



FRAUEN REDEN ZU TISCH

Berliner Tischreden

DAS GUTE LEBEN

Positionen und Forderungen von Frauen heute

Vorabend des Reformationstages, 30.10.2012

Haus der Evangelischen Kirche in Deutschland

Tischrednerin: **Dr. Susanne Kortendick**

Geschäftsführerin Personal Bombardier Transportation GmbH

Sehr geehrte Damen,

es ist mir eine besondere Ehre und Freude, heute Abend eine Tischrede in Ihrem Kreis halten zu dürfen. Frau Radeke-Engst war im Vorfeld so freundlich, mir eine Zusammenstellung der Tischreden des vergangenen Jahres zuzusenden – und da war mir gleich klar, dass ich hier in große Fußstapfen trete! Insofern vielen Dank schon jetzt dafür, dass Sie mir zuhören!

Ich möchte heute Abend darüber sprechen, was ich über das Frausein in den letzten Monaten gelernt habe. Vielleicht auf den ersten Blick ein merkwürdiges Thema für eine Tischrede am Vorabend der Reformation. Mein Gedankengang bei der Auswahl des Themas war folgender: Ich bin jetzt seit ca. 18 Monaten auch als Geschäftsführerin für die Bombardier Transportation tätig. Bereits zuvor hatte ich eine Aufgabe als Vice President Human Resources in der größten Division der BT übernommen. Wir produzieren in dieser Division Lokomotiven, Straßenbahnen, Antriebssysteme, Motoren und Drehgestelle – und alle diese Produkte vermarkten und verkaufen wir rund um den Globus. Ich betreue in dieser Funktion rund 11.000 Beschäftigte weltweit, also eine große und verantwortungsvolle Aufgabe – und trotzdem: selten habe ich in meinem Leben eine steilere Lernkurve gehabt als in der neuen und zusätzlichen Aufgabe als Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin. Und ich finde, das passt zum Thema der Reformation: Erneuerung findet schließlich durch Lernen statt, insofern hoffe ich, bin ich genau richtig bei Ihnen mit meiner Idee. Ich möchte meine Zeit mit Ihnen nutzen, um Ihnen einige der „Bildungsereignisse“, die ich in den letzten Monaten hatte, vorzustellen, und ich hoffe, diese regen zu lebhaften Diskussionen während des weiteren Abends an.

Lassen Sie mich damit beginnen, dass ich Ihnen ein wenig erläutere, wie die Bombardier Transportation funktioniert. Wir organisieren uns in Produktparten (sog. Divisionen), die eigenständig am Markt operieren und jeweils getrennt Gewinn erwirtschaften. Unser weltweites Headquarter sitzt hier in Berlin, und wir haben derzeit rund 35 Ländergesellschaften. Die Geschäftsführungen dieser Gesellschaften sind für das Geschäftsmodell der Bombardier so etwas wie eine Notwendigkeit – wir benötigen einen legalen Rahmen, um an unseren Märkten agieren zu können. Aber die Musik spielt nicht in den Ländergesellschaften, sondern klar in unseren Divisionen. Deshalb ist unternehmensintern meine Aufgabe als VP HR die deutlich sichtbarere Aufgabe, während ich in der deutschen Öffentlichkeit eher als Geschäftsführerin der deutschen Ländergesellschaft (immerhin die größte und wichtigste) wahrgenommen werde.



In dieser deutschen Öffentlichkeit wird derzeit intensiv über die Frage der Beteiligung von Frauen an Aufgaben der Unternehmensführung diskutiert. Ziemlich konsequent habe ich deshalb zu meiner Bestellung im letzten Jahr (und seitdem immer wieder) eine ganze Reihe von Medienanfragen zum Thema Frauenquote erhalten. Auf einmal war ich Quotenfrau! Für mich ein völlig neues Gefühl – ich habe mein ganzes Berufsleben in männerorientierten Berufsfeldern verbracht, und ehrlich gesagt nie für mich thematisiert, ob ich da Quotenfrau war oder nicht. Natürlich habe ich wahrgenommen, dass es soziale und systematische Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Unternehmen gibt. Und dass wir Frauen da in der Regel nicht im Vorteil sind, ist irgendwie auch klar. Trotzdem, ich habe mich durchgesetzt und meinen Job gemacht, und mit der überwiegenden Anzahl meiner männlichen Kollegen habe ich super gut zusammen gearbeitet. Jetzt, als Arbeitsdirektorin, wurde ich zum ersten Mal offensiv gefragt, wie es sich als Quotenfrau so lebt, wie ich mich gegen männliche Konkurrenz durchgesetzt habe und was ich anderen Frauen empfehle, um eine ähnliche Karriere zu haben wie ich.

WOW!

Na, da war erst mal Hirnschmalz gefragt... Und hier meine erste These zu diesem Thema: Ich bin eine Quotenfrau mit Leib und Seele! Und ich wünsche mir, dass andere Frauen anfangen, das auch so zu sehen.

Meine Idee einer Quote heißt: Gibt es zwei gleich starke Bewerber, dann sollte der- oder diejenige zum Zuge kommen, der oder die dem unterrepräsentierten Geschlecht angehört. Und diese Sichtweise der Quote unterscheidet sich offensichtlich deutlich von dem, wie in der Öffentlichkeit diskutiert wird und wie vor allem jüngere Frauen das Thema bewerten. Denn: Häufig wird ja so getan, als würden Frauen ihres Geschlechtes wegen befördert – was für ein Unsinn. Kein Unternehmen kann es sich leisten, wichtige und verantwortungsvolle Jobs an Menschen zu vergeben, die nicht dafür geeignet gehalten werden. Ein solches Risiko tragen Unternehmen nicht, punktuell. Also: Schluss mit so merkwürdigen Assoziationsketten, und vor allem: Schluss damit, jungen Frauen zu vermitteln, es gebe eine Logik der Jobvergabe in Unternehmen, die nicht dem Primat des Risikomanagements unterliegt. Und lassen Sie mich auch noch ausdrücklich betonen, dass die BT aus meiner Sicht zu den Unternehmen gehört, die Diversity nicht nur predigen, sondern aktiv leben – wir sind mehr als 50 Nationalitäten im Unternehmen, in unserem Konzernvorstand sind 4 von 9 Positionen mit Frauen besetzt.

Aber trotzdem gilt meine zweite These: Quoten sind eine Notwendigkeit. Einer meiner Chefs, Schwede, hat mir dazu gesagt: „Ohne Quote bewegt sich nichts.“ Und die Schweden wissen, wovon sie reden. In meinen jüngeren Jahren war ich fest davon überzeugt, dass ich nur aufgrund meiner Leistung eine Karriere machen sollte (siehe These 1), aber je älter ich werde, desto mehr lerne ich, dass das so einfach nicht funktioniert. Und viele Frauen meiner Generation bestätigen diesen Wandel in der eigenen Haltung. Dazu nur ein Beispiel aus der eigenen Erfahrung: Im vergangenen Jahr habe ich als erste Frau am Senior Leadership Program der Bombardier Transportation teilgenommen. Dabei handelt es sich um ein Lern- und Entwicklungsprogramm zur Vorbereitung auf die Top 50 Positionen im Unternehmen. Alle meine männlichen Kollegen hatten vergleichbare Programme schon mal absolviert, vor allem auch die Begleitaktivitäten, z.B. ein Mentoring. Für mich, immerhin im zarten Alter von 48 Jahren, war es das erste Mal, das ich einen offiziellen Mentor im Unternehmen hatte. Und natürlich ist so ein Mentoring eine tolle Erfahrung, die unglaublich hilfreich im Unternehmen ist.

Es gibt aus meiner Sicht nur ein wirklich intelligentes Argument gegen eine Quote: Im Extremfall, und ich habe so etwas z.B. in Großbritannien schon erlebt, suche ich dann die weibliche lesbische schwarze körperbehinderte Bewerberin für einen Job. Natürlich gibt es die irgendwo, aber wirklich zumutbar ist so etwas dann auch nicht mehr.



Jüngere Frauen sollen nicht lernen müssen, was ich gelernt habe. Was ich damit meine? Wie gesagt, mein Berufsleben hat sich immer in männerorientierten Domänen abgespielt. Ich war in aller Regel die einzige Frau weit und breit, noch dazu akademisch qualifiziert und nicht ganz dumm – also mitunter eine echte Bedrohung (zumindest mal gefühlt). Und da gab es durchaus, vor allem in meinen sehr jungen Jahren, fiese und einschüchternde Erlebnisse, zum Teil demütigend und auf jeden Fall frustrierend. Bestimmt war ich da auch nicht immer wirklich clever und habe vielleicht manches provoziert, was sich hätte vermeiden lassen – trotzdem, ich finde nicht, dass unsere jüngeren Schwestern gleiche Erfahrungen machen müssen. Klar, wir alle haben Strategien des Umgangs mit Diskriminierung entwickelt, vielleicht war das auch für die Zielorientierung und Durchsetzungsstärke gut – aber beides kann frau anders lernen, das steht mal fest.

Auch dazu ein aktuelles Beispiel: Ich unterstütze als Bombardier Transportation Germany die Durchführung eines öffentlich geförderten Forschungsprojektes zum Thema Frauenkarrieren. Bei der Präsentation erster Forschungsergebnisse (einziger Mann im Raum übrigens der Projektleiter) gab es doch tatsächlich folgendes Ergebnis: „Ja, Frauen machen Karriere im Unternehmen, aber vorrangig in Unterstützungsfunktionen, nicht in den Kernbereichen.“ Ich muss Ihnen gestehen, dass ich auf diese Aussage hin doch sehr ärgerlich geworden bin. Was macht eine Karriere in einer Unterstützungsfunktion (das ist zum Beispiel Human Resources oder auch Finance) zu einer Karriere zweiter Klasse? Wir haften als Geschäftsführer genauso wie alle anderen Mitglieder einer Geschäftsführung, da gibt es keinen funktionalen Unterschied – das war übrigens im Projekt nicht bekannt. Warum muss ich mir einen solchen Unsinn ausgerechnet in einem Forschungsprojekt anhören, dass sich die Gleichstellung auf die Fahnen schreibt? Ich kann Ihnen sagen, in dieser Runde hat es ziemlich gerumst.... Interessant auch: Niemand anders hat das Wort erhoben, obwohl ca. 25 hochqualifizierte und erfolgreiche Frauen um den Tisch saßen. Aber: im Anschluss kamen einige der Damen zu mir und bedankten sich für meinen Mut und meine Offenheit. Tja, Männer machen das besser, das steht mal fest. Die würden eine Frau, die ihnen eine vergleichbare These präsentiert, schlichtweg gemeinsam zum Frühstück verspeisen. Da wäre mir doch entschieden lieber, unsere jüngeren Geschlechtsgenossinnen lernen in dieser Hinsicht etwas mehr von den Männern in ihrer Umgebung als von manchem weiblichen Rollenvorbild.

Ich möchte, dass Frauen eine echte Wahl haben, wenn es um das Thema von Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Ich gehöre ja zu der Generation von Akademikerinnen, die sich gegen Kinder entschieden haben. Während der Jahre, in denen diese Entscheidung stattfand, habe ich geglaubt, dass ich eine private und individuelle Entscheidung treffe. Das war auch bestimmt hinsichtlich einiger der Entscheidungsfaktoren der Fall. Aber: es war immer klar, dass eine Kinderbetreuung so teuer gewesen wäre, dass ich einen erheblichen Einkommensanteil dafür hätte aufwenden müssen (das war in den 90ern, für die, die das nicht glauben mögen). Dazu kam, dass Verfügbarkeit im Beruf immer als ein entscheidendes Kriterium für die Karriere gesehen wurde. Tja, dann hätte ich also meine Kinder in der Krippe abgegeben und während der 6 Wochen Ferien pro Jahr zu Gesicht bekommen. In dieser Hinsicht habe ich also eine generationstypische Entscheidung getroffen, die von großer sozialer Ungleichheit geprägt war. Auch heute höre ich manchmal Sätze wie „Wer mit 40 noch nicht Executive ist, ist für eine echte Karriere zu alt“. Tja, wer zwei oder drei Kinder betreut hat, ist dann wohl leider älter als 40, wenn eine größere Verantwortung ansteht. Karrieren dauern heute länger als noch vor einigen Jahren, wir alle werden schließlich bis fast zum 70. Lebensjahr arbeiten gehen! Warum soll man dann also nicht 45 oder 50 sein, wenn es zum Schwur kommt? Ich möchte, dass junge Frauen und Männer verschiedene Optionen haben, Familie und Beruf zu kombinieren und ich möchte, dass



dies wirklich unterschiedliche und flexible Optionen sind und nicht irgendwelche merkwürdigen Aktionen wie ein unterbezahlte häusliche Betreuung.

Lassen Sie mich meine abschließende These nutzen, um auf das Thema der Reformation, der Erneuerung und des Lernens, zurückzukommen: Frauen müssen die Karriere wollen, und sie müssen sich dem Wettbewerb und der damit verbundenen Auseinandersetzung auch stellen! Weglaufen gilt nicht! Dabei können wir helfen, indem wir ermutigen, unterstützen, unsere Erfahrungen teilen und Frauen befördern. Ich stelle immer wieder fest, dass Männer einen wesentlich „verspielteren“ Ansatz haben, wenn es um die Karriere geht. Sie betrachten das Ganze häufig als ein Spiel, bei dem man eben manchmal gewinnt, manchmal verliert. Frauen tendieren eher dazu, einen Verlust als eine persönliche Niederlage zu definieren – das hat dann natürlich erheblich negativere Auswirkungen auf die eigene Psyche und das eigene Selbstbewusstsein. Ich möchte, dass Frauen mitspielen, und zwar auf allen Ebenen, in allen Funktionen und Bereichen – mit Spaß und Freude, mit Erfolg und dicken Gehältern – kurzum mit allem, was dazu gehört!

In diesem Sinne: einen schönen Abend für Sie alle und danke, dass Sie mir gelauscht haben!