

Die Deutsche Telekom und das Ringen um eine Quote

Thomas Sattelberger, Deutsche Telekom AG,

Rede anlässlich der FidAR-Konferenz, Berlin, 15.03.2010

I. Einleitung

- Meine Damen und Herren, die Geschichte der Diversity bei der DTAG reicht zurück bis ins Jahr 1990. Bereits 3x sind wir mit dem Total-E-Quality-Prädikat ausgezeichnet worden - eine Auszeichnung für Organisationen, die sich nachweislich und langfristig in ihrer Personalpolitik für Chancengleichheit einsetzen.
- Klingt eigentlich ganz nach einer Erfolgsgeschichte.
- Doch jetzt ist etwas geschehen, was ein etwas anderes Licht auf diese vermeintliche „Erfolgsgeschichte“ wirft: Heute hat die Deutsche Telekom als erstes deutsches Unternehmen, mit Sicherheit als erstes Dax-30-Unternehmen, eine Frauenquote von 30% für Führungspositionen bis Ende 2015 öffentlich verkündet.
- Auf diese Entscheidung sind wir stolz, doch hinter dem Stolz verbirgt sich eine bittere Erkenntnis: Es

ist eben nicht immer alles Gold, was glänzt – auch nicht eine vermeintliche Erfolgsgeschichte.

- Denn machen wir uns nichts vor: Kein Thema hat mehr mit dem Problem der Ver-Floskelung zu kämpfen als das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter, insbesondere im Führungssektor.
- Mit Ver-Floskelung meine ich: große Rhetorik für große Vorhaben, die vordergründige Verneigung vor der großen Überzeugung, hinterrücks die stille Missachtung, das Vergessen, die subtile Sabotage oder die Akzeptanz der Nichtveränderung.
- Die Floskel gehört, ebenso wie die Rethorik von der gesellschaftlichen und moralischen Verantwortung der Unternehmen, heute zum kleinen 1x1, das - wann immer die Öffentlichkeit zuhört - brav aufgesagt wird.
- Deshalb werde ich Ihnen jetzt nicht davon berichten, wie wichtig das Thema Frauen in Führungspositionen ist - sei es 1. aus moralischer, 2. aus betriebswirtschaftlicher, 3. aus Reputations- oder 4. schlicht aus talentmarktpolitischer Sicht. Denn Sie sind ja alle Evangelistinnen dieses Themas, oder als Männer „Missionierte“. Sondern

ich berichte Ihnen von der *Entstehungsgeschichte*
einer Entscheidung.

II. Am Anfang der Entscheidung für die Quote steht zunächst eine „große Lüge“ und die bittere Erkenntnis ihres Scheiterns

- Die Deutsche Telekom kann sich durchaus sehen lassen im Vergleich: Mit einer Frauenquote von 13 Prozent in den oberen Führungsebenen in Deutschland und 24 % international sind wir etwa so gut oder schlecht wie andere Konzerne, vielleicht sogar einer der Einäugigen unter den Blinden. Und die Verfloskelung verspricht jedes Jahr Fortschritt im Zehntel % - Bereich
- Die Frage ist jetzt: sich dadurch einlullen zu lassen oder nicht.
- Denn die große Lüge besteht darin, sich einzureden, man habe alles Menschenmögliche - von Frauen-Mentoring bis Kinderkrippe – getan, um das Problem der Unterrepräsentiertheit von Frauen in Führungspositionen zu lösen!

- Der 2007 verstorbene, große, aus Österreich stammende Psychologe Paul Watzlawick nennt solche Lösungen *Patendlösungen*: sie sind so patent, dass sie nicht nur das Problem, sondern auch alles damit Zusammenhängende wie z.B. das Stigma des Nichtsänderns aus der Welt schaffen.
- Unermüdlich arbeiten wir an scheinbar hundertprozentigen Erfolgsrezepten und übersehen dabei, dass sie oft nur das gleiche, nicht-erfolgreiche Ergebnis reproduzieren. Wie Hamster im Rad machen wir mehr des Guten, lösen aber das Problem nicht.
- So wie beim Spenden in der Vorweihnachtszeit. Je mehr wir eigentlich erkennen können, dass Hunger und Elend in der Welt viel tiefschürfendere Ursachen haben, desto mehr spenden wir mit dem Ziel, dass wir dadurch wenigstens unser Gewissen beruhigt haben.
- Die erste Entscheidung die man fällen muss, ist somit die, ob man mit dieser Lüge, und dem damit verbundenen Ablasshandel, leben möchte oder nicht.

III. Welche Konsequenzen hat eine Quoten-Entscheidung?

1. Das Eingestehen, dass beliebte, populäre Wege gescheitert sind, ist die erste von drei Konsequenzen.

- Vor allem ist es das schmerzliche Eingeständnis, dass die eigenen favorisierten Wege der Veränderung gescheitert sind.
- In Veränderungsprozessen gibt es - grob gesagt – zwei große Wege des Change Management:
 - Einerseits gibt es den hermeneutischen Weg, der über die Funktion von Rollenbildern beschritten wird; das Vorleben einer neuen Kultur, die in einer Wertegemeinschaft weitergetragen, durch Kommunikation und Lernen vervielfältigt wird, bis die neue Einsicht die alten Einsichten, die alte Kultur schließlich verdrängt hat.
 - Aber es gibt auch den anderen Weg, der wesentlich unsanfter ist: den ungeliebten, den schnöden, den radikalen Weg der Vorgabe, des Setzens eines normierenden Rahmens, dem man viel schwerer entkommt.
Eigentlich ein marxistischer Weg; das neue Sein bestimmt das Bewusstsein.
- Ich stimme zu, dass der zweite Weg hart, ja diktatorial erscheinen mag! Die Top-Down Setzung einer Quote hat so etwas Entmündigendes an sich: Das „Gute“ wird erzwungen.

- Aber viel subtil brutaler ist die Einstellung, darauf zu vertrauen, dass mit der Frauenförderung alles schon seinen richtigen Weg gehen wird. Wenn Frauen sich dann schlussendlich doch nicht durchsetzen können, dann sei das eben der natürliche Lauf der Dinge. Eine Tatsache, die es dann höchstens am manageriellen Stammtisch mit wohlgesetzten Worten zu beklagen gilt.

Meine Damen und Herren, das ist eigentlich

Sozialdarwinismus, verbrämt im Kleide des Humanismus!

- Der Paradigmenwechsel hat in Punkto Gleichberechtigung der Geschlechter längst stattgefunden, sowohl in der Wissenschaft wie in politischen Zirkeln. Das Problem ist allerdings, dass auf die Einsicht nicht unbedingt immer die „cultura populi“, geschweige denn die faktische gesellschaftliche Veränderung folgt. Wir haben es in diesem Fall mit hartnäckigen Gegnerschaften zu tun: Tiefverwurzelte, oft als selbstverständlich angesehene Gesellschaftsstrukturen, tradierte Stereotypen und Mentalitäten.
- Bischof Mixa sieht in mehr Betreuungsplätzen und in der Förderung der Erwerbstätigkeit von Müttern nur die Nutzung "junger Frauen als Arbeitskräftereserve für die Industrie". Wenn er weiter folgert: Ein Staat, der eine

Kinderbetreuung außerhalb der Familie fördere, degradiere die Frau zur "Gebärmaschine", dann ist das manifeste Gegnerschaft.

- Aber viel wirkungsvoller ist das nie Ausgesprochene, das stillschweigende Handeln, das instinkthafte Verhalten in patriarchalischen Machtstrukturen.
- Bisher ist meist der „male code“ der einzige Weg, um an die Spitze zu kommen. Eben ein Code, der schwer zu entschlüsseln ist.
- Er folgt der Logik der „homosozialen Reproduktion“, und das gilt nicht nur auf Aufsichtsratebene:
 - „Old-Boys-Netzwerke“ funktionieren nach dem instinktiven Herdenprinzip „Gleich und Gleich gesellt sich gern“.
 - Solche homogene Gruppen entwickeln oft einen nicht bösartigen, sondern eben spezifischen Korpsgeist, der blind für anderes, fremdes macht.
- Spätestens seit Denkern wie Judith Butler oder Michel Foucault ist die Fabel entlarvt, dass die Welt und die darin manifesten Machtstrukturen – in diesem Fall eben das Patriarchat - „gottgegeben“ oder „natürlich“ und deshalb unveränderlich sei: In Wahrheit haben wir es mit mentalen Konstrukten zu tun, von mächtigen

Menschen mit Macht errichtet. Und deshalb müssen sie auch von Menschen mit Macht verändert werden.

2. Der Weg der Normierung heißt in zweiter Konsequenz, dass man bereit ist, mit den Folgen zu leben.

Damit meine ich, dass man mit den unerwünschten Begleiterscheinungen der Quotenregelung umzugehen lernt - mit Erfahrungen, die sich aus dem Beispiel Affirmative Action in den USA speisen –, aber auch dass man sowohl die offene wie auch die subtile Kritik, die dem Entscheider für eine Quote entgegenweht, zu ertragen bereit ist.

Hier werden all die Argumente repetiert, die seit Jahrzehnten Handeln jenseits der Hermeneutik verunmöglichen. Fünf seien hier stellvertretend genannt:

1. Die Angst, vor der Viktimisierung und Stigmatisierung erfolgreicher Frauen als „Quotenfrauen“ statt kompetenter Persönlichkeiten, die ihren Weg gemacht haben.
2. Die Angst, dass Frauen, die es schon ins Top-Management geschafft haben, eine Quote als Degradierung ihrer Herkulesarbeit empfinden könnten.

3. Hier kommt auch das Paradox ins Spiel, dass nicht nur patriarchalische Machtstrukturen den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen verhindern – ab und an sind es erfolgreiche Frauen, die anderen Frauen den Weg nicht öffnen, diese nicht nachziehen! Sei es, dass sie ihre Besonderheit nicht verlieren oder nicht als „Emanzen für Frauenbelange“ dastehen wollen.
4. Die Angst, dass man die Büchse der Pandora öffnet, indem man Ungerechtigkeit empfinden und Quotenforderungen auch bei anderen sogenannten benachteiligten Gruppen auslöst.
5. Die Angst, dass man eigenen Führungskräften das Gefühl der „Entmündigung“ gibt durch Einschränkungen z.B. absoluter Wahlfreiheit bei Stellenbesetzungen, also angeblicher Beschränkung der Bestenauswahl.
 - Kurzum: Das Problem, dass die positive Diskriminierung des einen die negative Diskriminierung des anderen sein kann.

Diese inneren Widerstände und Befindlichkeiten artikulieren sich dann seit vielen Jahren gerne in dem bösen Wort der Quotenfrau. Das Killerwort „Quotenfrau“ kenne ich seit 15 Jahren. Es ist eines der hinterhältigsten Worte, um zu verhindern, dass aus einer realen Quote von 10 zu 90 vielleicht eine Quote von 30 zu 70 wird.

- Die Quote wird oft als „ultima ratio“ bezeichnet. Ich kenne das noch aus den 90er Jahren. Doch das Ziehen dieser sogenannten *ultima ratio* ist seit einer Dekade überfällig.

Dabei gehen die Quote in Aufsichtsräten und die Quote in Führungskreisen Hand in Hand. Das eine ist ohne das andere nicht nachhaltig stabil.

Drei Gefühlslagen, mit denen wir natürlich im eigenen Unternehmen konfrontiert sind, möchte ich kurz benennen:

- Die emotionalen Zweifler: Die Quote sorgt für jede Menge Gesprächsstoff auf den männlichen Fluren: z.B. hat die Telekom nicht genug andere Themen zu bearbeiten, wo sie sich ohnehin schon in starken Change Prozessen befindet? Verträgt Telekom jetzt noch dieses Thema? Ist das jetzt nötig?
- Die rationalen Zweifler: Gegner der Normierung bezweifeln, dass es zahlenmäßig überhaupt genügend Absolventinnen technischer Studiengänge gibt, um die die Vorgaben erfüllen zu können.
- Die zynischen Zweifler, die anmerken, die Telekom wolle mit der Quote bloß politischen Vorgaben zuvor

kommen nach dem Motto „Lieber Treiben als getrieben werden“.

3. Die Quote hat auch eine ganz praktische dritte

Konsequenz:

- So tumb, nur eine Quote zu setzen, sind wir nicht. Wir müssen viele Quoten setzen, denn nur den Endpunkt zu benennen, überlässt die Zielerreichung dem Zufall. Die Enabler, die “Möglichmacher“ entlang des gesamten Talentflusses sind die Nadelöhre. Sozusagen ein „Tannenbaum“ aus KPI’s und nicht nur der Goldstern an der Tannenspitze.

Ein kleiner Exkurs an die Adresse der Quotengegner: Ist es nicht auffällig, dass wir für alles im Unternehmen KPI’s haben, nur nicht für so ein Thema wie Chancengleichheit?

- Das Gesamte Instrumentarium fortschrittlicher Personalpolitik ist jetzt gefragt! Von Rekrutierungsstrategien über Auswahlverfahren bis Teilzeitführungskräfte und -positionen. Ich will gar nicht ins Detail der Tools gehen, ein Begriff, den ich allemal nicht schätze, weil er den faden Beigeschmack einer unpersönlichen Ver-Technisierung mit sich bringt.

Interessant sind vor allem die „Moments of Truth“, unsere Kern-Interventionspunkte:

- Elternzeit darf nicht der Einstieg in den beruflichen Ausstieg sein. Die Rückkehr aus der Elternzeit ist der Einstieg in eine qualitativ balancierte berufliche Karriere.
- Beförderung darf nicht länger über männliche Seilschaften stattfinden, sondern unter Begleitung Diversity-fundierter Gremien.
- Kulturelle Sensibilität und Akzeptanz, wenn weibliche und männliche Experten und Führungskräfte aufgrund doppelter Rollenbelastung Entscheidungen für die Familie treffen, sind die Nadelöhre.
- Kurzum: eine Kultur, die sich mit Haut und Haaren auf die Bedürfnisse und Lebensphasen von Menschen, vor allem Vätern und Müttern, einzustellen sucht und dementsprechende Personalprozesse entwickelt.

IV. Meine Damen und Herren, ich habe versucht, Ihnen einen ganz kurzen Überblick über den „Rattenschwanz“

an Konsequenzen, den das Thema Quote nach sich zieht, zu geben.

Die Entscheidung für den Weg der Normierung ist jedoch zuallererst geprägt durch die schmerzliche Erkenntnis, dass der andere Weg alleine gescheitert ist.

Die Hauptarbeit liegt noch vor uns: Die Entscheidung ist 10%, die Umsetzung sind die restlichen 90%.

Wir stellen uns dabei auf dreierlei ein:

1. Auf Widerstand: je subtiler, desto hartnäckiger.
 2. Auf populistische Unterstützung: je populistischer, desto abträglicher oder
 3. auf eine gute Koalition der „Täterinnen und Täter“ für eine gerechte Sache.
-
- Ich habe in Bezug auf das Scheitern des hermeneutischen Wegs vom Problem tiefsitzender und starrer Strukturen gesprochen, die sich nur mühsam ändern lassen. Gerade auch bei großen Konzernen wie der Deutschen Telekom gibt es solche festgefahrenen Muster: Von der „Manövrierfähigkeit“ her sind wir eher vergleichbar mit einem Ozean-Tanker als mit einer wendigen Fregatte. Doch: Der englische Professor David Welch sagt sehr schön über den Riesen der Meere:

*„It will be slow and cumbersome. It will not nimbly adjust to the shifting winds and seas. But when it turns all of the other boats will notice.”
(Er ist langsam und sperrig. Er passt sich nicht flink und behänd an wechselnde Winde und an die See an. Aber wenn er wendet, besitzt er die Aufmerksamkeit aller anderen Boote)*

Mit unserer Entscheidung haben wir so ein Wendemanöver eingeleitet und einen neuen Kurs eingeschlagen.

Meine Kollegen, an der Spitze René Obermann sowie ich als Personalvorstand der Deutschen Telekom AG tragen gesellschaftliche, moralische und unternehmerische Verantwortung die uns sagt, dass wir uns mit den bisherigen 13 % weder zufrieden geben können, noch möchten, noch dürfen.