

# »Mehr Frauen auf Spitzenposten«

Ulrike Detmers und Daniel Terberger über Frauenquote, Führungsstil und Vorbild Politik

Bielefeld (WB). Warum sind Frauen in deutschen Unternehmen so unterrepräsentiert? Würden Quoten für Aufsichtsräte und Vorstände ihren Anteil steigern? Darüber diskutierten Prof. Ulrike Detmers von Mestemacher in Gütersloh und Dr. Daniel Terberger von der Bielefelder Katag AG. Die Fragen stellte Bernhard Hertlein.

**?** Herr Terberger, wie viele der Katag-Beschäftigten sind Frauen?

**Terberger:** Auf jeden Fall mehr als die Hälfte.

**?** Wie viele Frauen sind in der Geschäftsführung?

**Terberger:** In der achtköpfigen Geschäftsleitung einschließlich Tochtergesellschaften eine Frau.

**?** Frau Detmers, leben wir in einer Männerwirtschaft?

**Detmers:** Absolut. Die Führungselite der deutschen Wirtschaft ist männlich besetzt. Da muss man nur auf die Vorstände in den Dax-Konzernen schauen.

**?** Sehen Sie das auch so, Herr Terberger?

**Terberger:** Männerwirtschaft ist übertrieben. Wir sollten die Frage nicht auf die obersten Management-Posten verdichten. In der Katag beispielsweise gibt es eine zweite Führungsebene, die fast 40 Angestellte umfasst. Hier besetzen Frauen fast die Hälfte der Posten. Es gibt keinen Grund, bei gleicher Qualifikation Frauen nicht mit Führungsaufgaben zu betrauen. Ich persönlich arbeite sogar sehr gern und erfolgreich mit Frauen zusammen.

**Detmers:** Aber in den Köpfen derer, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, ist der Manager immer noch männlich.

**?** In Deutschland stellen die Frauen nahezu die Hälfte der Erwerbstätigen. Bei den geringfügig Beschäftigten sind es zwei Drittel.

Umgekehrt aber beträgt der Anteil der Frauen bei den Geschäftsführern nur 22,4 Prozent. Woran liegt es? An der Qualifikation? Am typischen Rollenverhalten in den Familien? An den männlichen Seilschaften, die keine Frauen dulden?

**Detmers:** Alle drei Faktoren sind richtig. Außerdem fehlt es am Willen, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Natürlich gibt es Ausnahmen. In der Großbäckerei Mestemacher, in der ich Mit-



im Ziel einig, doch unterschiedlicher Meinung über den Weg dahin: Ulrike Detmers kann – ganz im Gegensatz zu Daniel Terberger – der Einführung

von Frauenquoten etwa bei der Besetzung von Aufsichtsgremien durchaus positive Seiten abgewinnen. Fotos: Oliver Schwabe

verantwortung trage, sind auf der oberen Managementebene vier von zehn Führungspositionen mit Frauen besetzt. Die Zahl solcher Betriebe wächst; aber sie wächst in Deutschland viel zu langsam.

**Terberger:** Männliche Seilschaften spielen eine immer unwichtigere Rolle. Das ist ein sozialhistorisches Phänomen aus der Zeit, wo die Frau noch auf Kinder, Küche und Kirche festgelegt war. Es hat sich überlebt und bildet sich weiter zurück. Heute erhalten Töchter die gleiche Ausbildung wie die Söhne.

Trotzdem gibt es gewisse Rollen, auf die die Geschlechter aus biologischen Gründen festgelegt sind. Geburt und wichtige Teile der Kindererziehung fallen nun mal der Mutter zu. Sie sind andererseits eine Belastung auf dem Weg zur beruflichen Karriere.

Im Allgemeinen bilden sich diese Hindernisse – männliche Seilschaften, familiäres Rollenbild – zurück. Allerdings nicht in der gesamten Gesellschaft: Es ist gar nicht zu leugnen, dass unter den Migranten große Gruppen weiterhin nach ganz alten Rollenbildern leben. Man könnte sie als »Kulturimporte« bezeichnen. Sie haben auch Einfluss auf die Statistik.

**Detmers:** Aber nicht auf der Ebene der leitenden Angestellten. Hier ist Deutschland Schlusslicht in Europa. In Norwegen etwa stellen Frauen 40 Prozent des Top-Managements, in Schweden 29,5 Prozent. Auch Frankreich liegt deutlich vor uns – übrigens obwohl dort der Migrantenanteil mindestens so groß ist wie bei uns.

In Deutschland, das haben Sie, Herr Terberger, gerade noch ein Mal demonstriert, herrscht nach wie vor ein falsches Familienbild, bei dem der Mann die Rolle des Haupt- oder gar Alleinversorgers wahrzunehmen hat. Wir brauchen nicht nur mehr Frauen in Führungspositionen. Wir brauchen vor allem mehr Männer, die das neue Vaterbild akzeptieren. Nicht von ungefähr sind die Länder, in denen Frauen im Berufsleben hinten anstehen, auch die mit den

geringsten Geburtenraten. In Deutschland, Japan und Italien, alle drei ehemals faschistische Staaten, wirkt hier meiner Meinung nach immer noch die alte Mutterkreuz-Ideologie nach.

In Skandinavien ist es ganz normal, Frau und Spitzenmanagerin zu sein. In Deutschland nicht. **Terberger:** Auch unser Weltbild ist heute nicht mehr das der Adenauerschen Gartenzweige. Die stärkste Veränderung hat Angela Merkel bewirkt. Eine Frau, protestantisch, geschieden – und trotzdem ist sie Bundeskanzlerin. Und weil sie es gut macht, mitten in der größten Weltwirtschaftskrise der Neuzeit, ist diese Veränderung auch nachhaltig. In 30, 40 Jahren wird man dies in den Geschichtsbüchern als historische Zäsur beschreiben.

**Detmers:** Das stimmt. Angela Merkel ist ein großes Vorbild für viele Frauen – egal welche politische Richtung und gleich welcher Altersstufe. Sie ist auch eng mit vielen Frauen verdratet.

**?** Frauen-Netzwerke sind wohl das, was bei den Männern Seilschaften genannt wird.

**Detmers:** Genau. **Terberger:** Und sie funktionieren mindestens genau so gut. Als Student habe ich mir heimlich gewünscht, einem solchen Netzwerk anzugehören – schon weil dort auch die besseren Partys gefeiert wurden.

**?** Auf der anderen Seite hört Mann, dass Frau der größte Feind der erfolgreichen Frau ist. Die Stichworte heißen Bitchiness, Stutenbissigkeit, Zickenterror.

**Detmers:** Ich erinnere mich an ein Foto mit Martin Winterkorn und Wendelin Wiedeking. Da haben sich zwei wirklich heftig gebissen. Die Gesichtsausdrücke sagten alles. So gehässig können Frauen gar nicht sein.

**Terberger:** Frauen und Männer sind unterschiedliche Wesen – so wie es in jedem Geschlecht unterschiedliche Begabungen gibt. Das macht das Leben interessant. Zudem führt es dazu, dass Frauen für bestimmte Führungsaufgaben sogar besonders befähigt sind. Frauen haben ihre Stärken. Aber Männer auch – nur andere.

**Detmers:** Weg mit dem biologischen Unterschied! Den gibt es. Aber im Wirtschaftsleben muss die fachliche Eignung entscheiden. Wenn sich das nicht auf natürlichem Weg ergibt, muss es durch eine Quotenregelung herbeigeführt werden.

**?** Feste Frauenquoten in Vorständen und Aufsichtsräten;

Was halten Sie davon, Herr Terberger?

**Terberger:** Nichts. Quoten sind eine Art Subvention, die leistungsstarke Frauen nicht brauchen. Am Ende entwerten sie die Leistung derer, die davon profitieren sollen.

**Detmers:** Das sehe ich anders. Man kann von guten Beispielen lernen. In Norwegen etwa hat vor zehn Jahren ein konservativer Regierungschef eine 40-prozentige Frauenquote in Aufsichtsräten festgeschrieben – zunächst nur als Ziel, heute aber als Gesetz, das allerdings zunächst nur für staatliche Unternehmen gilt. Eine Liste hoch qualifizierter Frauen sorgt dafür, dass es nie an Nachschub fehlt.

**Terberger:** In der privaten Wirtschaft halte ich eine Quotenregelung für nicht sinnvoll. Fachliche Qualifikation ist das eine. Aber ein Aufsichtsrat braucht darüber hinaus auch das persönliche Vertrauen zum Eigentümer. Eine noch so qualifizierte Quotenfrau von irgendeiner Liste kann das nicht bieten.

**?** Die meisten Aufsichtsratsposten sollen angeblich beim Golfspiel besetzt werden.

**Terberger:** Warum nicht? Ich halte das nicht für verwerflich. Wichtig ist, dass die Partner einander gut kennen und persönlich miteinander können. Wichtig sind neben fachlichen Qualifikationen Charaktereigenschaften wie Zuverlässigkeit und Nervenstärke.

**Detmers:** Am wichtigsten ist die Qualifikation. Da haben die Frauen in den vergangenen hundert Jahren nicht nur aufgeholt – sie sind am Ende der Schulzeit im Durchschnitt sogar qualifizierter als Männer.

**Terberger:** Sicher noch in Teilbereichen. Aber bei den Statistiken zur universitären und beruflichen Qualifikation sieht das anders aus. Im übrigen ist der höchste Posten, den Deutschland zu vergeben hat, der des Bundeskanzlers. Und den hat – ohne Proporz und Quote – eine Frau inne.

**Detmers:** Leider ist die Wirtschaft in Deutschland nicht so weit wie die Politik. Aber ich glaube

an die Leistungsgesellschaft. Und da werden sich international die Unternehmen, die auch von Frauen geführt werden, durchsetzen.

**Terberger:** Dafür möchten Sie dem Unternehmer vorschreiben, aus einer Liste den ihm genehmen Aufsichtsrat auszuwählen?

**Detmers:** In einer Übergangszeit müssen solche Hilfsmittel zulässig sein, damit sich das Bewusstsein der Männer verändert und die Frauen geeignete Vorbilder erhalten.

**?** Wir sind im Wahlkampf, und da sind Visionen wieder zulässig. Wann werden Frauen in der Wirtschaft gleichberechtigt sein?

**Detmers:** Ich glaube, dass in 15 bis 20 Jahren 25 bis 35 Prozent der leitenden Positionen von Frauen besetzt sein werden.

**Terberger:** So spät erst? Ich halte 2025 oder 2030 auch einen Anteil von 40 bis 45 Prozent für machbar – und zwar ohne jede Quotenregelung. S. 4: Leitartikel



ULRIKE DETMERS

Prof. Dr. Ulrike Detmers (53) ist Gesellschafterin und Geschäftsführerin der Gütersloher Mestemacher-Gruppe, die unter anderem das westfälische Pumpernickel-Brot backt. Zudem arbeitet sie als Professorin mit dem Schwerpunkt Personalmanagement an der Fachhochschule Bielefeld. Zu den Aktionen, die Ulrike Detmers bei Mestemacher anstößt, gehört der Wettbewerb »Managerin des Jahres«. Sie ist verheiratet mit Mitgesellschafter Albert Detmers, hat zwei Kinder und ein Enkelkind.



DANIEL TERBERGER

Dr. Daniel Terberger (42) hat schon im Alter von 36 Jahren den Vorstandsvorsitz im Familienunternehmen übernommen. Die Bielefelder Katag AG beliefert 1200 Handelsstandorte in Deutschland mit aktueller Mode. Vorm Einstieg bei Katag machte Terberger eine Lehre beim Bankhaus Lampe und studierte Wirtschaftswissenschaften an der Uni St. Gallen. Sein Promotionsthema: Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Terberger ist mit Gräfin Elisabeth Charlotte von Bayern verheiratet. Beide haben ein Kind.