

„Hinter dem Thema ‚Frauen und Karriere‘ liegt etwas viel Grundsätzlicheres“

Oliver Klink, Vorstandsvorsitzender der Taunus Sparkasse – im Gespräch

Das Thema Frauen und Karriere hat in der Öffentlichkeit in den letzten Jahren an Interesse gewonnen. Ich habe den Eindruck, dass es eine gewisse öffentliche Erwartungshaltung gegenüber der Wirtschaft und den Entscheidern in der Wirtschaft gibt, sich zu diesem Thema zu positionieren. Was ist Ihre Position zu dem Thema Frauen und Karriere, und welche Überzeugungen stecken hinter dieser Position?

Klink: Meiner Meinung nach ist die Diskussion um Frauen und Karriere Teil eines viel wesentlicheren Themas: Wie fördern Unternehmen Potenziale, wie nutzen sie Potenziale? Und dahinter steht eine Veränderung, wie es sie wohl in dieser Brisanz und Schnelligkeit lange nicht gegeben hat: Karriere hat sich komplett geändert. Lange war Karriere ein Angebot des Unternehmens – der Mitarbeiter musste sich seine Karriere „verdienen“. Der Wandel besteht darin, dass Karriere nun eine Einladung sein muss. Wir haben zunehmend Schwierigkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überzeugen, Führungsverantwortung zu übernehmen. So steht nicht mehr die Frage „Was musst du mitbringen?“ im Zentrum, sondern die Frage: „Wie schafft man die Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich darauf einlassen, Verantwortung zu übernehmen?“

Das ist ja eine sehr grundsätzliche Einordnung. Was heißt das für das Thema Frauen und Karriere konkret?

Klink: Hinter dem Frauenthema verbirgt sich doch etwas viel Grundsätzlicheres, etwas, das für Männer wie für Frauen Gültigkeit hat – ein Thema des Wertewandels: Inwieweit lässt man sich überhaupt ein auf Familie und wie findet man Work Life Balance? Ich glaube, dass da ein ganz gravierender Wandel stattgefunden hat. Es gab mal eine Zeit, da galt es als ausreichend schick zu sagen: Meine Kinder werden jederzeit durchgestellt und dann rede ich mit denen am Telefon. Das reicht bei weitem nicht mehr. Wir müssen heute als Unternehmen klar machen, dass es durchaus in unsere Werteskala passt, dass der große Kindergeburtstag oder die erste Schulaufführung wichtiger ist als das siebte Meeting in einem Projekt, das noch sechs Monate laufen wird. Wir müssen Verständnis dafür zeigen, wenn jemand solche Entscheidungen für seine Familie trifft.

Das heißt: Die Frage nach dem Thema Frauen und Karriere ist im Grunde genommen eine Frage danach, wie wir das Leben in der Wirtschaft zum Thema machen können?

Klink: Ja, denn ich glaube, dass wir im Grunde zwei gegensätzliche Tendenzen haben, die es zu vereinbaren gilt. Die eine ist die permanente Erreichbarkeit, die man heutzutage von Führungskräften erwartet und fordert. Die andere ist der Wunsch und die Notwendigkeit, das eigene Leben zu managen. Burn-outs mögen ja auch ein Modethema sein, aber ich glaube, dass sie objektiv wirklich zunehmen. Nehmen wir noch einmal die „erste Schulaufführung“: Da muss man drei Erwartungen gerecht werden. Zuerst der des Kindes – es ist einfach eine Selbstverständlichkeit, dass man ihm zeigt: Du bist mir wichtig, und in diesem Moment stehst du ganz alleine im Mittelpunkt. Dann ganz klar die Erwartung an sich selber, denn das ist ein unwiederbringlicher Moment – davon haben wir im Leben nicht so besonders viele. Und das Dritte ist die Gesellschaft, die Anforderungen stellt. Heute ist das noch nicht so einfach: Hast du den Mut zuzugeben, dass dir das wichtig ist? Wie reagiert dein Umfeld, ist das okay?

Aus eigenem Interesse dem Thema verpflichtet

Im Grunde genommen geht es bei „Frauen in Karriere“ also aus Ihrer Sicht vor allem um eine sehr grundlegende Umorientierung der Unternehmen?

Klink: Es geht erstmal um ein ganz simples mathematisches Thema. Wir haben 58 Prozent Frauen in unserem Haus. Ich kann und will es mir nicht leisten, sechs von zehn Mitarbeitern von vornherein auszugrenzen. Und umgekehrt, wenn Sie jetzt als Nächstes über die Frauenquote mit mir reden wollen: Ich habe zwei weibliche Top-Führungskräfte, das ist ein Anteil von 14 Prozent. Will ich in absehbarer Zeit den „Fair Share“ haben, also 58 Prozent weiblicher Top-Führungskräfte, dann müsste ich bei unserer Alterspyramide in den nächsten 15 bis 20 Jahren für jede frei werdende Führungsposition eine Frau rekrutieren. Was das für ein Signal an die Männer im Unternehmen wäre und wie sich dies auswirken würde ist uns wohl allen klar. Ich glaube, dass es um echte Frauenförderung statt Frauenquoten gehen muss. Dazu wollen wir eine Chancengleichheit bei der Rekrutierung und Einstellung von Führungskräften schaffen.

Nun könnten Sie sich ja ein bisschen zurücklehnen und sagen: Die Taunus Sparkasse hat, was das Thema Frauen und Karriere betrifft, schon einiges erreicht, der Frauenanteil auf der unteren Führungsebene ist relativ hoch ...

Über ein Drittel.

Trotzdem habe ich das Gefühl, Sie wollen aus eigenem Antrieb das Thema weitertreiben und dabei nicht stehen bleiben.

Klink: Stimmt! Wenn wir uns nur an externen Faktoren messen würden, wenn wir nur nach dem Motto handeln würden: Das ist gerade opportun und muss man deshalb machen – dann wären wir in einer sehr komfortablen Situation. Aber wir haben eine Kernfrage, der wir uns stellen müssen: Wie schaffen wir es, die besten Führungskräfte zu finden und ihnen klar zu machen, dass es sich lohnt, bei uns zu arbeiten? Dann ist es selbstverständlich, dass man sich um Gruppen kümmert, die bisher leider außen vor waren. Das beschränkt sich nicht nur auf die Frauen, die auf den Top-Führungsebenen heute klar unterrepräsentiert sind. Wir wollen uns zum Beispiel auch mehr um die Kolleginnen und Kollegen über 45 kümmern. Während man sich früher mit 45 oder 50 schon gedanklich auf den Ruhestand vorbereitet hat, hat man heute statistisch noch sein halbes Berufsleben vor sich. Für uns selbst sind wir deshalb diesem Thema verpflichtet, nicht wegen externer Vergleiche.

Sie betonen, Sie sind für sich selbst diesem Thema verpflichtet. Wie geht die Taunus Sparkasse konkret damit um?

Klink: Wir haben schon einiges erreicht. Aber bisher haben wir uns sehr stark auf die Frauen im Alter bis etwa 45 Jahre konzentriert, Frauen, die Kinder bekommen oder kleine Kinder zu Hause haben. Heute denken wir auch grundsätzlich über das Thema „zweite Karriere“ oder „späte Karriere“ nach. Sie sehen: die Frauenfrage ist im Grunde ein Etikett für ein grundsätzliches gesellschaftliches Thema. Denn bei einem Ausstiegsalter von 67 – und wer weiß, wo das endet – müssen wir heute auch mit 55-jährigen Kolleginnen und Kollegen, die jetzt noch zwölf Jahre wertstiftend arbeiten möchten, darüber reden: Wie können sie sich einbringen, welche Motivationsanreize können wir für den Menschen ganz persönlich setzen? Gehen Sie zehn Jahre zurück, da hat man die 55-Jährigen in den Vorruhestand geschickt! Heute würden wir bei jedem sagen: Wenn er oder sie noch zwölf Jahre lang eine Führungsposition ausfüllt, ist das großartig! Das wird ganz neue Modelle auf den Plan rufen. Ich freue mich darauf.

Das ist ja ein interessanter Gedanke. Sie hatten ja schon am Anfang des Interviews deutlich gemacht, dass in dem Thema „Fördern von Frauen“ immer auch grundsätzliche Fragestellungen stecken, bei denen man als Unternehmen auf jeden Fall weiterkommen muss. In diesem Fall jetzt: demografischer Wandel, längere Lebensarbeitszeiten. Konkret: Wann darf man Karriere machen, muss das immer schon in den ersten 15 Jahren der beruflichen Entwicklung stattfinden?

Klink: Ja, das kann man auch dem Thema „Wertewandel“ zuordnen. Früher wurde der Konflikt zwischen „Familie und Karriere“ ausschließlich den Frauen zugeschrieben. Die neue Generation von Vätern, die heute mit Selbstverständlichkeit wickeln und mit den Kindern in die Stadt gehen, stehen aber faktisch vor dem gleichen Dilemma. Insgesamt sind zunehmend weniger Menschen bereit, „Karriere und Familie“ als sich gegenseitig ausschließende Alternativen zu sehen. Das wäre ja auch für uns alle ein strategischer Fehler – schließlich müssen wir damit umgehen, dass wir als Gesellschaft gerade schrumpfen. Und das ist mit Sicherheit auch eines der Themen „hinter“ der Frauenfrage: Es heißt oft, Karriere und Familie gehen nicht zusammen. Nehmen Sie „Unterbrechungen von Erwerbsbiografien“, das galt immer als klassisches Frauenthema: Kinder kommen, man bleibt eine Weile zu Hause. Aber in fast allen Biografien gibt es heute Brüche. Unternehmen können pleite gehen und dann haben Menschen, die gute Leistungen gebracht haben, plötzlich eine ganz andere Situation. Oder Männer nehmen Auszeiten – familienbedingt oder einfach, um sich neu zu orientieren.

Erreichbarkeit und Respekt

An dem Thema „Frauen und Karriere“ ist interessant, dass es immer auch persönlich ist. Viele Themen im Wirtschaftsleben sind nicht wirklich persönlich – man entscheidet sie, und damit fertig. Aber dieses Thema fordert einen, glaube ich, immer auch als Mensch, es ist meistens durch persönliche Erfahrungen geprägt. Welche persönlichen Erfahrungen prägen Ihre jetzige Position und Ihr Handeln, und welche Schlüsse ziehen Sie heute daraus?

Klink: Ich habe immer wieder erlebt, dass Frauen nicht gesehen wurden, dass sie sich zumindest nicht in die vorderste Reihe gestellt haben. Der Spruch „Qualität setzt sich immer durch“ stimmt leider nicht. Wir finden halt nicht die besten Lösungen, solange wir auf einem Auge blind sind und Frauen beim Thema Karriere komplett ignorieren. Für die Taunus Sparkasse sage ich: Ich will mir das nicht leisten, aber ich glaube auch, dass wir uns das insgesamt als Gesellschaft nicht leisten sollten.

Was sind Ihrer Meinung nach eigentlich die Mechanismen, weshalb wir auf dem einen Auge blind sind?

Klink: Das ist eine spannende Frage. Sehr prägend war die „Anwesenheitskultur“ der letzten Jahrzehnte. Wer als Letzter das Licht ausmachte, der galt schon mal als Leistungsträger. Das hat sich Gott sei Dank sehr gewandelt, hin zu einer „Verfügbarkeitskultur“, zu dem Anspruch, immer und überall greifbar zu sein. Ich glaube aber, dass das inhaltlich wie persönlich einfach zu weit geht.

Das Thema Verfügbarkeit ist ja nicht nur ein abstraktes, sondern auch ein sehr konkretes Thema. Ist es auch in Ihrer persönlichen beruflichen Entwicklung einmal zum Thema geworden? Wie hat sich das für Sie eigentlich gefügt?

Klink: Ich war echt stolz, als ich meinen ersten Blackberry bekam. Da waren das noch Statussymbole. Und es war ein sehr intensiver Lernprozess damit umzugehen, und dieser

Lernprozess ist sehr individuell und birgt manchmal auch echte Rückschläge in sich. Es geht darum zu lernen, die Freiheit zu nutzen, die die modernen Medien einem geben, ohne bei jedem roten BKlinken auf dem einen oder anderen Gerät sofort zu springen. Ich genieße es, dass ich immer in der Lage bin, Themen zeitnah anzugehen. Aber auch wenn ich am Samstag oder Sonntag abends eine E-Mail schreibe, erwarte ich nicht, auch sofort eine Antwort zu bekommen.

Ich glaube, dass für Karriere künftig eine „Erreichbarkeitskultur“ bestimmend sein wird. Führungskräfte müssen heutzutage immer erreichbar sein. Aber es muss auch immer klar sein, dass dies nur für wichtige Themen gilt, und das ermöglicht uns die Technik auch. Ich habe volles Verständnis dafür, wenn jemand am Sonntagabend um zehn Uhr sich noch etwas von der Seele schreiben will – es muss aber allen Beteiligten klar sein: Wenn es etwas Wichtiges ist, dann muss dies auch glasklar sein. Idealerweise greift man dann zum direkten Kommunikationsmedium, dann muss man anrufen und sicherstellen, dass der andere die Nachricht auch bekommt. Diese Mentalität „die Nachricht ist angekommen im Moment des Absendens“ gilt in unserer Taunus Sparkasse für E-Mails nicht.

Jetzt haben wir schon die Erfahrung von „einerseits und andererseits“. Die Differenzierung fand ich schön: Sie erwarten Erreichbarkeit, aber nicht unbedingt Verfügbarkeit. Die Leute können selbst entscheiden, ob sie abends um zehn noch eine Antwort auf die E-Mail geben oder ob sie das nicht wollen. Aber Sie sagen auch, dass man es als Führungskraft schon kennzeichnen muss, wenn es sich wirklich um einen Randfall handelt und man jetzt sofort eine Antwort braucht. Sie sagen deshalb deutlich, ob etwas dringend ist oder nicht. Das finde ich bemerkenswert, denn gerade bei den Mobilgeräten kenne ich es oft eher so, dass es schlicht heißt: „Machen, machen!“

Klink: Das hat etwas mit grundsätzlichem Respekt zu tun, wie wir miteinander umgehen. Wenn man in einer Top-Führungsposition ist, bringen einem die Kolleginnen und Kollegen normalerweise sehr viel Respekt entgegen und haben oft das Bedürfnis, unmittelbar zu reagieren. Und ich kann nicht von meinen Kolleginnen und Kollegen erwarten, dass sie Verantwortung übernehmen und für Dinge geradestehen, und gleichzeitig sollen sie die Fischstäbchen anbrennen lassen, nur weil ich anrufe. Wenn man Menschen haben will, die für etwas stehen, muss man auch akzeptieren, dass sie manchmal sagen: „Jetzt passt es mir gerade nicht“.

Sie würden also sagen, das Thema Verfügbarkeitskultur bzw. Präsenzkultur ist ein wichtiger Grund, warum Frauen in den Unternehmen oft nicht als Leistungsträgerinnen gesehen werden?

Klink: Ja, wenn man eine Familie und einen Beruf managen muss, dann geht es eben weniger um solche Dinge wie: „Ich bleibe jetzt noch mal eine Stunde länger, um zu zeigen, dass ich auch noch da bin.“ Und für uns, um das klar zu sagen, gilt eben nicht mehr „Anwesenheit ist Leistung“. Leistung ist definiert über gebrachte Ergebnisse, über konkrete Beiträge, über die Art und Weise, wie man im Team oder in einer Führungsposition agiert.

Wie schlägt sich das Ihrer Erfahrung nach in der Kultur des Unternehmens nieder?

Klink: Jeder kennt das Beispiel von der Kollegin oder dem Kollegen oder manchmal sogar Vorgesetzten, die oder der sich klammheimlich aus dem Büro schleicht, das Licht anlässt und hofft, dass es keiner merkt. Das gehört der Vergangenheit an. Viel mehr ist es wichtig, dass Klarheit und Offenheit herrschen: Wann bin ich da, wann bin ich verfügbar, wofür bin

ich verfügbar? Was konkrete Ziele zu dem Thema Frauenförderung angeht gilt: Wir müssen zunächst einmal klar machen, was wir wollen, und dass wir diese Fragen als Führungskräfte

ernst nehmen. Dann hinterlegen wir das in unseren Leitlinien, und integrieren diese in unsere Beurteilungskriterien. Ich tue mich schwer damit zu sagen: Wenn du nicht deine Frauenquote von A nach B steigerst, dann bekommst du 20 Prozent weniger Bonus, zumal Boni in der Taunus Sparkasse eine untergeordnete Rolle haben. Es ist viel wichtiger, die eigenen Erwartungen klar zu formulieren und die Entwicklungen als einen logischen Prozess zu sehen.

Ein gewisser Optimismus

Ich habe den Eindruck, dass sich im Moment beim Thema Karrierechancen für Frauen in der Gesellschaft und in den wichtigsten Unternehmen eine Veränderung vollzieht. Es gibt einen Umdenkprozess auf verschiedenen Ebenen. Sehen Sie das auch so oder sehen Sie es anders?

Klink: Ich glaube, dass wir im Moment an einem echten Scheideweg sind. Es ist politisch opportun, über Frauen und Frauenförderung zu reden – und es gibt wenige Themen, bei denen ich in meiner Funktion als Vorstandsvorsitzender so intensiv von Kolleginnen und Kollegen hinterfragt worden bin: Meinen Sie das eigentlich ernst? Meine Antwort ist dann eindeutig. Zum einen hat Karriere für mich kein Geschlecht, das hat auch etwas mit meinem persönlichen Menschenbild zu tun. Zum anderen geht es um eine strategische Notwendigkeit: Es wäre ein unverzeihlicher Fehler, dieses Thema nicht zu beachten. Denn jetzt kommt der Moment der Wahrheit.

Für unser Unternehmen sage ich ganz klar: Ich wünsche mir als erstes eine Versachlichung der Diskussion. Die Frage „Meinst du es eigentlich ernst“ sollte mittlerweile beantwortet sein und nicht mehr gestellt werden müssen, über das Ob sollte man nicht mehr reden müssen, sondern nur noch über das Wie. In unseren Personalrekrutierungsprozessen haben wir bereits Veränderungen eingeführt. Das haben wir jedoch nicht ausdrücklich speziell auf Frauen bezogen. Sondern wir haben ganz grundsätzlich festgelegt: Wenn wir Menschen für Führungspositionen rekrutieren, möchten wir, dass mehrere unterschiedliche Führungskräfte diese Menschen in Augenschein nehmen. Denn wir haben keine Karriereplanung im klassischen Sinn, dass man zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Position in einem bestimmten Bereich erreichen müsste. Es hilft, wenn verschiedene Funktionsträgerinnen und Funktionsträger eine neue Kollegin bzw. einen neuen Kollegen gesehen haben und einschätzen können, für welche Aufgabe diese Person ganz besonders geeignet ist, wo ihre Kernkompetenzen und Stärken liegen. Das führt zu Versachlichung: Es geht darum, ob die Bewerberin oder der Bewerber zum Unternehmen passt, nicht ob sie oder er persönlich zu einer bestimmten Führungskraft passt. Diese Veränderung der Rekrutierungsprozesse hat sich aber auch mit Blick auf Frauenförderung bewährt.

Was erwarten Sie, wohin die Entwicklung – um mal einen realistischen Prognosezeitraum anzunehmen – in den nächsten zehn Jahren gehen wird? Und was wünschen Sie sich persönlich, was dabei „hinten rauskommt“?

Klink: Wenn ich mir etwas wünschen dürfte für die Zukunft, dann wäre mein Wunsch, dass man in zehn Jahren einen Blick zurückwirft und sich sagt: „Ach ja, so etwas gab es mal.“ Man wird sich dann vielleicht wundern, warum es in Top-Positionen immer noch einen Männerüberhang gibt – denn es wird einfach eine Zeitlang dauern, bis sich diese Lücke schließt. Aber es wäre schön, wenn man dann sagen könnte: Na, dieser Überhang wird sich in wenigen Jahren ganz normal überleben.

Und tatsächlich gibt es ja eine Veränderung. Heute beobachte ich manchmal noch, dass die Frauen wirklich überzeugt werden wollen, dass es richtig ist, Karriere zu machen. Den Männern muss man schon manchmal noch erklären: Dir fehlen bisher die Erfahrungen für

eine Führungsposition. Aber das ist im Wandel begriffen. Die Taunus Sparkasse macht beispielsweise jährlich ein Projekt, die so genannte Azubifiliale. Wir geben eine Woche lang eine komplette Filiale in die Hand von Azubis – und wir haben die gleiche Anzahl von weiblichen und männlichen Bewerbern. Das wäre wahrscheinlich vor zehn Jahren noch anders gewesen. Da wären wohl die jungen Männer nach vorne gekommen: „Wir können das schon“, und die jungen Frauen hätte man fragen müssen: „Hättest Du nicht Lust dazu?“ Das ist nicht mehr so, das hat sich geändert, und das ist doch schon mal ein erster Schritt in die richtige Richtung.

RKW Hessen GmbH, 2017