Thonke zieht die Konsequenzen und entscheidet sich gegen die Projektleitung. »Dann tobe ich meine Kreativität eben an der Frauenfront aus.« Und die rund 1400 Kolleginnen bekommen eine echte Frontfrau.

Dass die Erwartungen hoch sind, weiß Sabine Thonke, dass sie sich oft unbeliebt machen muss, auch. Sie ist eine rebellische Frau, charmant und informiert zudem. Da wird es schwer, die Klischees gegen Frauenvertreterinnen vorzubringen. Dennoch wird an allen Fronten versucht, das Amt zu beschädigen, es werden Be-

hauptungen und Gerüchte gestreut. »Den Männern wird etwas weggenommen. Ich kann verstehen, dass da Unmut entsteht, weil es Einfluss, Entscheidungsmöglichkeiten und andere Dinge sind, die ihnen nach ihrem Verständnis zustehen. Wenn wir als Frauen unsere Ziele formulieren und durchsetzen, dann bedeutet das Gesichts- und Machtverlust.« Sie analysiert als Gesamtfrauenvertreterin gern die Männerspielregeln und -strategien. »Männer vernetzen sich mehr nach Nutzaspekt: Wer nutzt mir und wer nutzt mir nicht? Dieses Denken fehlt Frauen häufig.«

Sabine Thonke lernt auch, dass man sich an Abmachungen hält. Vorher kann sie kämpfen, Kompromisse aushandeln oder einen Deal vorschlagen, aber was verabredet wird, ist verbindlich. »Wer das bricht, ist keine verlässliche Verhandlungspartnerin mehr.« Und sie definiert eigene Maximen. »Ich trenne ganz klar zwischen Person und Funktion.« Das hilft in den meisten Situationen. Einschüchterungsversuche lässt Sabine Thonke freundlich und bestimmt an sich abprallen. »Umfallen geht gar nicht, wichtig ist, gegenzuhalten. Wenn sie merken, dass sie damit nicht weiterkommen, dann hören sie irgendwann damit auf.« Je stärker der Gegenwind für die Frauenvertreterin ist, desto mehr entfacht dieser die Kämpfernatur in ihr. Dann erreicht Sabine Thonke erst die richtige Betriebstemperatur.

»Männer vernetzen sich mehr nach Nutzaspekt. Dieses Denken fehlt Frauen häufig.«

schon während des Studiums fest, ich werde freiberuflich arbeiten.« Doch der Bauboom der Wendezeit hält nicht ewig und verebbt für die kleineren Büros. »Was nicht schaden kann, ist Behördenerfahrung zu machen, weil freie Architekten auch viel mit Ämtern und Behörden zusammenarbeiten müssen, bei Genehmigungsverfahren und öffentlichem Bau-

Sabine Thonke, Gesamtfrauenvertreterin 1964 geboren, Sprachaufenthalt in den USA, Abschluss als Diplom-Architektin an der TU Berlin, angestellt seit 1994, Projektleitung für diverse Bauvorhaben und Organisationsprojekte, verheiratet



Anke Domscheit-Berg

Sie spricht gern Klartext. »Präsenz in einem Job mit Leistung zu verwechseln, ist klar eine Benachteiligung der Frauen. Viel zu häufig werden Karrieren in Unternehmen so entschieden.« Anke Domscheit-Berg ist seit 2008 Director Government Relations bei Microsoft Deutschland. Und sie beweist, dass lange tägliche Anwesenheit im Büro kein Indiz für Leistungsbereitschaft und erfolgreiches Arbeiten im Management ist. Sie ist eine Netzwerkerin aus Überzeugung. Ihre Arbeit erledigt sie an wechselnden Orten, auch per Telefonkonferenz von ihrem Arbeitsplatz zu Hause oder im Büro. »In meiner Branche sind die Bedingungen natürlich auch einfacher, denn meinen Laptop kann ich überall aufklappen, zum Arbeiten brauche ich nur mein Handy, meinen Laptop und eine gute Internetverbindung.«

Anke Domscheit-Berg erlebt als Managerin, dass Berufskarrieren von Frauen sehr stark an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hängen. Sie selbst muss das tagtäglich austarieren. Deshalb kämpft sie mit aller Vehemenz dafür, dass in Personalabteilungen ein Bewusstsein dafür geschaffen wird, nicht männerzentriert und einseitig zu entscheiden. Und sie streitet offensiv für mehr Frauen im Management und für eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote in Aufsichtsräten aktiennotierter Unternehmen. »Eine effektive und schnell wirkende Maßnahme ist

genau das, was die deutsche Wirtschaft braucht. Es ist doch längst kein Geheimnis mehr, dass Betriebsergebnis und Innovationsfähigkeit zunehmen und Krisen besser abgedefert werden, je mehr Frauen im Management sind.«

Dennoch fordert die Managerin auch, dass Frauen sich besser zur Wehr setzen müssen gegen die Hüter der gläsernen Decke. »Ich kenne viele, die bestens ausgebildet sind, tolle Projekte leiten, aber nicht ausreichend kämpfen, wenn eine bessere Position greifbar ist. Natürlich sind die Verhinderer das Hauptproblem, aber wir Frauen müssen auch einfach mehr einfordern.« Da wünscht sie sich mehr Mut und gibt gern ihre Erfahrungen an andere Managerinnen weiter. »Frauen haben nichts zu verlieren, wenn sie mehr kämpfen. Das muss man ja nicht verbissen tun. Drei Eigenschaften sollten erfolgreiche Frauen entwickeln: Kompetenz, Charme und auch etwas Penetranz. Man muss dabei auch sich selbst treu bleiben und die ungeschriebenen Regeln lernen, aber das ist miteinander vereinbar und lässt sich trainieren.«

Anke Domscheit-Berg hat diese Regeln auch lernen müssen. Nach dem Abitur studiert sie Textilkunst, doch Kunst ist in Krisenzeiten nicht gefragt. Sie lässt sich nicht beirren, arbeitet, um Geld für ihre Weiterbildung zu sparen. Notgedrungen geht sie immer wieder zum Chef, um Gehaltserhöhungen zu verhandeln. »Dabei habe ich eine Menge gelernt. Gehaltsverhandlungen gehe ich seitdem

strategisch an.« Ein Lieblingsthema von Anke Domscheit-Berg. Nicht nur, dass sie offensiv darüber redet, sie trainiert auch andere Führungsfrauen darin, wie sie sich besser verkaufen können. Für sie ist es ein Skandal, dass Frauen in Deutschland im Durchschnitt 23 Prozent weniger verdienen.

Nach ihrem Zweitstudium, International Business Administration, findet sie den Berufseinstieg in einer Unternehmensberatung und beschäftigt sich seitdem mit IT-Themen, vor allem für Kunden der öffentlichen Verwaltung. Nach fast zehn Jahren wechselt sie als Projektleiterin für IT-Strategieprojekte zu McKinsey, bevor sie ihre jetzige Aufgabe bei Microsoft antritt.

Die Kämpferin für Quoten in Aufsichtsräten ist ehrenamtlich selbst Aufsichtsrätin bei Teachfirst Deutschland, einer gemeinnützigen Organisation, die Bildungsgerechtigkeit durch soziale Herkunft bekämpft. Vom Land Berlin wird sie für ihr Engagement mit dem »Frauenpreis 2010« geehrt. Ihr Preisgeld spendet sie an das Barefoot College in Indien, dessen deutsche Botschafterin sie ist, zur Ausbildung von Analphabetinnen zu Solaringenieurinnen. Das Netzwerken der Anke Domscheit-Berg ist nicht allein auf IT-Fragen und Open Government reduziert. Sie nutzt es, wo immer sie Gelegenheit hat: nicht nur für Spitzenfrauen.

»Drei Eigenschaften sollten erfolgreiche Frauen entwickeln: Kompetenz, Charme und auch etwas Penetranz.«

Anke Domscheit-Berg, Director Government Relations bei Microsoft Deutschland 1968 geboren, Studium Textilkunst, Masterstudium Business Administration, als Unternehmensberaterin u. a. Projektleiterin für IT-Strategieprojekte, Expertein Open Government, verheiratet, ein Sohn

Sigrid Evelyn Nikutta

Ursprünglich will sie Gefängnispsychologin werden. »Der Justizvollzug war mein Thema, ich wollte mich mit Jugendkriminalität beschäftigen.« Sigrid Evelyn Nikutta entscheidet sich bereits nach dem ersten Praktikum dagegen und wechselt in den Bereich der Wirtschaftspsychologie. Sie ist eine Frau klarer Entscheidungen.

Die Belegschaft der Berliner Verkehrsbetriebe lernt diese Eigenschaft ihrer neuen Vorstandsvorsitzenden, der ersten Frau an der Spitze des Unternehmens, sehr schnell zu schätzen. Dass Sigrid Evelyn Nikutta am ersten Arbeitstag im Oktober 2010 um 4.15 Uhr auf dem Betriebshof Lichtenberg die Fröhschicht der Fahrerinnen und Fahrer begrüßt, ist keine Symbolik. Sigrid Evelyn Nikutta taucht gerne direkt am Ort des Geschehens auf. In Werkstätten lässt sie sich Baureihen, Technik und Funktionsweise erklären, an den Schaltstellen von Straßenbahn und U-Bahn ebenso. Als unangemeldeter Fahrgast im Wochenendverkehr erlebt sie Verspätungen und fehlende Ablösungen, den Ausfall der Fahrgastinformationen oder Mängel bei der Fahrgastsicherheit. »Ich muss schnell in die Themen kommen. Das ist vielleicht frauenspezifisch. Aber ich habe den Anspruch, es zu verstehen, derzeit in einer starken Komprimierung.«

Sigrid Evelyn Nikutta hat in ihrem Berufsleben mit diesem Prinzip gute Erfahrungen gemacht: »Das hat Vorbildcharakter.

Wenn ein Chef mit der Belegschaft direkt kommuniziert, erhöht das die Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Keiner möchte sich die Blöße geben, dass ich etwas weiß, was er von seinen Mitarbeitern noch nicht gehört hat.«

Auf Bonus ist sie nicht erpicht, aber auf Akzeptanz ihrer Leistungen. Nach dem Studium heuert sie in einer mittelständischen Firma an, erhält Einblick in Unternehmensführung und wie man Sanierungskonzepte umsetzt. Firmen, die vor dem Konkurs stehen, müssen verkleinert und so umgebaut werden, dass gleichzeitig ihr Weiterbestehen gesichert werden kann. »Das waren erste Lehrjahre, in denen ich die harte Seite des Unternehmertums gelernt habe.«

Nach drei Jahren sucht sie bewusst neue Herausforderungen in einem Großunternehmen, weil sie »nicht immer nur Arbeitsplätze abbauen und sanieren« wollte. Sie geht zur Deutschen Bahn und sagt rückblickend, sie hätte sich besser informieren sollen, denn auch dort ist sie anfangs mit Restrukturierung und Personalabbau beschäftigt. Von Dresden wechselt sie nach Frankfurt, ist zuständig für den Bildungsbereich der Bahn. Das Unternehmen will sich kundenfreundlicher aufstellen. Ihr unterstehen 500 Trainer bundesweit, die die Belegschaft nach einheitlichen Standards im Service, dem Umgang mit Fahrgästen und in der neuen Zugtechnik schulen. Die nächste Etappe nimmt sie beim Schienengüterverkehr in Duisburg, wo sie die Personalverant-

wortung für 4 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernimmt und eilt weiter zur Zentrale des Güterverkehrs in Mainz. Sie hatte sich an vielen Stellen bewährt, hatte Erfahrungen im Personalbereich und sich in technische Probleme eingearbeitet, doch als eine Führungsposition vakant wird, für die ihr scheidender Chef sie vorgeschlägt, lernt sie männlichen Korpsgeist kennen. Geplante männliche Berufsbiografien konkurrieren plötzlich mit einer jungen Frau. »Es gab einen Aufschrei. Sie trauten mir ja viel zu, aber ich würde mich nicht durchsetzen können.«

Doch sie setzt sich durch, bekommt unterdessen einen Sohn und zwei Töchter und promoviert über die Leistungsfähigkeit älterer Führungskräfte. Ihr Forschungsgegenstand: Manager der Deutschen Bahn. Nikutta kommt zum Ergebnis, dass es zwar Unterschiede in der Leistungsfähigkeit gibt, aber keine, die eine Altersgrenze rechtfertigen. »Im Zweifel wird bei der Rekrutierung auf IT-Kenntnisse und schnelle Adaptionsfähigkeit geschaut, aber die Frage ist immer, wofür suche ich einen Menschen?«

Ehe sie in den Vorstand der BVG wechselt, saniert sie noch eine Bahntochtergesellschaft in Polen. Und bei der BVG weiß die Belegschaft inzwischen, dass Sigrid Evelyn Nikutta Frauen sehr viel zutraut und Ältere nicht zum alten Eisen gehören.

»Ich muss schnell in die Themen kommen. Das ist vielleicht frauenspezifisch.«

Dr. Sigrid Evelyn Nikutta, Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsbetriebe 1969 geboren, Studium der Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, Leitungstätigkeiten bei der Deutschen Bahn in verschiedenen Geschäftsbereichen, verheiratet, drei Kinder





Eine Firma wollte sie nie gründen. »Ich bin eine Generalistin, keine Ingenieurin, die Spaß daran hat, irgendeine Berechnung zu machen.« Dagmar Vogt ist Chefin der vogt group, einer Holding von Ingenieurleistungen in der Solarindustrie. Die Firmen der vogt group planen und realisieren Fabriken,

in denen Komponenten der Photovoltaikindustrie wie Solarzellen oder Solarmodule hergestellt werden oder sie optimieren bereits bestehende Fabriken. »Wir planen von innen nach außen, den gesamten Produktionsprozess bis zur örtlichen Infrastruktur.« Dazu gehören auch Fragestellungen: Wie gelangen Mitarbeiter zum Arbeitsplatz und wie effek-

tiv, ob mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder im Individualverkehr? Wie findet der Schichtwechsel statt? Welche weiteren Dienstleistungen sind am Standort wichtig? Wie werden Produkte gelagert? Und viele andere Fragestellungen mehr. Ein Auftrag umfasst ein Gesamtpaket. Und Dagmar Vogt ist die Chefin mit eher untypischen Qualitätsmerkmalen für ein

Dagmar Vogt



tigkeit als Chefin Kinder nicht vereinbar, möchte aber anderen Frauen diese Möglichkeit einräumen, Beruf und Familie zu verbinden. »Wenn ich meine gesellschaftliche Verantwortung als Chefin ernst nehme, dann muss ich das so machen und es ist mir wichtig.« Auch Ingenieure gehen bei der vogt group in Elternzeit, darauf ist Dagmar Vogt stolz.

Überhaupt ist ihr das Arbeitsklima wichtig. »Wir verlangen fachlich sehr viel. Es dürfen keine Ellbogenmenschen sein.« Teamplayer haben eine Chance. »Das Unternehmen ist ein lebendiger Organismus, alle sind Teile des Organismus. Wir bewegen uns wie eine Amöbe, müssen uns ständig anpassen.«

Sie achtet darauf, dass sich keine festen Strukturen bilden, in denen jemand ausharrt, bis er oder sie das Unternehmen verlässt. Teams werden projektbezogen gemischt. »Bei uns gibt es keine Türschilder, jeder muss flexibel im Kopf sein, kann dadurch an verschiedenen Stellen im Unternehmen eingesetzt werden.«

Mit einem Medizinstudium hatte sie in ihrer Jugend geliebäugelt, »doch mir wurde schon früh klar, als Kinderärztin könnte ich die Welt nicht verbessern.« Dagmar Vogt, 1964 geboren, hat in ihrer ostfriesischen Heimat aber die Welt im Blick. Als Teenager steht sie mit ihrer Mutter für die Anti-Atomkraft-Bewegung auf der Straße, im Elternhaus wird kontrovers diskutiert. »Das hat mich geprägt. Ich habe gelernt, meine Meinung zu ver-

treten, und das schafft Vertrauen.« Sie entscheidet sich für ein ingenieurtechnisches Studium, Vertiefung Biotechnologie. Das ist das Fach der Zukunft. »Da kann ich Einfluss nehmen«, denkt sie schon sehr früh. Dass sie nach dem Studium in Berlin landet, ist einem Zufall geschuldet. Mit dem Diplom in der Tasche hatte sie sich auf verschiedene Stellen beworben, auch international. Aber den Traumjob gibt es in Berlin. Vier Jahre lang beschäftigt sie sich mit der Modernisierung von Heizkraftwerken. Nach vier Jahren hatte sie bereits alles erreicht. Ein Karriereschritt war nicht denkbar, zu jung ist sie. Deshalb macht sie sich selbstständig. 1991 gründet sie ihr eigenes Ingenieurbüro, betreut Projekte im Abwasserbereich, saniert Kläranlagen und bringt sie auf den technisch neuesten Stand. Dagmar Vogt hat die Umwelt im Blick. Auch als sie den Einstieg in die Photovoltaik nimmt. 1998 erstellt ihr Ingenieurbüro die erste Konzeptstudie. Seitdem brennt sie für diese Technologie, ihre Firmen planen und wachsen mit der Solarbranche. Dagmar Vogt will Gesamtzusammenhänge verstehen und abbilden. »Eine Solarfabrik ist ein Gesamtwerk, und Prozesse, die darin ablaufen, finde ich spannend. Und wenn ein Produkt herauskommt, was ich als wertvoll für die Menschheit empfinde, das ist das I-Tüpfelchen.«

»Bei mir darf man schwanger werden. Ich habe auch schon Bewerberinnen mit Bauch eingestellt.«

Unternehmen dieser Branche. 35 bis 40 Prozent beträgt der Frauenanteil in ihren Firmen, natürlich auch im Planungs- und Ingenieurbereich, aber genauso in der Buchhaltung und im Vertrieb. »Bei mir darf man schwanger werden. Ich habe auch schon Bewerberinnen mit Bauch eingestellt.« Sie selbst findet mit ihrem Anspruch und ihrer intensiven Reisetä-

Dagmar Vogt, Vorsitzende der vogt group SE 1964 geboren, studierte Chemie-Ingenieurtechnik, Spezialisierung Biotechnologie, 1991 Gründung des Ingenieurbüros ib vogt, Planung und Realisierung von Fabriken in der Solarbranche, seit 2008 Firmen in Spanien und England, verheiratet



Dagmar Reim

Wenn sie irgendwo in einem Formular ihren Beruf angeben muss, dann notiert sie Journalistin. »Ich käme nie auf die Idee, Intendantin zu schreiben.« Dagmar Reim ist Journalistin aus Überzeugung, auch wenn sie heute nur selten als solche gefragt ist. 2003 ist Dagmar Reim die erste Frau, die in einem ARD-Sender zur Intendantin gewählt wird. Zwei Jahre zuvor hatte sie sich bereits um den Posten beim ZDF beworben. Mediale Aufmerksamkeit als erste Frau, die es an die Spitze einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt bringen will, ist ihr damals sicher. »Ich wäre von selbst nicht auf die Idee gekommen, mich zu bewerben.« Doch ihr damaliger Chef, Intendant des NDR, denkt strategisch, bringt ihren Namen bei der Findungskommission ins Gespräch. »Er sagte, wenn du etwas bewegen willst, müssen Leute auf dich aufmerksam werden. Es muss erst einmal bundesweit dein Name fallen. Sonst kann dich niemand kennen jenseits von Hamburg.« Als beim neu gegründeten rbb die Spitzenposition zu besetzen ist, kennt man sie schon. Doch einfach ist es trotzdem nicht, gegen drei männliche Kandidaten zu bestehen. »Es war für alle eine Überraschung. Ich war mir eher sicher, dass es nicht klappt.«

Dagmar Reim wird zur Medienmanagerin, ihr muss die Fusion von ORB und SFB gelingen, mit allen ökonomischen, kulturellen und sozialen Ungleichheiten. »Daran arbeite ich noch heute, den rbb zu

einem Sender mit journalistischer Strahlkraft zu machen.« Dass es häufig knirscht, dass es Anfeindungen gibt, hält sie aus.

Geschickt setzt sie frauenpolitische Zeichen, setzt konsequent auf Frauenförderung auf allen Ebenen. »Ich bin schon zu alt um zu glauben, es würde sich alles von selbst regeln. Und ich bin ein bisschen erschrocken über junge Frauen, die behaupten, sie müssen heute nicht mehr kämpfen.« Gute Frauen schaffen das oft dennoch nicht allein. »Wo ich kann, versuche ich Frauen zu unterstützen. Das ist zugegebenermaßen als Intendantin einfacher geworden.« Dagmar Reim schafft Tatsachen, auch, indem sie Führungspositionen teilt. »Man kann jede Position teilen. Deshalb habe ich die Leitung der Intendanz mit zwei Führungsfrauen besetzt. Das gibt es in der gesamten ARD nicht, in keinem großen Medienunternehmen.« Sie möchte, dass mehr Frauen Führungsverantwortung übernehmen. 40,4 Prozent Frauen sind es derzeit beim rbb. »Sie müssen lange suchen, um ein Unternehmen zu finden, das eine solche Quote hat, ohne diese gesetzlich vorgeschrieben zu bekommen.« Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt sie.

Journalistische Unabhängigkeit ist ein hohes Gut. Anordnen will Dagmar Reim nicht, aber sie mischt sich ein. »Als Intendantin mache ich Programm möglich und gebe selbstverständlich auch Ideen in den Betrieb. Das sind Anregungen, manchmal werden sie auch angenommen. Und es gibt Themen, die mir wirklich sehr wichtig

sind.« Die Expertinnendatenbank ist ihr wichtig. Der rbb schuf als erster Sender eine solche, damit keine Redaktion behaupten kann, sie würde keine geeignete Fachfrau als Gesprächspartnerin finden. Die gesamte Belegschaft hat Zugriff darauf. Wenn Dagmar Reim feststellt, dass eine Diskussionsrunde frauenfrei geführt wird, schickt sie eine E-Mail an die verantwortliche Redaktion. »Es muss gelebter Alltag sein, dass mehr Frauen mit ihrer Expertise zu Wort kommen. Aber daran müssen alle mitwirken, jeder an seinem Platz.«

Mit Frauenfragen ist Dagmar Reim von klein auf konfrontiert. »Ich bin in einem gut funktionierenden Matriarchat mit Mutter, Großmutter und Urgroßmutter aufgewachsen.«

Schon früh ist klar, dass eine Frau sich selbst ernährt und einen Beruf wählt. Ein Hochbegabtenstipendium ist für Dagmar Reim der erste Schritt auf dem Weg zur Journalistin. Schon früh entwickelt sie ihren Berufswunsch und hat das Ziel im Blick. Mit 22 Jahren erfindet sie mit anderen beim Bayerischen Rundfunk den »Zündfunk«, eine Radiosendung, die es bis heute gibt. »Darauf bin ich stolz, zumal in diesen schnellebigen Zeiten. Es war sehr, sehr prägend.«

Langweilig ist Dagmar Reim in mehr als 30 Berufsjahren als Journalistin nicht geworden. »Ich halte meinen Beruf für ein großes Privileg.«

»Ich habe die Leitung der Intendanz geteilt und mit zwei Führungsfrauen besetzt.«

Dagmar Reim, Intendantin Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb) 1951 geboren, Studium der Geschichte, Germanistik und Publizistik, Journalistin, Chefredakteurin Hörfunk NDR, Direktorin Landesfunkhaus Hamburg, verheiratet, zwei Kinder

Linke Politik mit Frauenblick

Seit genau 20 Jahren hat Berlin ein Landesgleichstellungsgesetz (LGG). Im Januar 1991 trat es in Kraft – zunächst als Landesantidiskriminierungsgesetz.

Ende 2010 ist das Gesetz zum neunten Mal überarbeitet worden. Ganz gezielt hat Rot-Rot, hat der linke Frauensensor Harald Wolf dabei den Blick auf die Führungsetagen gerichtet. Denn wenngleich Berlin in der Gleichstellung bundesweit die Nase weit vorn hat: An die Spitze zu kommen, gelingt Frauen auch hier noch immer viel zu selten.

Linke Politik will das ändern. Die rote Gesetzesnovelle ist dafür ein wichtiger Hebel. Sie öffnet Frauen mehr Chancen, Vorstands- und Geschäftsleitungspositionen einzunehmen, verpflichtet zu transparenten Verfahren, stärkt die Gleichstellung im Bereich privatrechtlicher Unternehmen und berücksichtigt Erfahrungen mit der Umsetzung des LGG. So umfasst das Gesetz jetzt zum Beispiel:

Strengere Vorgaben für die Geltung des LGG bei Beteiligungen des Landes: Das Land wird bei Mehrheitsbeteiligungen dazu verpflichtet, die Anwendung des LGG sicherzustellen und nicht nur darauf hinzuwirken. Das wird auch auf die Besetzung von Vorstands- und Geschäftsführungspositionen bezogen. Die Pflicht, auf die Beachtung des LGG (nur) hinzuwirken, trifft das Land jetzt auch im Fall einer Minderheitsbeteiligung.

Sollten Einrichtungen des Landes umgewandelt oder veräußert werden, sind die Erwerbenden zu verpflichten, die Regelungen des LGG weiterhin anzuwenden und diese Pflicht ihrerseits bei weiterer Veräußerung weiterzureichen.

Das aktive Hinwirken auf die Gleichstellung von Männern und Frauen ist als Leistungskriterium in Verträge von Führungskräften aufzunehmen und in die Beurteilung ihrer Leistungen einzubeziehen.

Mehr Ausschreibungen durch die Berücksichtigung von »Funktionen« im LGG: Sowohl die interne als auch die externe Ausschreibungspflicht, die das LGG bislang für Stellen vorsieht, werden auf die Besetzung von »Funktionen« (z. B. Leitungsfunktionen) ausgedehnt. Auch die im Gesetz verankerte Quotenregelung gilt für die Besetzung von »Funktionen«.

Regelungen zur Besetzung von Vorstands- und Geschäftsleitungspositionen: Diese Positionen müssen bei den Anstalten, Stiftungen und Körperschaften des öffentlichen Rechts, aber auch bei den Mehrheitsbeteiligungen, in Form einer Ausschreibung öffentlich bekannt gemacht werden – mit einem Anforderungsprofil, aus dem die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen für die Position deutlich hervorgehen. Ausnahmen davon gibt es z. B. für künstlerische Leitungspositionen oder persönliche Referenten und Referentinnen, deren

Bestellung an die Legislaturperiode gebunden ist.

Gezielte, auf gleiche Chancen gerichtete Auswahlverfahren: In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, müssen entweder alle Bewerberinnen oder mindestens ebenso viele Frauen wie Männer zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Vorausgesetzt natürlich, dass sie die Anforderungen der Ausschreibung erfüllen und sich ausreichend viele Frauen beworben haben.

Mehr Rechte – einschließlich Klage-recht – für die Frauenvertreterin: Die Frauenvertreterin hat zusätzliche Rechte und Aufgaben: Sie kann die Nichterstellung, fehlende Fortschreibung, Anpassung oder Umsetzung eines Frauenförderplanes sofort beim zuständigen Senatsmitglied beanstanden. Gegen die Nichterstellung eines Frauenförderplanes oder dessen Widerspruch zu den Vorgaben des LGG kann die Frauenvertreterin jetzt auch klagen. Bei den Besetzungen von Vorstands- und Geschäftsleitungspositionen hat sie ein besonderes Prüfrecht.

Flankiert von realistischen Anreizen und passgenauer Förderung können die Neuregelungen im Landesgleichstellungsgesetz – ganz im Sinne unserer Gesprächsreihe – dazu beitragen, dass Frauen in Spitzenpositionen kommen und Männerdomänen und Führungsetagen erobern.

Impressum

Fraktion DIE LINKE. im Abgeordnetenhaus von Berlin
Niederkirchnerstraße 5
10111 Berlin
Evrin Baba-Sommer, MdA
fon: 030.23252559
fax: 030.23252515
baba-sommer@linksfraktion-berlin.de

Redaktion: Kathi Seefeld V.i.S.d.P.
Helga Elias, Leonore Dietrich
Porträts: Ina Krauß
Fotos: Birgit Bernt, rbb/Kristina Jentzsch (1)
Grafik: Thomas Herbell
Druck: MediaService GmbH
Druck und Kommunikation
Berlin, Februar 2011
Auflage 1 500



Dieses Material darf nicht zu
Wahlkampfzwecken verwendet werden.

