



Diversity in Leadership

Neujahrsempfang 2020 der Initiative „erfolgsfaktor Frau“ im Staatstheater Nürnberg

19. Januar 2020

Impulsvortrag von Kathrin Mahler Walther, Vorstand der EAF Berlin

Oben wird die Luft dünner.

Die Herausforderungen des Aufstiegs und wie Frauen weiterkommen

Liebe Claudia Specht, liebe Mitglieder des Erfolgsfaktor Frau, liebe Gäste des Neujahrsempfangs,

32 Jahre es jetzt her, dass ich meine erste Frauengruppe gründete – damals, als sehr junge Bürgerrechtlerin in der DDR. Die Friedliche Revolution, die wir mit vielen mutigen Menschen im Osten herbeigeführt haben, hat mich beflügelt und ermutigt, aber auch desillusioniert. In Sachen Geschlechtergerechtigkeit gab und gibt es im gemeinsamen Deutschland noch viel zu tun! Seit mittlerweile 20 Jahren setze ich mich mit der EAF Berlin, einem unabhängigen Institut zur Förderung von Vielfalt, für Chancengleichheit ein. Und wenn ich hier in die Runde schaue, dann sehe ich viele, die sich auch schon seit langem für diese Themen engagieren.

Wo stehen wir heute? Was haben wir erreicht? Sind wir endlich vorangekommen?

Leider sind ja die schlechten Nachrichten meist die präsenteren: Und so fallen mir eine ganze Reihe Namen von Frauen ein, die 2019 Spitzenpositionen verlassen haben bzw. verlassen mussten: Dazu gehören – sie wissen es alle - auch zwei Fälle aus Nürnberg:

Valerie Holsboer hat nach nur 2 Jahren im Vorstand die Bundesagentur für Arbeit verlassen, ihr Vertrag lief eigentlich 5 Jahre.

Kathrin Degmair übernahm 2015 als erste Frau die Leitung des BR-Studios Franken. Ihr Vertrag wurde nach der ersten Laufzeit von 5 Jahren nicht verlängert.

Ein weiterer Fall aus Bayern hat groß die Runde gemacht im letzten Jahr: Janina Kugel, Personalvorstand der Siemens AG seit 2015; sie verlässt in diesen Tagen nach nur einer Amtszeit den Konzern. „Man habe sich in gegenseitigem Einvernehmen getrennt“ heißt es überall. Janina Kugel hat sich auch mit ihrem engagierten Einsatz für „Diversity and Inclusion“ weit über den Konzern hinaus einen Namen gemacht und zählt zu den bekanntesten Managerinnen der Republik. Schon deshalb haben viele gehofft, dass sie weiter im Amt bleiben wird.

Ana-Christiana Grohnert, auch eine Topmanagerin, die sich sehr stark für Vielfalt einsetzt - seit Jahren ist sie Vorstandsvorsitzende der Charta für Vielfalt - hat ihren Posten als Personal-Vorstand der Allianz Deutschland nach nur zwei Jahren im Frühjahr 2019 geräumt.

Und dann ist da noch Sylvie Matherat, sie schied aus dem Vorstand der Deutschen Bank aus, Milagros Caina Carreiro-Andree bei BMW und Hauke Stars bei der Deutschen Börse.

Das scheinen eine ganze Menge zu sein. Können sich Frauen in Top-Positionen schlechter halten als Männer? Der Eindruck könnte entstehen. Aber seien wir mal ehrlich: Wie viele Namen der 633 männlichen Mitglieder der Vorstände aller 160 Konzerne der Börsenindizes Dax, MDax und SDax kennen wir? Was wissen wir über deren Aufstiege und Abgänge?

Die AllBright-Stiftung hat sich das genauer angesehen. Und sie kommt zu dem Schluss, dass jeder fünfte Mann, aber nur jede 14. Frau das Vorstandsmandat im vergangenen Jahr abgeben musste. 2014 sah das noch anders aus: Damals analysierte eine Kienbaum-Studie, dass die Fluktuation bei weiblichen Dax-Vorständen zweieinhalbmal so hoch war wie die bei Männern.

Die 633 Männer teilten sich zum Stichtag 1. Januar 2020 die Vorstandspositionen übrigens mit 64 Frauen, das entspricht einem Anteil von 9,2 Prozent Frauen. Vor zehn Jahren lag der Frauenanteil noch bei 3 Prozent.

Doch, es bewegt sich etwas! Vor allem in den Aufsichtsräten. Dort stieg der Anteil Frauen in den letzten zehn Jahren um mehr als 20 Prozent auf 32 Prozent. Das Gesetz zur Geschlechterquote, das 105 Unternehmen eine 30%-Quote für Aufsichtsräte vorschreibt, zeigt Wirkung. Vor mittlerweile fünf Jahren trat es in Kraft.

Ist das der lang ersehnte Durchbruch? Oder sind es kleine Kaffeebohenschritte, wie wir das als Kinder immer genannt haben - dieses winzige einen Fuß vor den anderen setzen.

Sicher ist vor allem eins: Das Ganze ist kein Selbstläufer. Wir müssen dranbleiben. Denn wir sind noch weit entfernt von der Normalität von Frauen in Top-Positionen. Deshalb fallen uns die wenigen Frauen, die gehen, auch stärker auf als die vielen Männer.

Weil es so wenige sind, schauen wir genauer hin. Alle schauen genauer hin. Und das ist die Krux: Frauen werden kritisch beäugt, bewusst und unbewusst stärker unter die Lupe genommen. Passt sie? Kann sie das? Sie erinnern sich vielleicht noch an die wegweisende Studie von Sinus Sociovision, in der Aufsichtsratsmitglieder befragt wurden, warum so wenig Frauen in den Vorständen sind. Die einen sagten, Frauen seien nicht durchsetzungsstark genug. Und die anderen sagten, es gebe zwar Frauen, die durchsetzungsstark seien, aber diese seien dann nicht mehr weiblich und damit auch nicht authentisch. Und ein Vorstandsmitglied, das nicht authentisch ist – nein, das kann nicht ernst genommen werden.

Was für ein Teufelskreis! Frauen sollen so sein wie die, die den Job bisher gemacht und geprägt haben, aber zugleich sollen sie auch etwas Anderes einbringen.

Schon in ihrem Outfit werden Frauen anders kommentiert als Männer – weil ihr Kleidungsstil nicht so eng festgelegt ist. Einerseits ein echter Vorteil – wer möchte schon jeden Tag im mehr oder weniger gleichen Anzug loslaufen? Die Kreativität muss sich bei Männern auf kleine Nuancen beschränken – bunte Socken kann man mal wagen oder ein fuchsia-farbenes Hemd, das ist schon viel. Frauen dagegen können im roten Kleid kommen. Sie können aber auch den Anzug tragen. Eigentlich toll. Doch im Zweifelsfall wird beides gegen sie verwendet. Das eine zu auffällig, das andere zu angepasst, nicht „weiblich“ genug. „Die ist ja männlicher als ein Mann“ ist einer der härtesten Vorwürfe gegen Frauen, weil er sie in ihrer geschlechtlichen Identität angreift. Und das geht vielen unter die Haut.

Unconscious Bias – unbewusste Denkmuster und Vorurteile stehen dem Aufstieg von Frauen im Weg.

Und zwar auf allen Seiten – in der Arbeitswelt, im privaten Umfeld und natürlich auch im eigenen Kopf.

Berufstätigkeit und finanzielle Unabhängigkeit von Frauen sind keine Selbstverständlichkeit. Ehegattensplitting, kostenlose Mitversicherung in der Krankenkasse, Kitagebühren – all das suggeriert, dass die Berufstätigkeit von Frauen vielleicht nice to have ist, aber insgesamt nicht so wichtig. Deshalb ist sie auch nicht so viel wert wie die von Männern.

Das führt dazu, dass Frauen die Exotinnen bleiben, in ihren eigenen Augen und in denen der anderen. Dass ihnen Männer im beruflichen Kontext häufig nicht auf Augenhöhe begegnen. Aus der Diversitätsforschung wissen wir – Menschen können dann ihre Potenziale entfalten, wenn sie sich zugehörig fühlen. Aber nicht da, wo sie um Zugehörigkeit kämpfen müssen und dafür viel Energie brauchen. Diese enorme Kraft haben nur sehr wenige. Doch wir wollen viele!

Dafür müssen sich Unternehmen verändern. Zahlen sind wichtig, aber es wird sich durch sie allein nichts nachhaltig ändern. Wir treffen auf historisch gewachsenen Strukturen. Wir brauchen einen Kulturwandel, wir brauchen Prozesse, die Ungleichbehandlung verhindern. Wir brauchen flexible Arbeitsmodelle, faire Beurteilungs- und Vergütungssysteme.

Dabei brauchen wir eins aber nicht: Frauenförderung! Nicht Frauen müssen gefördert werden, sondern die Vielfalt im Unternehmen, damit es im Wettbewerb um die besten Talente und die besten Ideen bestehen kann. Nicht die Frauen müssen lernen, sondern die Organisationen. Deshalb brauchen wir auch viele Männer, die sich für Chancengleichheit und Vielfalt einsetzen! Manche Unternehmen sind da schon auf einem guten Weg, andere haben sich noch nicht mal auf den Weg gemacht.

Aber was uns heute hier beschäftigt, ist ja die Frage: Was können wir tun, um weiter zu kommen? Aus meiner Sicht sind das sechs Dinge:

Erstens: Uns gegenseitig lassen.

Gewöhnen wir uns einfach ab, andere Frauen mit ihren Lebensentscheidungen zu bewerten. In unseren EAF-Studien über Mütter in Führungspositionen haben uns gar nicht so wenige erzählt, dass ihre größten Widersacherinnen Freundinnen waren, die ihr Lebensmodell – die Vereinbarung von Karriere und Kindern - nicht nachvollziehen konnten. Am Ende kostete sie das sogar die Freundschaft. Warum fällt es Frauen manchmal so schwer, andere Modelle zu akzeptieren? Wer kann sich schon anmaßen zu wissen, was richtig und was falsch ist? Letztlich doch immer nur jede für sich selbst und ihr eigenes Leben.

Zweitens: Keine Stereotypen verfestigen.

Die Gefahr liegt schon allein in der Frage: „Führen Frauen anders?“ Häufig jedenfalls wird das von ihnen erwartet und das ist ein Problem. Weil gleichzeitig erwartet wird, dass sie den allgemeinen Anforderungen und Spielregeln entsprechen. Dabei ist das Spektrum von Weiblichkeit und Männlichkeit groß. Wenn wir das anerkennen, gewinnen wir Freiheit. Ob nun mit Anzug oder im Kleid, knallhart oder vermittelnd, ob mit Make Up oder ohne, mit kurzen oder langen Haaren oder irgendwo dazwischen – alles gehört zur Vielfalt der Frauen dazu. Es engt uns sinnlos ein, wenn wir Frauen besonders gute kommunikative Fähigkeiten unterstellen. Auch Männer können gut kommunizieren und werden diese Fähigkeit in der Zukunft immer mehr brauchen. Führungskräfte, egal welchen Geschlechts, brauchen ein flexibles Verhaltensrepertoire, um erfolgreich sein zu können.

Drittens: Chancen ergreifen.

Sie haben Angst, eine „Quotenfrau“ zu sein? Völlig egal! Machen Sie sich einfach klar, wie viele Männer auf ihre Positionen gekommen sind, weil sie im selben Netzwerk waren wie ihr Chef. Nicht wegen ihrer Qualifikation. Wenn ich in unseren EAF-Careerbuilding-Programmen mit den sehr talentierten Frauen spreche, dann höre ich immer wieder, wie sehr sie im Leistungsmythos verhaftet sind und davon ausgehen, dass sich eben diese Qualität ihrer Arbeit durchsetzen wird. Doch je höher die Ebene, desto wichtiger ist es, wer welchen Ruf hat, welche Sichtbarkeit, welche Vernetzung und mit wem ich meine Interessen gut durchsetzen kann. Es geht natürlich um Macht und die Frage, wer diese am Ende des Tages hat und mit wem teilt. Die Quote ist das Mittel, um gleiche Teilhabemöglichkeiten zu schaffen und dafür wird sie in vielen Bereichen der Gesellschaft – in der Politik, in Aufsichtsräten, Verwaltungsräten etc. ganz selbstverständlich genutzt. Lassen Sie uns deshalb aus vollem Herzen „Quotenfrauen“ sein!

Viertens: Uns gegenseitig unterstützen.

Üben wir uns in der guten Nachrede! Frauen sind mit ihren Kompetenzen weniger sichtbar. Und so oft hören wir aus den Unternehmen: Wir haben keine Frauen! Es gibt keine.

Deshalb: Üben wir uns darin, die Kompetenzen von Frauen sichtbar zu machen, Frauen ins Spiel zu bringen, gut über Kolleginnen zu sprechen und sie zu empfehlen, wenn es um interessante Positionen geht.

Fünftens: Bündnisse bilden.

Wir haben letztes Jahr 100 Jahre Frauenwahlrecht in Deutschland gefeiert. Die politische Beteiligung von Frauen ist eines der zentralen Rechte und Weichenstellungen, die Frauen im letzten Jahrhundert erreicht haben! Aus der historischen Analyse haben wir eine Sache gelernt, die auch für uns heute wichtig und wegweisend ist: Die erste deutsche Frauenbewegung hat es damals geschafft, sich auf kleinste „Universalien“ zu verständigen. Obwohl ihre Mitstreiterinnen unterschiedliche Lager von konservativ bis links vertraten. Das ist die ganz große Herausforderung, die es zu bewältigen gilt: nicht zu spalten, das eine nicht gegen das andere auszuspielen, sondern zu differenzieren, die Vielfalt innerhalb der Gruppen zuzulassen, zu akzeptieren und immer wieder nach Verbindendem zu suchen.

Das Gesetz über die Geschlechterquote ist übrigens auch das Ergebnis eines parteiübergreifenden Bündnisses von Frauen: Angefangen mit Ihrer Nürnberger Resolution 2008, ergänzt durch die Berliner Erklärung 2011 – haben sich Frauenverbände und Abgeordnete für eine Geschlechterquote in Aufsichtsräten eingesetzt. Das führte dazu, dass das Gesetz über Frauen in Führungspositionen tatsächlich 2015 vom Bundestag verabschiedet wurde.

Sechstens: Sich engagieren.

Damit Chancengleichheit nachhaltig verankert wird, brauchen wir Menschen aller Geschlechter in allen Bereichen der Gesellschaft: in der Arbeitswelt, zu Hause und in der Zivilgesellschaft, in politischen Führungspositionen. Dieses Land wird zwar schon seit langem von einer Frau geführt, doch, um es mit den Worten unserer Bundeskanzlerin zu sagen: Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer! Im Gegensatz zum Frauenanteil in den Vorständen ist der Anteil von Frauen im Bundestag leider rückläufig. Nach der letzten Wahl ist er um 6 Prozentpunkte auf 31% gesunken. In den Landtagen liegt er zwischen 24 und 37 Prozent, in der Kommunalpolitik liegt er durchschnittlich bei nur 27 Prozent. Geradezu dramatisch sind die Zahlen in den kommunalen Spitzenämtern: nur 9,5% der Landratsämter werden von einer Frau geführt, nur 8,1% aller Oberbürgermeister*innen sind Frauen. Wir setzen uns deshalb mit dem Bündnis der Berliner Erklärung für ein Paritätsgesetz ein, das Geschlechterquotenregelungen auch auf kommunaler Ebene in der Politik etabliert.

Ja, es hat sich etwas getan. Wir haben miteinander viel erreicht! Und wir müssen gemeinsam weitergehen. Unser Einsatz für Geschlechtergerechtigkeit darf nicht scheitern an fehlenden Bündnissen ebenso wenig wie an Anfeindungen rückwärtsgewandter Kräfte. Was mir heute besonders Sorgen macht sind jene Stimmen, die Gleichstellungspolitik an sich in Frage stellen. Oder unterschiedliche Dimensionen von Vielfalt – wie Geschlecht und kulturelle/ethnische Herkunft – gegeneinander ausspielen. Stimmen, die teilweise sehr vehement vorgetragen werden. Die nicht den Dialog suchen, sondern den Hass schüren. Und umso wichtiger ist die Zivilgesellschaft, sind Initiativen wie der „Erfolgsfaktor Frau“.

Wir wissen in diesen Zeiten mehr denn je: Eine Gesellschaft der Chancengleichheit, in der Vielfalt in allen Bereichen gelebt und wertgeschätzt wird, ist nichts Garantiertes. Sie braucht unser Engagement, unseren Einsatz, sie braucht starke Bündnisse. Im Thema Gleichstellung können sie gelingen, wie uns die Geschichte zeigt. Lassen Sie uns deshalb breite Bündnisse eingehen, immer wieder nach den kleinsten Universalien suchen – und gemeinsam viel bewegen!

Kathrin Mahler Walther ist Geschäftsführerin und Vorstandsmitglied der EAF Berlin, dem Berliner Think Tank zur Förderung von Vielfalt in Führung. Sie berät Organisationen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auf ihrem Weg in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt und leitete zahlreiche Programme zur Personal und Organisationsentwicklung sowie Studien über Erfolgsstrategien von Fach- und Führungskräften. Als Trainerin verfügt sie über umfangreiche Erfahrung im Bereich Mentoring und Unconscious Bias.

Kathrin Mahler Walther ist Sozialwissenschaftlerin und ausgebildete Systemische Beraterin. Sie ist Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM). Vor ihrer Tätigkeit für die EAF Berlin war Kathrin Mahler Walther u.a. für Catalyst - eine der führenden Organisationen zur Förderung von Vielfalt in den USA - und für die DaimlerChrysler AG tätig. Für die „Siegessäule“, das europaweit größte Magazin der LGBTIQ-Community, engagierte sie sich als Autorin zum Thema Schwule und Lesben in der Arbeitswelt.

Kathrin Mahler Walther wuchs in Leipzig auf und gehörte seit 1987 zur ostdeutschen Bürgerbewegung. Nach der Friedlichen Revolution war sie intensiv am Transformationsprozess beteiligt und arbeitete bis 1992 im ersten sächsischen Landtag. Für ihr Engagement wurde sie 2019 von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande ausgezeichnet.

Weitere Informationen: www.eaf-berlin.de