

**FESTREDE VON HERRN Dr. h. c.
THOMAS SATTELBERGER ANLÄSSLICH
DER 16. VERLEIHUNG DES
MESTEMACHER PREISES
MANAGERIN DES JAHRES**



*Dr. h. c. Thomas
Sattelberger*

September 2017, Berlin

*„Mehr Frauen in die Führung –
eine unumgängliche Kulturtransformation“*

*Sehr geehrte, liebe Frau Professor Dr. Detmers,
sehr geehrte Preisträgerin,
sehr verehrte Damen und Herren,*

es ist mir Ehre und Freude zugleich, heute den Festvortrag zur Verleihung des Mestemacher-Preises für die Managerin des Jahres 2017 halten zu dürfen. Das Thema „Frauen in die Führung“ oder milder gesagt „Mixed Leadership“ hat mich zwei Jahrzehnte auf meinen beruflichen Stationen begleitet. Bei der Lufthansa 1995 versuchten wir mit einem damals vor 22 Jahren hoch innovativen Handwerkskasten – von Cross-Mentoring bis Selbstmarketing-Training – das Thema anzugehen – idealistisch, aber unzureichend. 2003 als Personalchef bei Continental, konnte ich mich im Vorstand dazu durchringen, schüchtern „Orientierungswerte“ für Fabriken und Entwicklungszentren vorzugeben. Am Beginn meiner Amtsperiode 2007 bei der Telekom, machte ich dann öffentlich die Ankündigung, dem Thema Mixed Leadership offen, transparent und mit nötigem Rückgrat zu begegnen und eine Quote festzulegen, wenn sich bis 2010 – 3 Jahre später – nichts verändert hätte. Das haben wir – als Gesamt-Vorstand – dann im Rahmen der freiwilligen Selbstverpflichtung am 15.

März 2010 umgesetzt. Dies hat damals zu breiten medialen Wellen geführt und wohl in Wirtschaft, Politik und anderen gesellschaftlichen Bereichen katalysatorisch gewirkt.

Für Handelsblatt-Herausgeber Gabor Steingart war damals die Berufung einer BMW-Vorständin so revolutionär, ich zitiere „als ob Oliver Kahn (der damalige Torhüter des 1. FC Bayern) bei den Australian-Open der Damen nominiert würde“ [Handelsblatt Morning Briefing].

Heute sieht die Situation in Aufsichtsräten zwar gut und in Vorständen börsennotierter Unternehmen geringfügig besser aus. In den Aufsichtsräten der Dax-Konzerne liegt der Frauenanteil zu Beginn der zweiten Jahreshälfte 2017 bei 30,2 Prozent. Die gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote von 30 Prozent ist problemlos erreicht.

Doch die Chefposten der großen börsennotierten Unternehmen sind bislang vor allem Männern vorbehalten: Zum 1. Juli 2017 sind nur drei Vorstandsvorsitzende der 160 Konzerne Frauen.

In den auf den Indizes Dax, MDax, SDax und TecDax gelisteten Unternehmen sind nur in jedem vierten Vorstandsgremium Frauen vertreten, 75 Prozent der Vorstände sind ausschließlich männlich besetzt. Insgesamt liegt der Frauenanteil in den Vorstandsgremien bei 6,9 Prozent – einen halben Prozentpunkt höher als zu Jahresbeginn. Das bedeutet auch: Sieben Frauen haben innerhalb eines Jahres den Sprung in die Topetagen der deutschen Wirtschaft geschafft. Zum 1. Juli 2016 waren 40 Vorstandsmitglieder der 160 börsennotierten Unternehmen Frauen, jetzt 47.

In diesem Tempo werde es noch 23 Jahre dauern, bis ein Drittel der Vorstandsposten mit Frauen besetzt ist, heißt es in einer Untersuchung von Ernst & Young.

In den Vorständen der Dax-30-Unternehmen selbst gibt es – verhältnismäßig – viele Frauen: In 19 der 30 Vorstände sitzt mindestens eine Managerin, damit ist jedes achte Vorstandsmitglied eines Dax-Unternehmens eine Frau. Vor drei Jahren gab es zwölf weibliche Vorstände, heute sind es 25. In den Unternehmen des MDax, SDax und TecDax dagegen sind nur etwa fünf Prozent der Vorstandsmitglieder Frauen.

Schlechter sieht die Bilanz für die 1508 kleineren börsennotierten, nicht mitbestimmungspflichtige Unternehmen aus, die derzeit noch nicht unter die starre staatlich verordnete Quote fallen. Sie sind verpflichtet, sich selbst Zielvorgaben zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen zu setzen. In den Aufsichtsräten aller börsennotierten Unternehmen – also auch

der nicht mitbestimmungspflichtigen – stieg der Frauenanteil von 19,5 auf 21,2 Prozent. Drei Viertel der Unternehmen haben sich dem Bericht zufolge als Ziel gesetzt, mindestens einen Sitz im Aufsichtsrat mit einer Frau zu besetzen.

Anders sieht es aber für die Vorstände aus. Nur 6,1 Prozent der Firmenvertreter waren 2016 dort Frauen. 70 Prozent der Unternehmen haben sich die „Zielgröße null“ bei der Besetzung mit weiblichem Spitzenpersonal gesetzt. Nur 15 Prozent der Firmen wollen einen Frauenanteil von 30 Prozent oder mehr.

Die flexible Quote war und ist also ein Schuss in den Ofen, doch ob hier „Mehr des Gleichen“ hilft, bezweifle ich. Ich habe die damalige Familienministerin Manuela Schwesig zweimal davor gewarnt, jenseits anonym gelisteter Börsenunternehmen in den familiär geführten Mittelstand einzugreifen.

Der Anteil von Frauen unter den angestellten Führungskräften in Privatunternehmen ist in den Jahren 1995 bis 2015 um rund zehn Prozentpunkte auf etwa 30 Prozent gestiegen. Das geht aus dem neuen „Führungskräfte-Monitor 2017“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) hervor, der erstmals einen Zeitraum von 20 Jahren abdeckt und somit auch langfristige Entwicklungen aufzeigt. Der Führungskräfte-Monitor betrachtet dabei Führungspositionen in einem weiten Sinne: Einbezogen werden nicht nur VorständInnen und AufsichtsrätInnen, sondern auch niedrigere Führungsebenen und allgemein Angestellte, die hochqualifizierte Tätigkeiten ausüben.

Doch der Frauenanteil nimmt derzeit nur noch langsam zu und gleicht zuletzt eher wieder einem Ritt auf einer Schnecke.

Offenbar spielen auch kulturelle Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle: Während der Frauenanteil in Führungspositionen in Ostdeutschland bei 44 Prozent liegt, ist er in Westdeutschland mit 27 Prozent deutlich geringer und seit 1995 auch erheblich langsamer gestiegen.

Die Perspektive von Moral, Menschenrechten, Chancengleichheit spricht für sich selbst. Die Perspektive von Geschäft und Ökonomie wird zunehmend empirisch belegt.

Die Unternehmensberatung Ernst & Young (heute, EY) kommt in einer Studie zu einem eindeutigen Ergebnis. Danach haben sich die 290 Top-Unternehmen in Europa mit weiblichen Vorstandsmitgliedern zwischen 2005 und 2010 bei den Kennziffern Umsatz, Gewinn und Börsenwert deutlich besser entwickelt als Unternehmen ohne Vorstandsdamen.

Und ein Vergleich der amerikanischen Fortune 500 Unternehmen

zeigt, dass Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Executive Committee eine signifikant erhöhte Eigenkapitalrendite vorweisen können. 83 Prozent mehr. (Catalyst, 2007)

Wirtschaftshochschulen wie die London School of Economics forschen aktuell zu der dritten Perspektive. Ihre Feststellung: Unternehmen sind innovativer, wenn es ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen an der Spitze gibt. Eine Studie der TU-München zusammen mit Boston Consulting kommt zu gleichem Ergebnis, aber bezogen auf den Frauenanteil insgesamt.

Die aktuelle Ausgabe des International Business Case Report iBCR vom 3.1.2016 dokumentiert bei 137 von insgesamt 205 Studien (also fast 65 Prozent) Verbesserungen durch Diversity Management bei

- Engagement
- Produktivität
- Zusammenarbeit in Teams und über Bereichsgrenzen hinweg
- sowie Effektivität der Gesamtorganisation

(<http://de.diversitymine.eu/author/diversityresearch/>)

Und in Forschungen von Wissenschaftlern der Norwegian Business School wurden 2900 Führungskräfte – Männer wie Frauen – nach den zentralen Führungseigenschaften

- Initiative ergreifen
- Innovationen fördern
- andere unterstützen
- Ziele effektiv erreichen
- Stress aushalten

analysiert. Bei den ersten 4 Eigenschaften haben Frauen die Nase vorne, nur bei der Stressbewältigung und der damit verbundenen „Emotionalen Stabilität“, nicht. Wie pikant, dass dieses letzte Argument oft von den Gegnern der Frauenförderung gezogen wird – und dies angesichts der zunehmenden Innovationsarmut und der abnehmenden Führungsqualität in Unternehmen.

In der 2009 Version der McKinsey Studie (Women Matter) wurden Führungskräfte (männlich und weiblich) befragt, welche Führungskompetenzen auf die Herausforderungen der Zukunft am besten eingehen und vorbereiten.

Ergebnis: intellektueller Ansporn, Inspiration und Vision für die Zukunft, Entscheidungen im Team treffen, klare Definition von Erwartungen und Honorierung von erreichten Zielen. Und Frauen sind in diesen Punkten stark, in einigen sogar stärker, so

die Statistiken der Studie.

Laut dieser Studie zeigen Frauen besseres Führungsverhalten in Feldern der Unternehmensvision, Organisationskultur und Personalentwicklung. Männliche Qualitäten seien dagegen Unternehmenssteuerung und individuelle Entscheidungen. Ob das eine Zuschreibung ist, bleibt zu diskutieren. Die Kernmessage ist geschäftlich gesehen die gleiche: Der Erfolg von Organisationen basiert auf gut ausgebildeter komplementärer Führungskompetenz. (Quelle: Heitger Consulting 2011)

Meine Damen und Herren, werte Ehrengäste, wir haben allerdings zu akzeptieren, dass Aufstiegseffektivität nicht gleichbedeutend ist mit Führungseffektivität. Bis heute ist in nicht wenigen Positionen und Firmen gute Führung ein Mythos. Denn wer nach oben kommen will, muss eben nicht automatisch gut führen können, sondern mit Ellenbogen, Machtinstinkt und Konfliktkraft ausgestattet sein. Dabei werden die gerade genannten Führungskompetenzen von Frauen nicht stark genug hervorgehoben und wertgeschätzt.

Doch die Realitäten sprechen klare Sprache. Vier Business Cases zeigen, dass Talent-Diversity unumgänglich ist.

Wenn wir nun bei Studien immer ähnliche Ergebnisse erhalten, stellt sich schon die kritische Frage: Warum handeln wir dann immer noch nicht? Wir haben hier mit Sicherheit keine Erkenntnislücke, sondern müssen fehlendes Handeln feststellen: Wir sind Wissensriesen und Realisierungszwerge. Und die ganzen Cases und Studien gehen nur an die Vernunft, die Rationalität, nicht auch an das Unterbewusste, das Emotionale: eben Sachlogik statt Psychologik.

Drei Sichtweisen dazu:

1. Wir dürfen den Blick nicht nur auf die Spitze richten. Wenn wir in den Unternehmen wirklich Mixed Leadership haben wollen, dann muss das auf allen Ebenen passieren. Zulange ist Talentförderung von Frauen in Unternehmen als Hinterhof-Thema der Personalpolitik und der Unternehmensführung behandelt worden. Systematik von unten und Symbolik von oben gehen Hand in Hand. Zu lange wurde diesem Thema – anders als in vielen anderen Ländern Europas, Asien und Amerikas – nicht der nötige Respekt gezollt. Übrigens kam gerade das Peterson Institute for International Economics zum Ergebnis, dass es wichtiger sei, sich mehr auf das mittlere und höhere Management zu fokussieren und weniger auf Aufsichtsrat und Vorstand. Die Erkenntnis bricht sich immer mehr Bahn, dass man zwar mit

einer gesetzlichen Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen zumindest vielen Hundert Frauen Karriereperspektiven bietet, aber dadurch weder mehr Geschäftserfolg noch ein Durchbruch für durchgehende Chancengleichheit erreicht.

Das Manager Magazin von Mai 2016 berichtet zudem ironisch: „Eine ganze Industrie ist entstanden, um Managerinnen nach oben zu bringen. Doch was bewirken die Tausenden von Initiativen und Referenzen? Manchmal leider genau das Gegenteil des Gewünschten.“

Eine Studie der Beratung Roland Berger zufolge stecken die Unternehmen im Schnitt etwa 2,3 Millionen jährlich in ihre Diversitybudgets, was zumeist auf eine reine Frauenagenda hinausläuft. Demzufolge würden alleine die in den verschiedenen Dax-Segmenten gelistete Unternehmen mehrere hundert Millionen Euro in Frauenkarrieren investieren...und das mit nur mäßigem Erfolg.“

2. Der öffentliche, vor allem massive, politische, Druck führt zu einem Fokus auf publizitätsträchtige Maßnahmen – vor allem zu den jährlichen Thementagen (Weltfrauentag, CSD, Tag gegen Rassismus, Diversity-Tag etc.) oder publikumswirksamen Top-Personalien. Dem Dauerbeschuss der Medien und der Politik muss ja begegnet werden. So wird zwar ein Grundrauschen erzeugt, jedoch im seltensten Fall eine Veränderungsenergie. Lästige Routinen, Ermüdungserscheinungen bis Zynismus sind die Folgen in Teilen der Wirtschaft.

3. Das Talentmanagement durch die Personalfunktion ist Service. Erst gekoppelt mit echter Verantwortung der Führungskraft für das Thema führt es zum Durchbruch. Nicht Tools, Programmchen und Symboliken, sondern echte Führungsverantwortung ist der Kern echter Frauen- und Diversitypolitik. Unsere schmerzliche Einsicht damals bei Telekom bestand darin, sich einzugestehen, dass wir – obwohl immer klarer wurde, dass der bisherige Handwerkskasten notwendig, aber nicht ausreichend war - die gleichen, tradierten Wege immer wieder repetierten, also

„Mehr des Gleichen“ als Lösung:

- Das größte Frauennetzwerk
- Das xte Frauen-Mentoring Programm, Patenschaftsmodelle, Cross Mentoring
- Die Pressekonferenz mit Familienministerin und Kanzlerin
- Das nächste Selbstmarketing Training

- *Das Versprechen, dass es nächstes Jahr besser wird
Und dass es damit eben nicht gelang, das geschlossene System zu
öffnen.*

*In Anlehnung an Bill Clintons "It's business, stupid" war unser
Eingeständnis "It's leadership, stupid!"*

*Bei organisationspsychologischer Betrachtung wird deutlich,
dass Faktoren wie Hausmacht, Treuebonus, Vitamin B und
Seilschaften, oft ebenso starke Steigbügel auf dem Weg nach oben
sind wie Können, Leistung und Talent.*

*Ich glaube nicht nur, ich weiß nach mehr als vierzig Jahren
Erfahrung mit Karriereentscheidungen, dass Bestenauswahl nicht
selten ein Mythos ist!*

*Das Qualitätsargument wird immer von einigen pharisäerhaft an
den Frauen abgearbeitet, übrigens – wie so oft – an denen, die
draußen – außerhalb des geschlossenen Systems – sind: an der
Integration ausländischer Akademiker, am Hochschulzugang von
Arbeiterkindern, oder am Zuwachs von Führungsfrauen in
Militär, Kirche, Hochschulen, Exekutive und Verwaltung ... oder
eben in der Wirtschaft.*

*Und da sind noch die unausgesprochenen Ängste, die sich nur
zwischen den Zeilen erahnen lassen:*

- *Angst vor dem Reputationsschaden für Frauen, der durch
das Wort „Quotenfrau“ brutal verdeutlicht wird.*
- *Angst vor der Einsicht, dass wir als Teil moderner kontinen-
taleuropäischer Zivilisation mit humanistischen Wurzeln nicht in
der Lage sind, kulturelle Probleme auf anderem Wege zu lösen
als durch harte Regelwerke, dass wir gezwungen sind, uns
Instrumentarien zu bedienen, die bereits vor mehr als einem hal-
ben Jahrhundert z.B. in den USA eingesetzt wurden (John F.
Kennedy rief 1961 mit der Executive Order 10925 die Equal
Employment Opportunity Commission ins Leben, die 1964
wirksam wurde).*

*Wir geben Frauen weniger Chancen, weil wir noch immer von
dem alten Stereotyp beeinflusst sind, dass sie nicht in das wettbe-
werbsorientierte Umfeld anspruchsvoller Jobs oder großer
Unternehmer-Persönlichkeiten gehören!*

*Zahlreiche Untersuchungen haben dieses Muster abgebildet.
Besonders eindrucksvoll finde ich das Heidi-Howard-
Experiment.*

*Das Experiment beruht auf einer Fallstudie, die man Studenten
und Studentinnen vorgelegt hat. Sie schildert, wie ein
Geschäftsmann namens Howard Roizen zu einer der einfluss-
reichsten Persönlichkeiten im Silicon Valley aufsteigt. Die
Studierenden stufen ihn durchweg als überaus kompetent ein und*

geben an, sie würden gern mit ihm zusammenarbeiten. Legt man einem anderen Kurs den identischen Lebenslauf vor und nennt Howard weiblich Heidi, erlischt die Begeisterung. Was bei Howard als visionäre Kraft gepriesen wird, erscheint bei Heidi als Arroganz und Selbstinszenierung.

Wir haben uns damals bei der Telekom dafür entschieden, das Scheitern unserer traditionellen Wege einzugestehen und einen anderen, radikaleren Weg hinzuzufügen, die freiwillige Selbstverpflichtung – führungsebenenspezifisch – bis 2017 30 Prozent Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Dieser Weg hat uns übrigens in 2 Jahren weltweit absolut über 6 Prozentpunkte mehr Frauen in Führungspositionen gebracht, insgesamt fast 250 Führungsfrauen mehr. Also in 24 Monaten fast viermal mehr als in den 20 Jahren zuvor zusammengenommen. Und wir haben uns durchgerungen, die Herausforderung in die Hände derer zu legen, die Verantwortung tragen – die Führungskräfte auf allen Ebenen: Mixed Leadership als gemeinsame Verantwortung der Männer und Frauen, der da oben, der da unten und der da mittendrin und keine Delegation an die Personalabteilung.

Lassen Sie mich einen Blick in die Zukunft richten.

Ausgerechnet die Zukunftsbranchen und –sektoren sind in Männerhand. Das ist aus drei Gründen besorgniserregend:

1. Die digitale Ökonomie wird Leitbranche und setzt digitale Kompetenz im Top Management voraus. Doch gerade in der Unternehmensführung sind Frauen mit MINT-Expertise kaum zu finden.

2. Diese digitale Ökonomie wiederholt derzeit die gleichen frauenfeindlichen Praktiken wie die Realwirtschaft. Um nur ein paar Beispiele zu nennen: Google wird vom US-Arbeitsministerium verklagt, weil es seine Mitarbeiterinnen systematisch schlechter bezahlt haben soll als männliche Kollegen. Berichte über Sexismus am Arbeitsplatz gehören fast schon zum Alltag, immer wieder stand der Fahrdienstvermittler Uber deswegen am Pranger. Quasi eine moralfreie Zone.

Die Süddeutsche Zeitung vom 17.8.2017 schreibt dazu:

„Natürlich kommt so etwas auch in traditionellen Branchen vor. Und doch ist es bemerkenswert, dass ausgerechnet jene Unternehmer, die lauthals erklären, dass sie die Welt verbessern wollen, ja, sie gar revolutionieren wollen, mit ihren Mitarbeiterinnen in einer Weise umgehen, die so manchen verstaubten Dax-Konzern mit seinen etablierten Frauen-, Schwulen- und Lesbennetzwerken wie die Speerspitze des gesellschaftlichen Wandels aussehen lassen.“ Das ist die eine Seite, die offene

Macho-Kultur der Valleys und in Teilen der deutschen Gründerszene. Die andere Seite ist das genannte digitale Desinteresse der Frauen.

3. *Die Süddeutsche fährt fort:*

„Das Phänomen ist vor allem deswegen alarmierend, weil es die Jobs der Zukunft in diesen Bereichen geben wird. Frauen spielen hier an den entscheidenden Stellen (als Gründer oder Entwickler) kaum eine Rolle. Wenn sich der geringe Frauenanteil in Tech-Jobs und vor allem bei Start-up-Gründungen fortschreibt, sieht der Arbeitsmarkt in Deutschland bald wieder aus wie in den 50er Jahren: die Männer arbeiten, die Frauen bleiben zuhause.“

„Wer nicht programmiert, muss putzen“ lautet die Schlagzeile der Süddeutschen vom 25.04.2017.

Lassen Sie mich zusammenfassen:

1. *Wir dürfen den Blick nicht nur auf Spitze, sondern auf die gesamte Fläche der Pyramide richten: Systematik von unten und Symbolik von unten.*
2. *Die Verantwortung nicht an die Personalabteilung delegieren, sondern die Führungsverantwortung aller Ebenen einfordern.*
3. *Wir haben es in alten und neuen Welten mit hartnäckigen Gegnerschaften zu tun: Tiefverwurzelte, oft als selbstverständlich angesehene Gesellschaftsstrukturen, tradierte Stereotypen und Mentalitäten – sogenannte geschlossene Systeme, die mental wie faktisch geschlossen sind im Sinne von Verweigerung von Zugangsberechtigung sowohl für neue Ideen wie für andersartige Mitglieder.*
4. *Wir brauchen deshalb neue Arbeitskulturen, die neues Verhaltensdesign ermöglichen. Ähnlich einer gelungenen Inneneinrichtung brauchen wir Arbeitswelten:*
 - die weniger machtorientiert und mehr beziehungsorientiert sind*
 - die eher informell und hierarchiearm sind*
 - die Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme fördern*
 - die Diversity, d.h. Unterschiede wertschätzen*
5. *Die digitale Revolution fordert von Frauen Sprünge. Der Staat, die Politik, „die Anderen“ können es nicht mehr richten. In der digitalen Ökonomie schwindet der Schutzmantel der Arbeits-, der Frauen- und Familienministerinnen.*

Meine Damen und Herren,

es bedarf eines radikalen Paradigmenwechsels. Die Quote war nur Türöffner, Stückwerk, Druckmittel, Placebo! Wie Thomas Kuhn bereits feststellte, dauern Paradigmenwechsel oft jahrzehn-

telang. Die Worte von Max Planck „Wissenschaft entwickelt sich von Beerdigung zu Beerdigung weiter“, gilt auch für Kulturveränderungen. Es bedarf der Beerdigung von festgefahrener Ideologie, Verhaltensweisen und mentalen Einstellungen, damit neues entsteht. Denn die Geschichte lehrt uns: Geschlossene Systeme sind selten evolutionär aus sich heraus reformierbar.

Unternehmerinnen und Unternehmer, also Mächtige müssen mit Macht Fenster und Türen öffnen sowie Treppen und Brücken bauen, um gläserne Decken und Wände zu beseitigen. Sie müssen das System öffnen für Diversity. Selbstbewusste Frauen müssen die Chance der Bühne ergreifen und ihre Stärken ausspielen und einbringen.

Diversity ist kein Esoterik-Thema, sondern ein Business-Thema. Kultur und Raum für Chancenfairness zu schaffen ist das Business-Thema der Unternehmensleitung, Chancen anpacken und ergreifen ist das Business von Frauen mit ihren Talenten.

Herzlichen Glückwunsch, Frau Justenhoven



Herr Dr. h. c. Thomas Sattelberger hält seine Rede anlässlich der 16. Verleihung des MESTEMACHER PREISES MANAGERIN DES JAHRES.