

# „Wir wollten mit der Quote ein Signal setzen, dass es uns ernst ist“

**René Obermann,**  
**Vorstandsvorsitzender Deutsche Telekom AG - im Gespräch mit Andreas Boes**



*Das Thema Frauen und Karriere ist in der öffentlichen Meinung deutlich wichtiger geworden. Ich nehme eine Erwartungshaltung wahr, die sich vor allem an die Wirtschaft richtet, und innerhalb der Wirtschaft an die Verantwortungsträger. Sie sind ja ein wichtiger Verantwortungsträger, der zu diesem Thema in den letzten Jahren Wesentliches beigetragen hat. Wie positionieren Sie sich dazu, welche Überzeugungen prägen Ihre Position zu dem Thema Frauen und Karriere?*

Die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen in Verantwortung ist ein Gebot gesellschaftlicher Fairness und auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Trotz der kontroversen Diskussion stehe ich zu unserer Entscheidung für die Frauenquote. Über zehn Jahre lang haben wir „politisch korrekt“ über Frauenförderung diskutiert, aber nicht wirklich viel bewegt. Deswegen haben wir uns entschlossen, einen anderen – vielleicht harten – Weg zu gehen und eine Quote einzuführen. Bei uns ist das eine wichtige Hilfestellung dafür, dass Frauen nicht ständig an die gläserne Decke stoßen, sondern wirklich ihren Weg nach oben machen können. Aber nur mit der Quote ist es natürlich nicht getan. Wir brauchen für Männer und Frauen gleichermaßen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das wird gerade für junge Menschen in verantwortungsvollen Positionen immer wichtiger.

## **Nachhaltiger Wandel bedeutet, eine modernere Arbeitswelt zu schaffen**

*Lassen Sie mich resümieren: In Ihrer Zeit als Vorstandsvorsitzender haben Sie sich im Vorstand durchgerungen, das Thema richtig stark anzugehen, mit der Quote. Das ist ja ein sehr deutliches Statement gewesen. Sozusagen kommunikationspolitisch finde ich interessant, dass Sie das Reizwort Quote so konsequent in den Mund nehmen. Man hätte ja beispielsweise auch sagen können „Zielwert“.*

„Zielwert“ war uns zu unverbindlich. Wir wollten mit der „Quote“ ja auch intern klar machen, worum es uns geht: dass wir hier keine weichen Ziele setzen, sondern eine verbindli-

che Festlegung vornehmen. Es soll klar sein, dass wir mit diesem Instrument arbeiten und entsprechende Umsetzungsprogramme durchziehen. Beispielsweise müssen Führungskräfte ihre Entscheidung begründen, wenn sie Frauen für eine bestimmte Position keine Chance geben. Wir wollten mit der Quote ein Signal setzen, dass es uns ernst ist. Nach innen wie nach außen.

*Man hat also das Reizwort Quote genutzt, um die Ernsthaftigkeit dessen, was man tut, auszudrücken und deutlich zu machen, dass man da keine Kompromisse macht?*

Genau.

*Haben Sie das schon damals als ein Statement empfunden, das so viel Wirkung entfalten würde?*

Ja. Auch in unserem Vorstand haben wir intensiv diskutiert. Aber letztendlich war es der richtige Schritt für uns. Ich will nicht die Lorbeeren dafür ernten. Unser früherer Personalvorstand Thomas Sattelberger hat das Thema immer wieder auf den Tisch gebracht und beherzt vertreten. Mit ihm konnte man wunderbar darüber diskutieren und ich habe dabei viel von ihm gelernt. Seine Einschätzung war für mich maßgeblich und deswegen habe ich mich ihm aus Überzeugung angeschlossen.

*Sie haben wahrscheinlich nicht nur Freunde gewonnen in der Wirtschaft, nachdem Sie diesen Beschluss bekannt gegeben haben.*

Natürlich gab und gibt es kritische Stimmen. Viele etablierte Wirtschaftsführer stehen der Quote ja bis heute kritisch gegenüber.

Es ist aber auch nicht unser Anspruch, zu missionieren und generell für die Quote zu plädieren. Für unsere Firma ist es aber der Weg, um etwas zu verändern. Wenn bei uns das ganze Reden nichts bringt, weil wir so eingefahrene Rollenverständnisse in der Organisation haben – das hat auch mit unserer Historie und mit unserem technisch geprägten Umfeld zu tun –, dann ist es das richtige Instrument für uns. Ob das für andere Firmen auch gilt? Kann sein, dass die es auch ohne solche harten Vorgaben schaffen – für uns war es der richtige Schritt zur richtigen Zeit.

*Haben Sie seitdem eine Veränderung bemerkt?*

Ja, qualitativ und quantitativ. Intern ist die Kontroverse um die Einführung der Frauenquote inzwischen abgeebbt. Sie ist weitgehend akzeptiert. Die Sache nimmt ihren Lauf, und das lässt sich auch quantitativ messen. Im oberen und mittleren Management haben wir den Frauenanteil in den letzten drei Jahren auf knapp 24 Prozent erhöht. In Deutschland sind wir allerdings erst bei 14,6 Prozent – wir haben also Nachholbedarf. International sind wir sehr schnell vorangekommen. In den Führungs- und Aufsichtsgremien unserer Tochterfirmen haben wir jetzt ca. 25 Prozent Frauenanteil. Im Top-Management unterhalb des Vorstands sind wir mittlerweile bei zehn Frauen angelangt, vor ein paar Jahren waren es erst zwei. Und im Vorstand sind es zwei von sieben.

Beim Top-Nachwuchs, in unserem sogenannten Start-up!-Programm, haben wir seit Beginn auf eine gute Balance geachtet und liegen hier bei fast 50 Prozent. In Management-Entwicklungsprogrammen sind wir von 18 Prozent auf immerhin knapp 40 Prozent Frauen gekommen. Wir „füllen die Pipeline“, das ist das Wichtigste. Es reicht nicht, ad hoc zwei, drei Stellenbesetzungen vorzunehmen und dann wieder alles auf sich beruhen zu lassen.

*Das hat mir sehr imponiert an Ihrem Vorgehen. Sie tun nicht nur etwas für die Galerie, ja, wechseln ein, zwei Vorstände oder Aufsichtsräte aus und dann hat die Politik Ruhe, sondern Sie gehen nachhaltig heran und versuchen über die „Pipeline“, tiefgreifend im Unternehmen Wirkung zu erzeugen. Das wird bei anderen Unternehmen wohl auch zur Kenntnis genommen.*

Anders geht es ja nicht, sonst kuriert man nicht die Ursachen, sondern kratzt an den Symptomen. Das bringt uns auf Dauer nicht weiter und ist nicht nachhaltig. Es geht nur, wenn man die Rahmenbedingungen verbessert und eine modernere Arbeitswelt schafft. Dazu gehören zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle, die es einfacher machen, Kinderbetreuung und Beruf unter einen Hut zu bringen. Oder auch das Abschaffen der Stereotypen und der sozial erwünschten Verhaltensweisen oder zumindest das kritische Hinterfragen dieser Praktiken: Meetings um 20 Uhr, häufiges Arbeiten am Wochenende, Büro-Präsenz bis spät in die Nacht zeigen – das muss nicht sein. Wir müssen auch Vätern die Möglichkeit bieten, in Elternzeit zu gehen. Als Unterstützung haben wir hier zum Beispiel unser Väter-Netzwerk geschaffen. Auch Führungskräfte sollten die Chance haben, für eine bestimmte Zeit Job-Sharing oder Teilzeit-Angebote wahrzunehmen. Generell müssen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Elternzeit gehen, viel besser im Unternehmen involviert und informiert halten und ihnen versichern, dass sie beispielsweise nach einem Jahr zurückkommen können. Wir haben mit „Stay in Contact“ ein Programm ins Leben gerufen, das Auszeiten für die Familie dadurch unterstützt, dass die Kontakte und Informationen erhalten bleiben.

*Ein Punkt interessiert mich hier besonders: Es geht Ihnen nicht nur um Frauen, sondern zunehmend auch um die jungen Männer. Eine neue Generation drängt auf den Arbeitsmarkt, und ein Unternehmen muss auch für diese jungen Leute, inklusive Männer, attraktiv sein. Kann man das so interpretieren, dass die eben angesprochenen Themen auch dafür wichtig sind?*

Ja, und zwar gerade in den Wissensberufen und in der IT- und Kommunikationsszene. Wir haben ja eine Telekom der verschiedenen Welten. Das ist kein homogener Personalkörper, wo alle die gleiche Kultur und Arbeitsweise und die gleichen Sehnsüchte repräsentieren, das sind ganz unterschiedliche Lebensmodelle und Persönlichkeitsprofile. Da gibt es den 25-jährigen freakigen App-Entwickler, da gibt es den klassischen Telekommunikations-Fachelektroniker oder den Ingenieur der alten Schule, der ein relativ konservatives Lebens- und Arbeitsmodell bevorzugt. Gerade die jüngeren Leute wollen nicht mehr in diese starren Korsette und darauf müssen wir reagieren. Das fängt mit Kleinigkeiten an: Sie wollen ihr eigenes Portfolio von Geräten nutzen („bring your own device“). Meist wollen sie die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten haben und ihre Arbeitszeiten stärker eigenverantwortlich gestalten können. Das soll nicht heißen, dass sie weniger leisten wollen, aber ihnen schwebt eine viel höhere Flexibilität und Selbstbestimmtheit vor. Und das überträgt sich auch auf ihre Idee von Familienmodellen: Sie wollen Teilzeit-Angebote auch dann, wenn

sie Führungsverantwortung haben. Sie wollen ihre Kinder selbst in die Kita bringen können. Und die Möglichkeit haben, auch mal von zu Hause zu arbeiten. Die Kernaussage hieraus ist, dass wir als Unternehmen heute andere Antworten auf die Bedürfnisse junger Familien finden müssen.

## Der Preis einer Spitzenkarriere

*„Frauen in Karriere“ ist ja nicht ein Thema wie Finanzen oder Produktentscheidungen, das man vergleichsweise unpersönlich behandelt. Es ist nach meinem Eindruck näher dran an einem selbst als Person. Welche persönlichen Erfahrungen prägen Ihre aktuelle Position und Ihr Handeln in dieser Frage? Welche Schlüsse ziehen Sie aus diesen Erfahrungen?*

Meine unmittelbarste Erfahrung ist, dass mein Vorstandsteam heute zu fast einem Drittel weiblich ist. Früher waren wir ausschließlich männlich. Die Kultur und Qualität der Zusammenarbeit, die höflichere Versachlichung von heftigen Diskussionen und Auseinandersetzungen – das alles sind erfreuliche Entwicklungen. Auch typisch männliche Aussagen wie ein kategorisches „Das ist mit mir nicht zu machen!“ kommen nur noch selten vor. Kritische Themen werden bis zum Ende ausdiskutiert, am Schluss wird entschieden, und dann wird umgesetzt. Das ist nicht weniger anstrengend – aber es ist weniger angreifend.

Diese Entwicklungen bedeuten allerdings nicht, dass es künftig einfach wird, Kinder und Karriere gleichzeitig voranzubringen. Und das ist nicht nur eine Frauenfrage, es ist eine Frage von jungen Familien. Ich bin ja selbst Vater, ich weiß aus eigener Erfahrung, dass es gerade in den ersten Jahren eine wirkliche Zusatzbelastung ist, Familie und Karriere gerecht zu werden.

*Wenn Sie sich in die Zeit zurückversetzen, als Sie um die 30 waren und kleine Kinder hatten – hätten Sie sich eine solche Veränderung gewünscht oder war es für Sie damals völlig normal, so wie es eben war?*

Wir hatten sicherlich damals eine traditionellere Rollenverteilung. Würde ich es heute anders machen? Teilweise bestimmt. Ich würde öfter versuchen, die Erziehung der kleinen Kinder mit den beruflichen Möglichkeiten zu kombinieren, mich aktiver in das Familienleben einbringen. Denn man versäumt natürlich viel. Es schadet meiner Meinung nach auch nichts, wenn man erst etwas später solche hohen Führungspositionen erreicht.

*Sie sind ja sehr hoch aufgestiegen. Das muss doch eine ungeheure zeitliche Belastung sein?*

Ja, das ist es. Das lässt Sie auch nicht am Wochenende los oder wenn Sie abends zu Hause sind – jedenfalls ist mir das nie gelungen. Der Preis für eine fast ausschließliche zeitliche und mentale Fokussierung auf den Beruf und auf die Firma ist ja der, dass Sie der Familie nicht die erforderliche Präsenz und Fürsorge bieten können. Ich ziehe den Hut vor jedem, der das anders bewältigt; ich kenne allerdings viele Beispiele, wo es nicht so gut gelungen ist.

*Aber ist das nicht eine gewisse Gefahr für die Unternehmen – insofern, dass man so eine Art Negativauslese für die obersten Führungskräfte hat?*

Diese Gefahr sehe ich auch. Aber die Regeln ändern sich. Wir reden ja gerade über die Erfahrung der Vergangenheit, wie es früher normalerweise war und welchen Preis man dafür bezahlt hat. Das war gesellschaftlich akzeptiert, ja geradezu bewundert: Der Mann ist Tag und Nacht im Einsatz und bringt tolle berufliche Leistungen. Gut, er ist oft nicht zu Hause, aber dafür ist ja die Frau da.

Heute gibt es schon Führungskräfte mit einem anderen Lebensstil, die eine andere Work Life Balance fordern und durchsetzen. Ich habe Kolleginnen und Kollegen, die mehrmals in der Woche abends so nach Hause gehen, dass sie noch Zeit mit ihren Kindern verbringen können. Nicht jeden Abend, aber immer wieder mal. Oder die versuchen, sich die Wochenenden weitgehend freizuhalten; die weniger Abendtermine machen und diese typischen Rituale – nach dem Arbeitsessen abends zigarrrauchernde die großen Geschäfte besprechen – nicht mehr so praktizieren, wie das früher üblich war. Sie erleben heute gerade bei den Jüngeren eine Veränderung in der Geisteshaltung und in der Praxis, also die Ansätze einer Trendwende.

*Aber praktisch gesehen ist das doch wahrscheinlich eher noch die Ausnahme?*

Praktisch gesehen muss man in Top-Führungspositionen viel Präsenz und Arbeitseinsatz zeigen. Das hat ja auch den Vorteil, dass man dafür mehr Gestaltungsfreiheit hat und gut bezahlt wird. Es hat aber eben den Preis, dass Sie zumindest einen Teil des Familienlebens dafür opfern. Natürlich ist eine Position im Vorstand schon sehr speziell. Man muss extrem viel Zeit und Energie einsetzen. Aber: Früher war es ausschließlich Beruf, inzwischen gibt es schon etwas mehr Balance.

*Gibt es eigentlich im Topmanagement unausgesprochene Erwartungen, wie viel man arbeiten muss?*

In den Top-Etagen ist wohl die unausgesprochene Erwartung, dass man ständig erreichbar und involviert ist. Das wird auch dadurch zum Ausdruck gebracht, dass Leute eine Art Omnipräsenz zeigen, immer übers Geschäft reden und gar nicht abschalten wollen. Und ich muss für mich gestehen, dass ich diese ständige Präsenz auch noch praktiziere. Ich sitze nicht jeden Tag bis in die Nacht im Büro, aber das Büro ist ja mittlerweile überall. Ich bin immer in den Informationsfluss eingebunden, ich nehme immer zur Kenntnis, was passiert, bin immer ansprechbar. Wie würden Sie als Fachmann das charakterisieren?

*Nun, ich habe noch nie mit dem Top-Management solche Befragungen gemacht. Aber im Grunde genommen ist meiner Erfahrung nach schon fast ab der Abteilungsleiterenebene dieses Gefühl permanenter Verfügbarkeit quasi der Normalfall.*

Dem Problem versuchen wir schon lange gegenzusteuern. Bereits vor Jahren haben wir dazu z.B. eine E-Mail-Policy eingeführt, um den Druck der ständigen Erreichbarkeit zu nehmen. Wir versuchen, das nicht auf die mittleren und unteren Führungsebenen durchgreifen zu lassen – mit unterschiedlichem Erfolg, denn es gibt ja auch Leute, die ihre eigene Wertigkeit über das Maß des Involviertseins definieren. Diese Riten, mit E-Mails oder sozialen Netzen ständige Präsenz zu demonstrieren, sind teilweise lächerlich, aber trotzdem sehr verbreitet. Da muss man gegensteuern: zum Ausdruck bringen, was wünschenswert

ist und was nicht. Wir arbeiten als Unternehmen an dieser Problematik, allein schon um die nachhaltige Entwicklung in der Belegschaft zu fördern. Sonst werden die Leute sich schnell auspowern.

## Die Veränderung ist nicht mehr aufzuhalten

*Gehen wir einen Schritt weiter und denken wir in die Zukunft. Im Moment bewegt sich etwas in Wirtschaft und Gesellschaft beim Thema Frauen und Karriere. Ich persönlich bin der Meinung, das hat wesentlich mit dem Vorstoß der Deutschen Telekom zu tun. Ich denke, dass die Unternehmen aus diesem „Schwitzkasten“ so leicht nicht wieder rauskommen werden.*

Ja, da haben Sie völlig recht! Unabhängig von uns, der Trend ist nicht mehr umzudrehen. Sie können nicht die Hälfte der Gesellschaft von verantwortungsvollen und spannenden Aufgaben ausschließen. Das können wir uns auch gar nicht leisten.

*Ich teile Ihren Optimismus im Grundsatz, obwohl ich in den Unternehmen viele skeptische Stimmen höre – interessanterweise gerade bei denen, die lange für diese Sache gekämpft haben.*

Solche umgreifenden oder umfassenden Veränderungen eines Gesellschaftsbilds funktionieren nicht von heute auf morgen. Die Zeiträume, die so ein Umdenken braucht, werden oft unterschätzt. Insofern ist Skepsis nichts Ungewöhnliches. Aber die Skepsis schmilzt ja gerade – vielleicht langsam, aber sie schmilzt.

*Was glauben Sie, wo stehen wir in etwa zehn Jahren mit Hinblick auf das Thema Frauen und Karriere? Haben wir das Thema dann überhaupt noch?*

Ja, das Thema haben wir noch, denn diese Veränderung dauert länger. Wir hatten über die gesamte Historie eine sehr hohe männliche Dominanz, und deshalb brauchen wir Zeit, um das zu verändern: durch Nachwuchsförderung, Ausbildung, höhere Quoten von Frauen in technischen Berufen und so weiter. Das wird in zehn Jahren nicht aus der Welt sein, aber es wird deutlich besser aussehen als heute.

*Wird es alle Frauen gleichermaßen betreffen, Frauen mit Kindern und Frauen ohne Kinder, oder glauben Sie, dass es da einen Unterschied geben wird?*

Vor allem ist das Thema Familie und Beruf kein Frauenthema, es geht die Männer ganz genauso an. Ich glaube, dass es in zehn Jahren noch selbstverständlicher sein wird, dass sich beide Elternteile um die Kindererziehung kümmern müssen und kümmern wollen. Wir werden bis dahin aber auch mehr Unterstützungsmöglichkeiten haben, z.B. ein besseres Betreuungsangebot, auch für kleine Kinder. Die Zahl der Kita-Plätze wird wachsen, muss wachsen! Insgesamt werden die Bedingungen für junge Eltern, die auch beruflich vorankommen wollen, besser sein.

Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten  
Analysen, Strategien und Good Practices aus  
modernen Unternehmen

Boes, A.; Bultemeier, A.; Trinczek, R. (Hrsg.)

2014, XII, 360 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-00793-5