

Appendix: Interviewtranskripte

Im Appendix sind ab der folgenden Seite die Transkripte der Interviews mit 16 Vorständinnen und Aufsichtsrätin der deutschen Wirtschaft abgedruckt – im Original-Wortlaut, in Original-Formatierung und mit römischer Paginierung.

Transkript Interview 01

Pseudonym: IP01

Alter: 60 - 69 Jahre

Interviewerin: Melanie Kamann

Datum: 25.07.2023

Dauer: 12:40 Minuten

Ort: Videocall via Microsoft Teams

1 I: Das Thema meiner Arbeit ist wirklich das Selbstbild von weiblichen Führungskräften
2 mit der medialen Darstellung zu vergleichen. Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie das
3 das Thema meiner Arbeit hören? Haben Sie da spontane Assoziationen zu?

4

5 IP01: (--) Assoziationen, die ich im Moment spontan hab, ist, dass in der medialen Dar-
6 stellung von Frauen in diesen Positionen, dass das immer noch ein riesiger Unterschied
7 ist, im (.) ich sage mal in der Menge der Darstellung. Es gibt wenig, finde ich, über
8 Frauen. Es gibt sehr, sehr viel über Männer. Also ich bin ja ein eifriger Leser des Wirt-
9 schaftsteils der Frankfurter Zeitung und jetzt fällt mir so, in den letzten Wochen ist mir
10 aufgefallen, dass alle paar Tage auch mal ein Bericht über Frauen drin war. Aber wirklich,
11 das ist selten. Das ist immer noch selten im Vergleich zur Darstellung über Männer.

12

13 I: Ja, ja, das ist auch so, kann ich schon jetzt bestätigen, dass der Anteil sehr groß ist. Und
14 sehen Sie pauschal Unterschiede in Ihrer Wahrnehmung zwischen männlichen und weib-
15 lichen Führungskräften in der Arbeit?

16

17 IP01: Sehe ich pauschal Unterschiede in der Wahrnehmung?

18

19 I: Also in Ihrer Wahrnehmung, also jetzt in der Arbeit. Also würden Sie sagen, männliche
20 und weibliche Führungskräfte sind einfach unterschiedlich? (--) Oder kann man das nicht
21 pauschal sagen, sondern es ist sehr individuell.

1

2 IP01: Ich glaube schon, dass weibliche Führungskräfte anders führen. Ähm (.), ich
3 glaube, also ich glaube einfach es ist immer noch so, dass mag natürlich auch ein Vorur-
4 teil sein, dass Frauen sich, sich viel, viel mehr engagieren müssen, um ihrer Rolle gerecht
5 zu werden, als Männer (---) und das auch tun, also viel, viel höhere Ansprüche auch an
6 sich selbst haben und an das, was sie an Fähigkeiten mitbringen müssen, an Wissen mit-
7 bringen, müssen, sich da viel, viel mehr engagieren.

8

9 I: Ja, okay.

10

11 IP01: Vielleicht nochmal zurück zu dem Thema der medialen Darstellung, ganz kurz.
12 Was mir auch aufgefallen ist in letzter [sic], also aufgefallen ist (.) ähm (.) Wenn ich so
13 zurückschaue, dann habe ich immer den Eindruck gehabt, in der Vergangenheit, wenn
14 über Frauen berichtet worden ist, gerade auch – ich nehme jetzt mal die Frankfurter, weil
15 das so mein Haus und Hof Blatt ist – dann ist bei den Frauen immer erstens gesagt wor-
16 den, wie alt sie sind, ob sie verheiratet sind, wie viele Kinder sie haben und am besten
17 noch, wie sie das familiär organisiert haben. (---) Das war bei den Männern in der Regel
18 nicht so, inzwischen wandelt sich das etwas. Ich hab da den Eindruck auch, die Frankfur-
19 ter im Schreiben ihrer Berichte hat das gemerkt, steht nicht mehr so im Vordergrund.
20 Aber das fand ich schon auffällig. Ich finde es auch eine Entwicklung irgendwie auffällig.

21

22 I: Ja, spannende Beobachtung. Und wenn wir die mediale Berichterstattung noch mal
23 unabhängig von Mann oder Frau angucken, überhaupt wie über Führungskräfte im Wirt-
24 schaftskontext berichtet wird, würden Sie (.) also, was finden Sie angemessen? Sie haben
25 gerade schon gesagt, da wird über Kinder gesprochen, äh (.) bei den Männern nicht. Was
26 finden Sie denn, welche Aspekte sollten thematisiert werden, wenn man Führungskräfte
27 in den Medien darstellt?

28

29 IP01: Also (---) klar ist natürlich auch immer eine Information über familiären Hinter-
30 grund von Interesse. Es muss ja auch irgendwie ne Emotion oder was rüber kommen und
31 es muss, zu einer Führungskraft gehört auch das private Umfeld. Also so ein bisschen
32 was muss, glaube ich, da auch preisgegeben werden. Aber sonst? Was interessiert über
33 eine Führungskraft? Ich für mich, mich interessiert der Führungsstil. Mich interessiert die
34 Erfahrung, die jemand mitbringt, aber dann auch insbesondere der Führungsstil und der

1 Umgang mit Mitarbeitern und wie motiviere ich Mitarbeiter? Und was sind auch viel-
2 leicht meine eigenen Visionen, wo die Reise hingehen soll.

3

4 I: Ja.

5

6 IP01: Denn wenn über Führungskräfte berichtet wird, dann sind es ja typischerweise Füh-
7 rungskräfte, die irgendwie eine neue Aufgabe übernommen haben und jetzt irgendwas,
8 aus welcher Situation auch immer heraus, zukünftig anders gestalten sollen. Das ist ja so
9 ganz typisch die Situationen. Ich glaube, da interessiert dann halt schon so der Blick in
10 die Zukunft. Was soll ich denn jetzt ändern und wie mache ich das?

11

12 I: Mhm. (.) Genau. Führungsstil haben Sie gerade schon gesagt. Was sind denn Ihrer
13 Meinung nach heute die wichtigsten Führungsqualifikationen, die man so mitbringen
14 sollte?

15

16 IP01: Ich glaube, Emotionalität. Ich glaube, (.) äh (.), man muss heute sehr viel Verständ-
17 nis für die Mitarbeiter und ihre privaten Situationen mitbringen (--), ähm (.) und darf
18 dabei aber auch nicht aus dem Auge verlieren, das Interesse des Unternehmens, nämlich
19 das Unternehmen voranzubringen. Aber das alles so in die Balance zu bringen, das ist, (.)
20 das ist schon sehr schwierig. Und dieses (--) ähm (--) ich glaube heute, man muss viel,
21 viel mehr mit den Mitarbeitern im Gespräch bleiben, viel mehr als als [sic] früher das der
22 Fall war.

23

24 I: Ja.

25

26 IP01: Und das ist einfach sehr, sehr zeitaufwendig auch.

27

28 I: Man muss viel von sich einbringen, auch. Ja, genau. Und wenn wir jetzt nochmal Fokus
29 auf die Berichterstattung über weibliche Führungskräfte machen, würden Sie sagen, die
30 Berichterstattung, erleben Sie die als unterstützend für weibliche Führungskräfte?

31

32 IP01: Also, als wirklich unterstützend erlebe ich das nicht. Aber das hängt auch mit was
33 anderem, glaube ich, zusammen. Weil, wir sprechen immer von Führungskräften, aber

1 die Personen, über die berichtet wird, das sind ja die, die den Weg schon bis ganz oben
2 an die Spitze geschafft haben. Und Führung findet ja (--) nicht da oben an der Spitze
3 allein statt, sondern die breite Masse der Führung, die ist ja ein, zwei Etagen tiefer,
4 manchmal auch drei Etagen tiefer. Das hängt sehr von der Größe des Unternehmens ab.
5 Und über diese Führungsebenen (--) lesen und hören wir ja so gut wie gar nichts.

6

7 I: Das stimmt. Also haben wir eigentlich immer nur ne Spitze sozusagen, über die dann
8 berichtet.

9

10 IP01: Ja. Ja, wir sehen ja einfach immer nur, also in der Berichterstattung nach außen ist
11 mein Eindruck, sind wir immer auf dem auf dem [sic] Level Vorstand, Geschäftsführung,
12 Bereichsvorstand. Also da drunter (--) passiert nicht wirklich, also passiert nichts, was
13 irgendwie in die Öffentlichkeit geht. Es sei denn, es ist mal ne lokale Berichterstattung.
14 Aber sonst sehen wir da glaube ich nichts.

15

16 I: Und würden Sie sagen, dass irgendwas auffällt ihnen in der öffentlichen Darstellung
17 weiblicher Führungskräfte? Also was finden Sie daran besonders positiv und was stört
18 Sie vielleicht auch?

19

20 IP01: Also positiv finde ich, dass jetzt überhaupt darüber berichtet wird. [lacht] Das war
21 halt nicht so. Ähm, ne, so wie ich das jetzt in jüngster Vergangenheit wahrgenommen
22 habe, fand ich es aus meiner Sicht in Ordnung, weil ich hatte ja schon gesagt, ich sehe
23 jetzt so ein bisschen dieses Angleichen bei den Informationen, die aus dem persönlichen
24 Umfeld preisgegeben werden, dass das jetzt ausbalancierter ist zwischen Männern und
25 Frauen. Ähm (.), aber ich glaube, wenn wir, wenn man nachhaltig was verändern will und
26 auch gerade, (.) ähm (.), mit Beispielen zeigen will, dass sich was verändert, muss man
27 auf die Ebenen darunter gucken und muss das mehr publik machen, glaube ich. Wo es da
28 erfolgreiche weibliche Führung gibt.

29

30 I: Mhm. Ja. (-) Und wenn wir die, (.) ähm (.), wenn wir da noch mal tiefer einsteigen,
31 welche Eigenschaften, glauben Sie, werden weiblichen Führungskräften vermehrt zuge-
32 schrieben? Vielleicht auch im Gegensatz zu Männern? Gibt es da irgendwas? Oder ist das
33 auch mit dieser Veränderung jetzt ausgeglichener geworden in Ihrer Wahrnehmung?

34

1 IP01: Also wenn ich auf die Berichterstattung gucke, ist das ausgeglichener geworden.
2 Eher. Da sehe ich jetzt auch nicht so den (---) mehr den Fokus darauf, dass besonders
3 herausgearbeitet wird, das sind nun die, die [sic] besonderen Stärken der Frau. Da wird
4 schon wieder sehr, glaub ich, geguckt, auf, was ist denn die fachliche Aufgabe?

5

6 I: Mhm. (-) Und also finden Sie die Darstellung von weiblichen Führungskräften mittler-
7 weile angemessen oder haben Sie noch irgendwas, wo Sie sagen würden, so würde ich
8 sie eigentlich gerne dargestellt wissen?

9

10 IP01: [schüttelt den Kopf] Also da habe ich jetzt, ne, fällt mir jetzt nichts ein.

11

12 I: Mhm. (-) Und, (.) ähm (.) jetzt habe ich noch eine kleine Gedankenübung. Vervollstän-
13 digen Sie bitte den Satz: Gleichberechtigung zwischen männlichen und weiblichen Füh-
14 rungskräften ist auch in der öffentlichen Darstellung erreicht, wenn (---)

15

16 IP01: Wenn, also wenn wir 50 / 50 Prozent Verhältnis hätten. [lacht]

17

18 I: [lacht] Also Quantität?

19

20 IP01: Ja, Quantität, also im Moment wirklich auch Quantität, Ja, ja. [lacht]

21

22 I: Sehr schön. Dann habe ich noch zwei Abschlussfrage, quasi. Also, welche Eigenschaf-
23 ten würden Sie sich dann selbst als Führungskraft zuschreiben? Also was macht Sie aus
24 als Führungskraft?

25

26 IP01: (---) Ich (--) also ich glaube, dass ich (.) auch in Zeiten, wo die äußeren Rahmenbe-
27 dingungen uns sehr in (--), wie soll ich sagen (.) in Schablonen, im Hinblick auf (--) was
28 ist möglich im Bereich der Mitarbeiterführung, was ist nicht möglich, insbesondere bei
29 der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Ähm (.) da habe ich sehr, sehr früh mich (-
30 -) losgesagt von dem Rahmen, der uns vorgegeben war, um Mitarbeitern und Mitarbeite-
31 rinnen zu ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren. Das war für mich ein, ein [sic]
32 ganz, ganz wesentlicher Aspekt, weil ich immer gesehen habe, okay, (.) wenn wir uns
33 arrangieren können und diese, diese [sic] Anforderungen in die Balance bringen, dann

- 1 bekomme ich als Führungskraft und dann bekommt das Unternehmen auch wirklich was
2 zurück, nämlich Einsatz und Leistung. Und das, ähm, das habe ich sehr früh, also sehr,
3 sehr früh gemacht. Ähm. Und ich glaube halt auch, dass ich in meiner Rolle als Führungs-
4 kraft ich lasse den Mitarbeitern sehr, sehr viele Freiheiten. (---) Ähm (.) und das hat sich
5 aus meiner Sicht auch immer ausgezahlt. Also ich bin wirklich niemand, der in dem Sinne
6 Mikromanagement betreibt und, und [sic] die Leute gängelt oder Einfluss nimmt, wie sie
7 ihre Aufgaben erledigen und wann sie ihre Aufgaben erledigen.
- 8
- 9 IP01: Ja. (.) Gibt es sonst noch zu dem Thema, über das wir jetzt gesprochen haben, ir-
10 gendwas, was Ihnen darüber hinaus noch wichtig ist zu erwähnen oder zu betonen?
- 11
- 12 IP01: Ich würde mir halt (.) wirklich wünschen, dass wir in den, in den [sic] Bewerbungs-
13 prozessen, dass es uns gelingt, mehr Frauen zu zu [sic] motivieren, sich zu bewerben.
14 Und ich habe jetzt gerade eine Sache von gestern irgendwie im Kopf, wo, (.) äh (.), dann
15 auch wieder eine (.), eine Frau eigentlich gar nicht mal in Erwägung zieht, sich um eine
16 Rolle zu bewerben, weil sie für sich zu der Meinung gekommen ist, (.) es ist gerade im
17 Moment nicht die perfekte Situation bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- 18
- 19 I: Mhm.
- 20
- 21 IP01: Und da kriege ich so ein bisschen so die Krämpfe, weil ich denke: Mein Gott, wir
22 müssen davon wegkommen. Und wie bringen wir auch das den Frauen bei? Es gibt nie
23 die perfekte Situation. Es gibt sie einfach nicht.
- 24
- 25 I: Könnte da die mediale Berichterstattung unterstützen?
- 26
- 27 IP01: Bestimmt. Ich glaube, weil solche Situationen viele Frauen erlebt haben und sich
28 dann in die eine oder in die andere Richtung entschieden haben. Und die, die bis ganz an
29 die Spitze gekommen sind, die haben sicherlich das eine Mal oder das andere Mal gesagt:
30 Ich greif jetzt zu und alles andere wird sich irgendwie finden.
- 31
- 32 I: Mhm. (.) Ja (.) Spannend (--). Von daher ist vielleicht die Berichterstattung über die
33 Vereinbarkeitsthemen dann manchmal auch positiv, wenn es ein Vorbild sein kann, dass
34 jemand darüber berichtet.

1

2 IP01: Ja, genau.

3

4 I: Okay, da würde ich jetzt einfach mal die Aufnahme beenden.

Transkript Interview 02

Pseudonym: IP02**Alter:** 60 – 69 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 03.08.2023**Dauer:** 16:47 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

5 I: Wie gesagt, ich möchte gerne, dass wir wirklich ins Gespräch kommen. Es geht mir
6 nicht darum, hier einen Fragebogen durchzurocken, aber ich habe einen so ein bisschen
7 zur Orientierung natürlich. Wenn Sie jetzt gehört haben, womit ich mich beschäftige,
8 haben Sie da spontane Assoziationen? Was fällt Ihnen zu diesem Thema Selbst- und
9 Fremdbild weiblicher Führungskräfte spontan ein?

10

11 IP02: Mir ist sofort etwas eingefallen, als Sie die Zeitungen nannten. Wenn Sie mich
12 finden, dann werden Sie feststellen, dass es Berichte gibt: die zierliche Frau mit der, mit
13 der [sic] irgendwie tollen Schmuck oder so? Also da stand, dass ich zierlich bin und
14 Schmuck habe (.), trage. Ja, ich meine, da steht doch nicht der fette Mann mit ner doofen
15 Brille, also diese beschreibenden Attribute über mich, ob ich zierlich bin oder klein oder
16 groß oder dick, ist doch total egal.

17 Wir werden anders dargestellt schon. Wir werden mit anderen Attributen dargestellt. Also
18 das ist mir so gegangen. Und man guckt sehr besonders auf das Thema Frau in der Presse.
19 Das ist immer noch irgendwie, als wenn wir irgendwelche, also das erlebe ich auch, das
20 war neulich wieder im Manager Magazin, wieder die Frauen, die da beschrieben wurden.
21 Es ist immer noch ein besonderer Blick. Wir sind nicht ein normaler Teil dieser, dieser

1 [sic] Elite in Deutschland sozusagen, sondern wir sind immer noch etwas Besonderes.
2 Wir sind nicht angekommen, dass das Normalität ist.

3

4 I: Ja was Außergewöhnliches. Würden Sie denn sagen, auch im Arbeitsalltag erleben Sie
5 Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften? Also im Wesen?
6 Kann man das so pauschalisieren bei der Arbeit?

7

8 IP02: Also, ich bin ja nicht mehr Vorstand, das wissen Sie, ne? Ich war

9

10 I: Ja, genau. Aber Aufsichtsratsmandate haben Sie ja.

11

12 IP02: Ja, ja, genau. Also ich, ich, ich [sic] glaube, es ist schwer zu sagen männlich (.) Es
13 gibt ja immer die Muster: Die Frau ist empathisch, der Mann nicht und so. Das ist, glaube
14 ich, nicht richtig, sondern es hängt sehr von Persönlichkeiten ab. Und wie viel Rot hat
15 man in seiner Persönlichkeit. Das haben eigentlich wahrscheinlich fast alle Vorstände,
16 die dann eben auch sehr gut dann doch eine Dominanz haben und ein Stück Alphanierchen
17 sind. Das können aber Frauen, genau wie Männer. Also daran würde ich das überhaupt
18 nicht festmachen. Frauen schreiben sich das oft mehr zu, dass sie dann die empathischen
19 sind. Die Frage ist, ob die Auswahl auch schon so erfolgt. Es wird ja für den HR besetzt.
20 Ja, aber ich glaube, dass, (.) ähm (.), natürlich gibt es Attribute, die wir eher bei Frauen
21 vielleicht stimmen [sic] als bei Männern. Aber so grundsätzlich finde ich das zu einfach,
22 das so zu beschreiben.

23

24 I: Mhm. Und wenn wir die mediale Berichterstattung über Führungskräfte allgemein an-
25 gucken, egal ob Männer oder Frauen, wie würden Sie das grundsätzlich beschreiben?
26 Also wie zufrieden sind Sie damit? Finden Sie das angemessen, wie heute Führungskräfte
27 dargestellt werden?

28

29 IP02: Ich glaube, das hängt ehrlich gesagt extrem davon ab, welche Zeitung wir uns an-
30 gucken. Ich würde auch da wieder kein Pauschalurteil machen. Ähm (.), wenn ich das
31 Manager Magazin sehe, das ist für mich die Bildzeitung oder die Bunte für Manager (.)
32 ähm (.) und da. Ich habe heute Morgen mit einer Managerin gesprochen, die in dem Ma-
33 nager Magazin erwähnt wurde und sie sagte, da ist nichts von dem geschrieben worden,
34 was sie gesagt hat, sondern sie haben sich einfach was überlegt.

1 So, das ist also das ist so die eine Facette. Das andere ist, was ich erlebt habe. Mögen
2 Journalisten einen oder nicht? Also ich kann ganz klar sagen, der Süddeutsche-Journalist
3 mochte mich einfach nicht. Der mochte mich von Anfang an nicht, da konnte ich machen,
4 was ich wollte. Also war die Berichterstattung auch immer schlecht. Fanden mich Jour-
5 nalisten gut, war sie besser. Ich bin in der FAZ nie schlecht dargestellt worden, Handels-
6 blatt eigentlich auch immer ganz gut.

7

8 Ich bin aber (.) das ist sehr abhängig gewesen auch von den Redakteuren. Der Spiegel
9 mochte mich ganz gerne. Also das ist sehr auch abhängig. Was ich nie gemacht habe, ist,
10 dass ich (--), äh (.), weil ich, weil ich [sic] da auch auf unsere Kommunikation gehört
11 habe. Ich, ich habe die Presse nicht bespielt. Das machen ja andere. Das macht auch,
12 machen CEOs teilweise. Das find ich furchtbar. Ich sehe aber auch, wie bespielbar sie ist.
13 Das habe ich schon erkannt.

14

15 I: Ja, gerade das kann ich als Kommunikationschefin auch jetzt abseits unseres Themas
16 bestätigen. [berichtet über eigene Erfahrungen]

17

18 IP02: Und es deswegen ist dieses [sic] nicht schwarz und nicht weiß. Ich glaube, die, die
19 [sic] Lust über Menschen zu reden ist immer da und die Lust sich Mäuler zu zerreißen ist
20 immer in gewissen Kreisen da und das Manager Magazin bedient eben diese Lust, sich
21 darüber das Maul zu zerreißen. Und dann kann man Glück haben und wird gut dargestellt
22 oder man hat Pech. Und was ich gelernt habe von unserem Kommunikationschef: So we-
23 nig wie möglich in der Öffentlichkeit zu sein. Das gelingt aber Frauen dann weniger als
24 Männer, das muss man auch dazu sagen.

25

26 I: Weil sie so exotisch sind, wo dann gerne geguckt wird? Welche Zuschreibungen finden
27 Sie dann angemessen, wenn Führungskräfte dargestellt werden? Also was meinen Sie,
28 welche Aspekte sollten eigentlich betont werden?

29

30 IP02: Na, ich mein, wenn man jetzt mal positiv ein positives Menschenbild hätte [sic],
31 dann würde es doch darum gehen, was die Führungskraft bewirkt hat und wie sie, wie sie,
32 was so die ähm, was [sic] das Gute war, was sie erreicht haben [sic]. Und ich meine, das
33 ist doch (.), äh (.), ich sag immer, jeder Mensch will gesehen werden. Das gilt für Füh-
34 rungskräfte genau wie für Mitarbeitende. Und ich glaube, dieses (--) äh, hängt ja (--) Leis-
35 tung schlecht machen, das kann die Presse sehr gut. Ähm, aber ich glaube, da mehr, äh,

1 wirklich eine Rundum-Perspektive einzunehmen und nicht so eine Perspektive einzuneh-
2 men, sondern insgesamt die Führungskraft vielleicht auch mal als Menschen zu sehen.
3 Klar, der hat ne andere Rolle im Unternehmen, aber ich denke schon, das ist manchmal
4 sehr einseitig eigentlich.

5

6 I: Das ist spannend, was Sie jetzt von allein gesagt haben, die Führungskraft als Menschen
7 sehen, das wäre noch eine Nachfrage. Wie stehen Sie dazu, ich sage mal, private Themen
8 wie Vereinbarkeit oder so zu thematisieren, weil es ja immer zweiseitig ist. Einerseits
9 sagt man, es ist ein Manager, eine Managerin, da geht es ums Geschäft. Andererseits
10 würden vielleicht Frauen sich auch davon angesprochen fühlen, zu erfahren, wie andere
11 das machen.

12

13 IP02: Ja klar, da zwei Beispiele. Ich ja bei <Name des Unternehmens> habe ich ja <Name
14 des Programms> eingeführt. Ist natürlich eingeschlafen, seitdem ich weg bin. Wenn man
15 Mutter ist und ich sage bewusst Mutter, dann hat man sechs Wochen Sommerferien, sechs
16 Wochen. Dann habe ich also <Name des Programms> eingeführt, das Sommerferien-
17 Programm für <Name des Unternehmens>-Kinder. Das war in der sechsten Etage, in der
18 Vorstandsetage, und ich habe bewusst diesen Raum gewählt, damit alle morgens im Fahr-
19 stuhl nach oben fahren müssen in die heilige Vorstandsetage und der Aufsichtsrats-Raum
20 war das Kinderzimmer. Ähm, und ich wollte damit, das ist eine kulturelle Botschaft, es
21 war nicht nur, dass die Kinder betreut wurden, das war die Botschaft: Familie gehört dazu.
22 Ein zweites Erlebnis. Mein Sohn wurde eingeschult oder meine Tochter aufs Gymnasium
23 und, nee mein Sohn. Und da ist dann diese Feier, wo man hingeht, da war ein anderer
24 Kollege, der war Bereichsvorstand und unsere Kinder waren auf einer Schule. Der kam
25 nicht. Ich hatte auch Stress, ich war immer am Telefon hier. Aber, dieses sich Zeit nehmen
26 für, das hoffe ich, das machen jetzt Väter inzwischen mehr. Aber dieses Bild, dass man
27 sich Zeit für Familie nimmt, das ist bei Frauen immer noch viel verankerter gewesen,
28 muss man sagen.

29

30 I: Und glauben Sie, dass so eine Thematisierung in der auch, in der [sic] medialen Be-
31 richterstattung über Führungskräfte was verändern könnte?

32

33 IP02: Wenn das mal positiv aufgegriffen wird und nicht belächelt werden würde, sicher-
34 lich. Aber es darf nicht belächelt werden. Es muss dann auch medial zu erkennen sein.
35 Das ist ja die neue Generation, dass man eben, das einfach diese Akzeptanz, dass Familie
36 gehört dazu [sic]. Und ich glaube, dass da, wenn da mehr berichtet werden würde. Also,

1 ich glaube über <Name des Programms> ist nicht so richtig, glaube ich, glaube ich, [sic]
2 da ist nicht viel berichtet worden. Schade eigentlich. Eigentlich ist es doch ganz erwäh-
3 nenswert.

4

5 I: Ich kenne das grob. [berichtet über eigene Erfahrungen]

6

7 IP02: Meine Idee war, das war der Ausgangspunkt, war der sechste Stock im <Name des
8 Gebäudes>, Vorstandsetage, wo man früher gar nicht hinging. Dann gingen die in die
9 Kantine, die wurden gesehen, da waren 30 laute Kinder in der Kantine. Jay. Und dann
10 sind sie immer zu den einzelnen Konzern-Gesellschaften gegangen. Auch da wurden sie
11 sichtbar, weil wir sind ja ein Konzern, die waren bei <Aufzählung unterschiedlicher Ge-
12 sellschaften des Konzerns>. Das heißt, ich wollte denen, und dann kamen die Eltern, am
13 Freitag war immer Zirkus. Wenn Sie das Konzept kennen, da hat man immer Zirkus ge-
14 macht, dann kamen die Eltern zur Vorführung und die Eltern haben immer gesagt: Ich
15 würde auch gerne mal den Konzern so kennenlernen wie meine Kinder. Und ich glaube,
16 dieses, also da steckte kulturell einfach mehr dahinter, als dass ich die Kinder betreue. Da
17 steckte dahinter, dass ich diesen Gedanken reinbringen.

18

19 I: Ja, toll. Und, ähm, was würden Sie denn sagen, sind heute überhaupt die wichtigsten
20 Führungsqualifikation?

21

22 IP02: Ist auch ganz schwer zu sagen, weil ich glaube, was ich im Moment denke, ist, dass
23 (.) ähm, wir im Vorstand wirklich das Diverse brauchen. Also nicht jeder muss empa-
24 thisch sein und mit allen Mitarbeitern reden. Ich glaube, das das [sic] ist auch Quatsch.
25 Weil, jeder muss die gleichen Eigenschaften haben, nein. Ich glaube, dass es aber jeden-
26 falls im Gremium Leute geben muss, die genau das verkörpern, die an die Mitarbeiter
27 herangehen, die die Nähe suchen, die authentisch sind. Da müssen im Vorstandsgremium
28 ein oder zwei sein. Das ist für mich ganz klar. Mir geht es eher um die Mischung. Für
29 mich geht es um die Mischung der Kompetenzen. Ähm, es braucht sicherlich (.), also es
30 braucht diesen diversen Anspruch, das Zahlengetriebene, das Lernwillige, das Empathi-
31 sche, dass man diese Kompetenzfelder zusammensteckt, darauf stolz ist und über diese
32 Stärken arbeitet, das das [sic] denke ich. Und deswegen kann es nicht das eine Bild des
33 Menschen geben. Das halte ich für falsch.

34

1 I: Ja, wenn wir noch mal auf Frauen fokussieren, haben Sie ja eben gesagt gerade diese
2 Optik, das fällt Ihnen auf, dass das thematisiert wird in der Berichterstattung. Haben Sie
3 noch andere Besonderheiten wahrgenommen. Würden Sie noch andere Sachen sehen? In
4 der medialen Berichterstattung über weibliche Führungskräfte speziell?

5

6 IP02: Na ja, da ist ja ganz viel, äh, Scheitern dabei. Da sind ja viele, das ist leider auch
7 so, dass Frauen, wenn sie die ersten drei Jahre nicht überleben, dann ist echt schwierig.
8 Also das muss man sich auch mal, ich habe ja Glück gehabt. Ich war sechseinhalb Jahre
9 da, das war ja lang jetzt. <Name einer anderen Vorständin> hat mich lange überholt und
10 ich glaube <Name einer anderen Vorständin>, ansonsten waren die alle kürzer da zu mei-
11 ner Zeit. Und dann ist die Berichterstattung schon so getrieben, glaube ich auch von dem
12 Old-Boys-Netzwerk, was es immer noch gibt, dass du dann eigentlich heißt es, sie hat es
13 nicht geschafft in den zwei Jahren, sie ist nicht integriert, sie hat den Betriebsrat nicht,
14 was auch immer (--). Da werden Argumente genommen und während Männer dann sofort
15 wieder irgendwo auftauchen, tauchen Frauen nicht auf. Und da muss man sich schon fra-
16 gen: Ist da nicht die Presse auch ein Stück mitverantwortlich? Denn eigentlich geht es ja
17 darum, dass ich vielleicht in dem Umfeld nicht performt habe. Also man muss ja immer
18 wieder gucken. Jeder hat, jeder kann was. Und wenn ich nicht so wirke, hängt das auch
19 ganz eng mit dem Umfeld zusammen. Und anstatt, dass die Presse vielleicht auch mal
20 mehr sagt, was war das Umfeld, das konnte ja gar nicht gelingen, weil, oder (.), äh (.)
21 <Name des Unternehmens>-Kultur, sage ich auch ganz offen, ist keine Frauen mehr da,
22 die von extern gekommen ist, keine einzige. Die sind nicht mehr da, keine mehr da, sind
23 alle weggebissen. Und, ähm, verträgt ne Kultur das überhaupt externe Frauen aufzuneh-
24 men, auch diese Frage müsste man ja mal stellen. Wie ist denn eigentlich? Wie ist denn
25 das bei <Namen eines Unternehmen>? Wenn da Externe kommen, werden die willkom-
26 men geheißen? Wie lange bleiben die denn oder wird gleich abgestoßen? Und das gilt
27 dann erst recht für Frauen. Diese werden dann ja noch besonderer beäugt. Also das Thema
28 kulturelle Ausgangssituation des Unternehmens mal mit zu beleuchten, würde ich mir
29 schon wünschen.

30

31 I: Ja, das ist glaube ich wichtig. Genau das, was Sie sagen. Mehr Erfahrung mit einer Frau
32 ist dann oft auch eine Erfahrung mit Frauen, weil es irgendwie nur die eine gab, während
33 ein Mann einfach ein Einzelfall war, der mal halt nicht performt hat. Nehmen Sie denn in
34 diesem Zusammenhang tatsächlich limitierende Rollenbilder wahr in der öffentlichen
35 Darstellung? Also würden Sie sagen, auch junge Frauen können daraus eigentlich nicht
36 richtig wachsen, weil man irgendwie limitiert dargestellt wird?

37

1 IP02: Ich finde, was ich am Anfang sagte, ist schon eine Limitierung, weil es eben um
2 und [sic]. Man muss aber auch fairerweise sagen, dass im Unternehmen es extrem wichtig
3 ist, gut gekleidet zu sein. Also das habe ich auch immer gemacht. Also man hats meistens
4 viel einfacher, wenn man gut gekleidet ist und das, das [sic] ist einfach so. Ähm, ich
5 glaube, dieses, das [sic] Limitierende in der Presse, das weiß ich, da bin ich jetzt, da sind
6 sie viel, da werden sie versierter sein. Da würde ich Sie gerne mal zurückfragen, ob Sie
7 das sehen.

8

9 I: Ich hatte es gesehen, aber meine Untersuchung bis jetzt hat es noch nicht so bestätigt.
10 Ich hätte schon gesagt, dass man halt viel auf diese empathisch Schiene reduziert wird
11 und auf kommunikationsstark und so, das habe ich jetzt noch nicht wahrgenommen.

12

13 IP02: Nein, das würde ich nicht sehen. Nee, das würde ich nicht sehen. Das sind ja auch
14 ganz viele Kämpferinnen und das und das und das [sic] ist nein, deswegen sage ich auch
15 kann man nicht sagen, Frauen sind immer empathisch und kommunikativ, Männer sind
16 es nicht. Das ist, glaube ich. Ich habe so viele andere Frauen kennengelernt und manchmal
17 sind Frauen die besten Männer. Darf man auch nicht so sehen. Ich habe Frauen kennen-
18 gelernt, wo ich denke, ist das jetzt ein Mann oder ist es eine Frau?

19

20 I: Ja, genau das. (lacht) Gibt es irgendeine Zuschreibung für Frauen, wo sie sagen würden:
21 Das kann ich einfach nicht mehr hören. Gibt es da irgendwas?

22

23 IP02: (---) Nee. (---) Also nicht die Zuschreibung als Vorstand. Das würde ich jetzt nicht
24 sehen. (---) Also die Zuschreibung, die ich persönlich kriege, ist wirklich die, aber das ist
25 persönlich, ich bin die empathische, ich bin die, die bei <Name des Unternehmens> ver-
26 misst wird. Also, das weiß ich. Nicht von allen, ich werden nicht von allen vermisst. Aber
27 ich kam da gestern hin nach dreieinhalb Jahren sagen die Leute, schade. Nach dreieinhalb
28 Jahren, wo ich mir denke, Leute, jetzt bin ich dreieinhalb Jahre weg.

29

30 I: Aber es ist ja eigentlich auch schön zu hören dann.

31

32 IP02: Ich höre das seit langem immer wieder, und ich wundere mich, dass es nicht weg-
33 geht. Es geht deshalb nicht weg, weil keiner die Lücke gefüllt hat. Aber das hat mit mir

1 als Person zu tun, weil ich die bin, weil ich den Menschen nah bin, gerne nah bin. Und
2 das ist eher Person. Würde ich sagen.

3

4 I: Ich habe noch so einen Vervollständigungssatz. Gleichberechtigung zwischen männli-
5 chen und weiblichen Führungskräften ist auch in der öffentlichen Darstellung erst er-
6 reicht, wenn (--) Fällt Ihnen dazu was ein?

7

8 IP02: Ja, wenn die ganzen Rahmenbedingungen auch geschaffen sind. Wir brauchen doch
9 nicht zu reden von, von [sic] Gleichberechtigung, wenn eigentlich Gleichberechtigung
10 auch in allen anderen Unterstützungseinrichtungen nicht vorhanden ist. Wir brauchen
11 nicht davon [sic], wenn das Rollenbild genauso bleibt wie es ist. Wir haben die [sic]. Wie
12 können wir von Frauen, die in dieser Tradition noch aufwachsen, auch meine Tochter
13 wächst noch so auf. Wir sind beseelt von unseren alten Rollenbildern. Wie können wir es
14 dann, wenn die Infrastruktur nicht stimmt, überhaupt schaffen? Also es muss ein Gleich-
15 klang sein auch von der Infrastruktur. Wenn wir von Müttern reden, wenn ich von Frauen
16 (.) und es gibt viele Führungskräfte, die keine Mütter sind.

17

18 I: Aus gutem Grund.

19

20 IP02: Aus gutem Grund, und wenn wir das nicht, also ich setze jetzt mal Mütter voraus,
21 weil das ist ja auch eigentlich, sollten wir das auch fördern, dann müssen die Rahmenbe-
22 dingungen geschaffen werden. Ohne die Rahmenbedingungen, die nur durch die Politik
23 auch geschaffen werden können, wird es nicht gehen. Und ein Kindergartenplatz, der 800
24 Euro kostet, ermöglicht [sic], es ist einfach in vielen Bundesländern noch, da sind die
25 Möglichkeiten noch gar nicht da. Wir sind so weit hinterher. Also das ist schon noch. Da
26 müssen die Rahmenbedingungen stimmen.

27

28 I: Ja, glaub ich. (--) Welche Eigenschaften würden Sie sich selbst denn als Führungskraft
29 zuschreiben? Empathisch haben Sie eben schon gesagt.

30

31 IP02: Also ich bin, ich bin empathisch schon. Ich bin, ähm (.) glaub ich sehr zielgerichtet,
32 sehr ehrgeizig, sehr neugierig und sicherlich viel zu schnell, (.) oftmals, weil meine, ich
33 musste immer gucken, dass meine Leute mitkommen.

34

1 I: Mhm.

2

3 IP02: Weil da muss man immer wieder gucken, dass man sich auch justiert. Ich bin eher
4 die Kreative. Ich brauche eher bei mir im Umfeld, die strukturieren, das Strukturierende.
5 Und ich kann arbeiten. Ich bin Start-Up-Unternehmerin und ich mache jetzt alles selbst.

6

7 I: Jetzt machen Sie die Ärmel hoch. (lacht)

8

9 IP02: Ärmel hoch, was auch spannend ist. Das ist wirklich spannend. Das ist eine ganz
10 andere, ganz andere Kultur. Ja, und ich finde Menschen [sic]. Ich bin ja von dem Besuch
11 von <Name eines Unternehmers>, ich war so, ich kannte den nicht so, wie er da war.
12 Ähm, ich war so begeistert, als ich ihn in seiner <Name dieses Unternehmens>-Rolle
13 kennenlernte mit der Geschichte und ich meine, ich fand ihn immer toll als Wertegerüst.
14 Ich fand immer, der hat ein irre tolles Wertegerüst. Aber da noch mal, und das mag ich
15 so an Führungskräften, wenn dieses authentische, und vielleicht zu der anderen Frage:
16 Dieses Authentische ist echt wichtig. Ich habe gestern erlebt, da hat eine Führungskraft
17 bei <Name des Unternehmens> neu angefangen in der Position, da hörte ich, dass derje-
18 nige sehr offen auch gesprochen hat über die persönliche Situation. Der hat auch eine
19 Trennung hinter sich und das fanden die Leute (--). Da ist ja der Mensch. Da ist ja ein
20 Mensch. Und ich glaube, die Menschen wollen zunehmend das Authentische und nicht
21 dieses Distanzierte. Wenn es zu den Menschen passt, authentisch.

22

23 I: Ja, meine letzte Frage schon wäre eigentlich die offene, ob es noch irgendwas gibt zu
24 dem Thema. Ist ihnen noch drüber hinaus was wichtig, was wir noch nicht angesprochen
25 haben oder zu erwähnen, zu betonen? [sic]

26

27 IP02: (---) Äh (.), solange man in einem Unternehmen ist, das nicht über die Quote spre-
28 chen darf, sagt man: Quote brauchen wir nicht. Wenn man raus ist aus dem Unternehmen,
29 sagen wir, ohne die Quote wird es überhaupt nicht gehen, zusammen mit den Rahmenbe-
30 dingungen, die die Politik auf jeden Fall schaffen muss.

31

32 I: Ja, sehr gut. Dann würde ich jetzt mal die Aufzeichnung stoppen.

33

Transkript Interview 03

Pseudonym: IP03**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 04.08.2023**Dauer:** 20:17 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Sie haben jetzt das Thema meiner Arbeit gehört. Haben Sie spontane Assoziation zu
2 dem Thema? Die öffentliche Darstellung von weiblichen Führungskräften, fällt Ihnen
3 spontan etwas ein?

4

5 IP03: (---) Spontan fällt mir ein, dass (--) ähm (.) der Umstand, dass es eine Frau wird,
6 Frau ist [sic], sehr viel sich in der Presse auch wiederfindet, ja? Also eine <Name einer
7 Managerin>, wie man den Namen ausspricht, da wird dann auch erwähnt, die einzige
8 sowieso oder die erste sowieso. Ähm, das heißt, dieser Umstand wird gehighlightet. Zu-
9 gegebenermaßen, ähm, halte ich das jetzt nicht für falsch, ja?. Es ist ja in Ordnung. Es ist
10 ja vielleicht sogar eine Promotion des Themas, ja? Und ein Encouragement. Also ich sehe
11 es jetzt nicht notwendigerweise als negativ. Ähm, aber diese Besonderheit wird schon
12 stark hervorgehoben.

13

14 I: Es ist noch nicht normal. Würden Sie denn sagen, dass Sie im Arbeitsalltag auch Un-
15 terschiede, also pauschal Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungs-
16 kräften erleben? Kann man das Pauschalisieren?

17

18 IP03: Im gelebten Management oder in der Presse jetzt?

19

20 I: Jetzt erst mal im gelebten Management. Also Wesen, Arbeit, Führungsstil.

21

1 IP03: Sicherlich, ja klar. Sehr große Unterschiede. Würde ich schon sagen. Absolut.

2

3 I: Welche?

4

5 IP03: Also, (-) ähm, (3s), ich empfinde, dass Frauen im Allgemeinen sehr viel sachorien-
6 tierter, sehr viel an, am Inhalt, am wirklichen Mehrwert orientiert sind (-), ähm, als Män-
7 ner. Die (--), das ist jetzt eine unfaire Pauschalisierung, aber Sie haben mich nach einem
8 Unterschied gefragt. Es gibt Gaußkurven und es gibt Männer, die ganz auf der anderen
9 Seite sind, ja? Und Frauen, die ganz auf der anderen Seite sind, ja.

10

11 I: Ja [lacht]

12

13 IP03: Aber die Gaußkurven haben irgendwo etwas unterschiedliche Peaks. Und wenn
14 man jetzt in meiner Wahrnehmung, also subjektiver Wahrnehmung, aber ich habe mit
15 vielen Frauen gesprochen und es wiederholt sich diese, diese Beobachtung. Und wenn
16 man das jetzt stereotypisieren möchte, dann ist es Frauen haben eine sehr starke inhaltli-
17 che Ausrichtung, Männer etwas mehr auf den Effekt hin, ja, der Handlung, ja (.), ähm
18 und der Verkaufbarkeit der Handlung, ja.

19 Ähm, und in dem Entwicklungsziel einer Frau oder in der eigener Eigeneinschätzung
20 einer Frau findet sich eine sehr viel stärkere (.), ähm, Reflexion über die Lücken oder die
21 vermeintlichen Lücken oder die vermeintlichen Ausbildungs-(.)Gaps, ja, oder Erfah-
22 rungs-Gaps, die man für eine nächste Rolle haben könnte. Eine Frau bei ner, bei ner [sic]
23 Aufgabe immer: Kann ich das wirklich? Ja? Während ein Mann, wenn irgendwo ein
24 Checkmark einigermaßen passt, sieht sich schneller in der, in der, in dieser [sic] Rolle, ja.

25

26 I: Ja, spannend. Und wenn wir jetzt noch mal die mediale Berichterstattung angucken erst
27 mal unabhängig von Mann oder Frau, wie nehmen Sie die wahr? Berichterstattung über
28 Führungspersönlichkeiten in den deutschen Medien? Haben Sie da irgendwie Beobach-
29 tungen? Also welche Aspekte finden Sie, sollten thematisiert werden, wenn wir über Füh-
30 rungskräfte sprechen und welche vielleicht auch nicht?

31

- 1 IP03: (5s) Die Dinge, die ich gelesen habe, jetzt in der letzten Zeit fand ich eigentlich, (-
2 --) eigentlich ganz okay. Wenn ich jetzt auch so reflektiere, muss ich zugeben, die Aus-
3 wahl von Presseartikeln – Nummer eins bin ich selber sehr selektiv im Lesen, ja – (-)
4 ähm,
5
6 aber das rangiert dann eher Handelsblatt und FAZ und (.), ähm, da kenne ich auch ein
7 paar Personen, über die dann geschrieben wurde, ja. Da fand ich zugegebenermaßen die
8 Berichterstattung eigentlich immer ganz fair, ja. Ähm, auch selbst hat das Handelsblatt
9 mal über mich vor vielen Jahren geschrieben. Das fand ich auch (.), ähm, (.) interessant
10 recherchiert, wer da aller [sic] gefragt wurde, etwas seltsam, also Betriebsräte und so, ja,
11 aber das fand ich eigentlich ein wohlwollendes (-), also keinesfalls geschönt, aber [zuckt
12 mit den Schultern], ja, inhaltlich eigentlich nicht zu kritisieren das Thema. Und muss auch
13 zugeben, selbst bei der Bildzeitung im Managementkreis, nämlich dem Manager Maga-
14 zin, ähm, (.) wo ich bei ein paarmal Artikeln eben wirklich die Insidersicht davon kannte,
15 (-) ähm (.), kann man jetzt die Darstellung kritisieren, aber die sind typischerweise ganz
16 gut recherchiert worden. Wo man sagt: Woher haben wir das? Ja.
17
18 I: Ja.
19
20 IP03: Also, hm, (.) ansonsten, ja. Es gibt so eine allgemeine Regel, wenn man sich sehr
21 viel in die Presse drängt, dann kommt mal was Gutes anfänglich und dann geht es genauso
22 wieder nach unten, weil man halt, die Presse halt daran interessiert ist, Artikel zu schrei-
23 ben, ja, und nicht jemanden zu promoten, ja. Das ist auch der Grund, warum wir extrem,
24 (.) sehr vorsichtig sind mit Pressearbeit. Sehr, sehr vorsichtig sind und, (-) ähm, (.) und
25 viel ablehnen. Also ich jetzt als Frau würde ganz viel Presse Möglichkeit bekommen,
26 wenn ich da etwas mehr die Hand heben würde. Wir halten uns deswegen sehr zurück.
27 Und aber genau dieses Muster, das ich gerade beschrieben habe, empfinde ich, kann man
28 auch wahrnehmen bei anderen. Also die, die viel über sich publizieren lassen. Da geht
29 es dann halt auch irgendwann mal wieder runter, ja.
30
31 I: Ja. Es ist superspannend, weil man ja auch viel denkt: Okay, es wird über Frauen noch
32 viel weniger berichtet als über Männer, weil es auch einfach weniger gibt, ist ja auch
33 logisch. Aber diese Einstellung, vielleicht will man das auch gar nicht, finde ich natürlich
34 auch superspannend. Also, wenn wir noch mal gucken auf Führungskräfte allgemein, da
35 stellt sich auch immer die Frage, was halten Sie davon, wenn so, ich sage mal halb private
36 Themen wie, wie kann ich eigentlich mein Leben und die Arbeit verbinden und so? Wenn

1 so was auch in der Berichterstattung thematisiert würde, also für Männer und Frauen.
2 Wäre das hilfreich, um auch Vorbilder zu schaffen für junge Managerinnen, die nach-
3 wachsen oder möchten Sie, sagen Sie, das soll sich auf das professionelle, berufliche fo-
4 kussieren?

5

6 IP03: (7s) Ich meine, es ist, jetzt mal aus Presse-Sicht, ist es für eine Presse und auch für
7 den Leser immer interessanter (-), hinter die offiziellen Kulissen (.), ähm, zu schauen und
8 mehr zu erfahren, als das, was die Kommunikationschefin eines Konzerns [lacht] sonst
9 rauslassen würde. Also man macht einen Artikel, ja, und man macht eine Person interes-
10 santer (.), jetzt nicht netter oder sonstwas, aber einfach interessanter, ja, weil es eben nicht
11 dann die polierte (-), die polierte Sicht ist, ja. Ob da eine steht, hat zwei Kinder oder weiß
12 ich nicht und spielt Golf. Ähm, das ist, glaube ich, nicht das Interessante, ähm (.), aber es
13 müsste etwas mehr rauskommen. (--) Auf der anderen Seite jetzt als Führungskraft,
14 möchte man auch nicht alles preisgeben. Warum, warum [sic] muss man, ja? Und deswe-
15 gen. Also ich fänd es nicht gut, wenn ich ständig zu meinem Privatleben befragt würde.
16 (.) Ja? (-) Und es gibt auch nicht jedes Privatleben das, das man gedruckt sehen möchte,
17 ja. Also wenn man sonntags immer brav in die Kirche geht [lacht] und ähm. Aber sonst,
18 gibt es ja auch, es gibt ja auch manchmal Brüche oder was auch immer, ja. Also warum,
19 warum soll man das preisgeben? Insofern (.), ich glaube, es liegt an jedem. (--) Besser
20 fänd ich eigentlich eine, etwas eine Trennung. Also, dass ein Inhaltsartikel zu irgendei-
21 nem Thema: Wie geht ein Unternehmen in der Krise um? Was passiert mit Corona oder
22 Materialmehrkosten oder sonst irgendwas oder Lieferkettenschwierigkeit, ja. Dass es
23 sachlich bleibt und, dass man damit auch nicht als Unternehmen in eine Ecke gestellt
24 wird, wenn man nicht alles preisgibt, ja, (-) also Persönliches preisgibt.

25

26 I: Ja, sie hatten schon [Textüberschneidung: Also, einen persönlichen]

27

28 IP03: Also einen persönlichen Artikel kann man ja dann gerne machen oder den auch in
29 den Vordergrund stellen oder so. Ähm (.), also jetzt, um das vielleicht etwas zu konkreti-
30 sieren. Wir, (.) ich habe schon erwähnt, wir halten uns zurück. (-) Jetzt im (-) fühlten uns
31 aber jetzt mal gezwungen, nicht gezwungen, aber schon als sollte man mal machen. Jetzt
32 hier in <Bundesland>, weil wir ein <Bundesland>-er Unternehmen sind, jetzt mal mit der
33 <große Lokalzeitung> zu sprechen und dabei auch die Anfrage: Kann man nicht mal ein
34 Interview machen? Weibliche CEO und lokales Unternehmen, ja? Und dann weiß man
35 ja, man lässt sich auf das ein. Das Thema weibliche CEO wird nicht eliminiert. Finde ich
36 auch richtig und gut, weil ich ja auch manchmal dieses Signal aus genau dem Thema

1 Encouragement für andere auch senden möchte. Ich will es nicht überbedienen, weil ich
2 auch nicht in diese Ecke gestellt werden möchte, ja, (-) dass das das einzige ist, was mich
3 ausmacht, das sind meine Östrogene. Aber (--) ähm, und dann ist klar, dann wird natürlich
4 über die Person, (--) rund um die Person über das Unternehmen gesprochen.

5

6 I: Ja, dann weiß man, worauf man sich einlässt. Genau. Ja, spannend. (-) Und, ähm, die
7 (--) Sie hatten schon gesagt, grundsätzlich fanden Sie die Berichterstattung, die Sie in
8 letzter Zeit gesehen haben, fair. Nehmen Sie irgendwelche Besonderheiten wahr? Wenn
9 über Frauen berichtet wird, außer dass gesagt wird, dass sie eine Frau ist, oder hat sich
10 das inzwischen verwachsen, sozusagen?

11

12 IP03: Jetzt muss ich ganz ehrlich sagen. Über wen habe ich denn viel öfter mal gelesen?
13 Über die über die <Name eines Unternehmens> Chefin. Ja. Ich habe viel gelesen über die
14 <Name einer Managerin> (4s) ja, [zuckt mit den Schultern] aber das ist eher ein politi-
15 sches Spiel dort gewesen. Und da fand ich jetzt auch nicht, dass das Thema Frau so im
16 Vordergrund stand. Auch Ihre Nachfolgerin ist ja wieder eine Frau. Also (---), da ist eher
17 die Geschichte komisch, ja.

18

19 I: Genau. Aber das war einfach meine Frage. Manche berichten, dass sie irgendwas wahr-
20 nimmt, dass besonders über Äußerlichkeiten geredet wird oder so, aber ich kann das auch
21 noch nicht bestätigen in meinen Analysen, aber es ist immer spannend, wie es wahrge-
22 nommen wird, ne. Was sind denn Ihrer Meinung heute die wichtigsten Qualifikationen,
23 die man eigentlich so braucht?

24

25 IP03: Die wichtigsten Führungsqualifikationen? (7s) Also ich glaube, was da in der, in
26 der [sic] heutigen Welt (.) eher wichtig ist, ist, dass man man [sic], (--) dass man agil und
27 adaptiv sich auf, auf [sic] neue Themen einstellen kann. Wenn ich jetzt an die letzten
28 Jahre denke, dann sind die Herausforderungen wie die Fragestellungen (--) der Unterneh-
29 men, welche, die nicht auf einer, (.) die man nicht vermutet hätte, ja. Vom Umgang mit
30 Corona-Krise, Umgang mit, mit, ähm, jetzt (.) den Supply Chain Situationen und so wei-
31 ter. Das sind sich schnell eröffnende Marktopportunitäten und einbrechende Märkte. Es
32 ist eine Mitarbeiterfluktuation, wie man sie sonst so nicht wahrgenommen hat. Ähm (.)
33 das ganze Home-Office-Thema. Die Interaktion mit Mitarbeitern hat sich verändert, ja.
34 Das heißt, es ist (.) notwendig, also, dass man die Fähigkeit hat, diese Themen neu auf-

- 1 zugreifen. Es gibt, glaube ich, kein Management-Muster, ja, das jetzt per se für die nächs-
2 ten Jahre gilt. Insofern, ich versuche nicht Ihrer Frage auszuweichen, sondern ich sehe,
3 dass genau dieses Adaptive hochrelevant ist, ja.
- 4 Ähm, (-) das ist dahingehend eine Herausforderung, dass in einer, in einer [sic] Mitarbei-
5 terschaft, jetzt wir haben zum Beispiel <Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens>, ha-
6 ben sie aber unterschiedliche Generationen, die unterschiedlich ticken. Da haben Sie äl-
7 tere Generationen, die sehr klassisch (.) [sic]. Also wir haben letzte Woche noch eine
8 Renterfeier, weil das bei uns üblich ist, ja [lacht]. Also da gibt das Traditionsdenken. (--
9 -) Ja, okay, also da gibt es diese Dimension und, und [sic] wo dann wertgeschätzt wird,
10 dass das (-) ja (-), die Dinge, die halt damit verbunden sind und dann ganz, ganz Moderne,
11 die überhaupt nicht verstehen, dass man überhaupt irgendeinen Tag ins Büro kommen
12 muss. Ja, aber trotzdem die Erwartungshaltung haben von Development und Feedback-
13 Kultur oder so, auch wenn man sich nur per Video vielleicht kennt, ja.
- 14 Also es sind, sind [sic] verschiedene Welten kommen da zusammen und die muss man
15 alle bedienen, ja. Es gibt ja keinen, es gibt keinen Mittelwert, ja, sondern es gibt ja, jeder
16 ist ja für sich selbst im Mittelpunkt, ja. Und das ist eine Herausforderung und die Ge-
17 schäftsthemen haben sich auch verbreitert. Ähm, ansonsten (-) den anderen Wert, den ich
18 als Manager, aber das ist jetzt unabhängig von der heutigen Zeit, ist einfach mein eigenes
19 Wertekorsett, ist: (-- Ich glaube langfristig kommt man, ähm, ist es, ist es [sic] richtig
20 und wichtig an den echten Themen zu arbeiten und nicht irgendwelchen Scheinthemen
21 nachzulaufen. Und ich glaube, es ist ganz extrem hilfreich, wenn man die Fähigkeit hat,
22 auf verschiedenen Ebenen sich einer, einer [sic] inhaltlichen Frage zu, ähm, zu stellen.
23 Soll heißen, dass man die Fähigkeit hat, ähm, sowohl kognitiv als auch in seiner Verhal-
24 tensweise bei manchen Themen komplett lange Leine zu lassen, ja, (-) Freiheiten zu ge-
25 ben, zu delegieren, zu empowern und bei anderen Themen, wo man sieht, es läuft aber
26 nicht so, extreme Tiefenbohrungen auch schafft. Ja, das ist mein persönliches Wertesys-
27 tem und so lebe ich das, ja, und das, glaube ich, klappt ganz gut. Aber, ja.
- 28
- 29 I: Ja, jetzt waren wir schon bei Ihren persönlichen Werten und Ihrem persönlichen Füh-
30 rungsstil. Haben Sie noch ergänzend was zu sagen, was Sie als Führungskraft ausmacht?
31 Also wie würden Sie sich als Führungspersönlichkeit beschreiben?
- 32
- 33 IP03: (6s) Also aus einer Kombination zwischen eigenen Gedanken und dem, was mir
34 zurück reflektiert wird, ja. Also was, äh (-), wie ich beschrieben werde, ist als (-- hoch
35 analytisch und strategisch, ähm, sehr pushy mit einem, mit einem sehr hohen Maß an
36 Empathie und Leute inspirieren und mitnehmen können. Ja.

1

2 I: Schöne Kombi.

3

4 IP03: Was ist denn so? Die negativen Aspekte daraus wären? Dem einen oder anderen ist
5 manchmal der Tiefgang nicht angenehm. Speziell dann, ich bohr ja dort weiter, wo es
6 nicht angenehm ist, sonst bohrt man nicht weiter. Also das ist das, das kann dann sich
7 unangenehm anfühlen, ja. Ähm, (.), also, (.) ähm (---) Das ist wahrscheinlich das eine
8 Extrem. Und ich bin, (--) ich merke mir Dinge ganz gut und steckte dadurch viel in
9 Themen drinnen, das irritiert manchmal Menschen, ja.

10

11 I: Warum weiß sie das jetzt? [lacht]

12

13 IP03: Ja. Warum ist sie das? Warum kann sie da so, so mit? Das ist nicht immer ange-
14 nehmen, ja, also in der Wahrnehmung. Das ist nicht böse gemeint. Wird oftmals so emp-
15 funden, dass ich zu viel dann irgendwo drinnen bin. Aber man kann ja das Hirn nicht
16 ausschalten. Ich kann ja nicht mich künstlich verdummen, ja. Und, ähm, ja, das ist, glaube
17 ich nicht immer so angenehm.

18 Und dann gibt es natürlich unterschiedliche Führungsstile. Also es gibt gerade ältere Se-
19 mester von Männern, die einen direktorialen Führungsstil bevorzugen würden. Ja? Oder
20 ich habe, (.) ich bin <Herkunftsland>, wie Sie hören. Und wenn ich sage als <Herkunfts-
21 land>, ich würde vorschlagen, wir sollten das so machen, dann ist es für <Herkunftsland>
22 Worte eine klare (--) [lacht], eine Empfehlung, ja. [lacht] Und ich habe schon von man-
23 chem älteren Herren gehört: Kannst du nicht endlich mal sagen, was du, was du denkst?
24 Und ich höre genau diese Aussage von 90 Prozent der Menschen nicht, die empfinden
25 dass ich sehr klar sage, was. Aber die Empfindungen in der Wahrnehmung. [lacht]

26

27 I: Ja, das finde ich wirklich super spannend. Und ich glaube, was sie sagen, mit dem sich
28 viel merken, würde ich auch sagen, ist ja eine Kombi aus Empathie und dem (.). Also
29 wenn man dann eine Verbindung zu den Leuten irgendwie hat, merkt man sich ja auch
30 Dinge leichter oder erinnert sich besser. Gut, damit wäre ich mit meinem Fragebogen
31 eigentlich schon durch. Ich habe noch eine letzte Frage. Haben Sie noch irgendwas zu
32 dem Thema Selbstbild als Führungskraft, was Sie, was Ihnen wichtig wäre zu erwähnen
33 oder zu betonen?

34

1 IP03: Also jetzt in dieser Frauenthematik, (.) ähm (9s) habe ich selbst einen (-) ähm (6s)
2 ist meine Denkweise sehr, ich sag mal, von verschiedenen Aspekten geprägt, ja. Ähm, (.)
3 also ich würde nicht sagen, muss man unbedingt in eine Richtung laufen oder unbedingt
4 in irgendeine anderen. Was ich damit vermitteln möchte? Ich habe zum Beispiel selbst
5 jetzt anfänglich bei <Name des Unternehmens> mich sehr zurückgehalten, das Thema
6 Frauen und Frauen als Führungskräfte oder so in den Vordergrund zu stellen. Warum?
7 Das ist (-) und ich sage das bewusst als, das weiß ich nicht, was richtig oder falsch ist, ja.
8 Also ich behaupte nicht, dass mein Weg der richtige war. Ich sage nur, das war meiner,
9 ja. Weil ich für mich (.), und man muss immer authentisch sein, glaube ich, das ist ganz
10 wichtig, ja, weil ich für mich vermeiden wollte, dass ich mit einem plakativen Thema als
11 allererstes komme, wenn gleichzeitig echte Geschäftsthemen da sind und man sich ei-
12 gentlich um was, in meiner Welt, in meinem Wertekompass, der so, so [sic] richtig und
13 falsch ist wie er nur sein kann, weil jeder einen anderen hat. Aber in meinem Wertekom-
14 pass geht es darum, das Unternehmen voranzubringen, Arbeitsplätze zu sichern, weiß ich
15 nicht und etc., etc. Ähm, und, (.) da wollte ich das Frauenthema nicht in den Vordergrund
16 stellen. Jetzt habe ich den Eindruck, jetzt nach einer gewissen Zeit ist es überhaupt (.),
17 ähm (.) ist das kein Thema mehr. Also würde man mich mit Sicherheit nicht mit ‚ist eine
18 Frau‘ assoziieren, sondern das ist halt die <Vorname>, ja. Punkt, ja. Und jetzt habe ich
19 begonnen, das Thema Frauenförderung stärker zu machen, ja. Weil jetzt das nicht asso-
20 ziiert würde, in meiner Sicht, mit (---)

21

22 I: Das ist ihr einziges Thema. Oder ist das jetzt so wichtig?

23

24 IP03: Ja, ja. Und ich glaube, in meinem Team, (--) für mich ist es (---) also die, (-) ich
25 weiß nicht, ich habe den Namen vergessen, diese <Name eines Unternehmens>-Dame,
26 die mal Co-CEO war, ja. Da, da war. Da empfand ich schon das auch in der Presse dann
27 schon: Na ja, dann doch nicht, ja. Also das ist, da empfand man, damals zumindest, das
28 ist ja jetzt auch schon ein paar Jahre her, dass sie, (-) na ja, wohl als Frau irgendwie
29 promotet wurde (-) und dann hat es ja dann doch nicht geklappt. Und ich glaube, dass
30 fünf gute Artikel können von einem negativ Artikel ruiniert werden. Jetzt in der Presse,
31 aber auch in der individuellen Wahrnehmung. Also würde in einem Unternehmen wahr-
32 genommen werden, aha, da werden Frauen promotet, braucht nur eine, (-) ähm quasi, in
33 der Empfindung des Unternehmens nur aufgrund ihrer, ihre [sic] Weiblichkeit, ja, pro-
34 motet werden und das hat dann gar nicht geklappt. Dann würde das (.), dann glaube ich,
35 kann man viel für andere Frauen kaputt machen. Deswegen (-), wenngleich ich Dinge wie
36 Mentoring und so, ich mich da engagiere, ja, (.) und das Thema für ganz wichtig halte (-
37 -) für die Frauen, für die Gesellschaft, für, da gibt es eigentlich nur plus Argumente, ja, (-

1) ähm (-) glaube ich trotzdem, dass man da mit einer gewissen Vorsicht (-) den Frauen
2 was Besseres tut, als ganz viel zu (.) nach vorne zu preschen.

3

4 I: Ja, vielen Dank für Ihre Sicht da. Dann würde ich einmal die Aufnahme stoppen.

5

Transkript Interview 04

Pseudonym: IP04**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 11.08.2023**Dauer:** 17:24 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Sie haben jetzt das Thema meiner Arbeit gehört. Was fällt Ihnen dazu spontan ein?
2 Haben Sie irgendeine Assoziation zu diesem Thema? Darstellung von weiblichen Füh-
3 rungskräften in den Medien?

4

5 IP04: (--) Also da muss ich jetzt tatsächlich drei Sekunden drüber nachdenken. (-) Ähm
6 (---) Ja. (--) Habe ich. Und zwar, was man gerade aktuell in den Medien wahrnimmt, (-)
7 ähm, (-) wo es ja auch gerade auf den Vorstandspositionen viele Frauen gibt, die zurück-
8 treten. Dass es ein bestimmtes Fremdbild von der Medienwelt gibt, welches da dargestellt
9 wird. Ähm, das (.) ähm (-), das Interessante daran ist, dass es sich eben in der Regel sehr
10 stark auf die Frauen fixiert. Also es gibt kein Fremdbild in der Form, was sich auf Männer
11 fixiert, die aus diesen Rollen oder aus diesen Positionen gehen. Ähm, also das ist viel-
12 leicht jetzt mal so die erste Assoziation. Insofern finde ich die Fragestellung offen ge-
13 sprochen auch sehr spannend. Meine Hypothese wäre, ähm, dass natürlich das Fremd-
14 und das Selbstbild überhaupt nicht miteinander übereinstimmt [sic]. Und das kriege ich,
15 ich sage mal nur punktuell mit, wenn man eine Person an der Stelle vielleicht etwas besser
16 kennt. Ähm, aber anderenfalls ist es sicherlich schon eine sehr einseitige Darstellung der
17 (--) der Situation. Ja.

18

19 I: Und einseitig in welche Richtung?

20

21 IP04: Mhm, (-) naja, gut. Jetzt, Medien haben natürlich auch ein Interesse. Ähm, äh, ich
22 sage mal, welche Haltung sie innehaben, welche Positionierung sie in der Gesellschaft

1 innehaben. Wir wissen, dass, ohne dass Führungspositionengesetz tatsächlich die, die
2 [sic] Repräsentanz auf Vorstandsebenen lange noch nicht da wäre, wo sie jetzt ist. Ähm
3 (.), wir wissen auch, dass Diversität erst mal stört und erst ab einer gewissen, sage ich
4 mal, ab den 30 Prozent sozusagen die Produktivität und die Konstruktivität bringt, die ja
5 auch bewiesenermaßen da ist von diversen Teams. Diversität jetzt dann auch weiter ge-
6 fasst als nur Gender. (-) Ähm, dennoch ist natürlich Medien, hat natürlich immer etwas
7 Aufmerksamkeitskreierendes [sic]. Ähm, ich kann ehrlicherweise nicht ganz einordnen,
8 ob die Intention dahinter ist, Aufmerksamkeit kann ja auch was Positives sein. Hinlenken
9 nach dem Motto: Was macht ihr eigentlich gerade da in den Unternehmen? Ja, ihr holt
10 die Frauen und dann, und dann [sic] tut ihr nichts, ich sag jetzt mal übertrieben, dass sie
11 sich, dass sie [sic] auch bleiben und sich auch gut, sage ich mal, einbringen können. Das
12 könnte eine Position sein. Eine andere Haltung kann natürlich auch sein: Naja, Quote ist,
13 ist [sic] nicht die Lösung. Äh,, und jetzt seht ihr ja, was ihr davon habt, was ehrlicherweise
14 die schrecklichere Nachricht wäre. Denn das sind keine schlecht qualifizierten Frauen,
15 die es da gerade rauspurzelt, sondern das sind alles Frauen, die echte Kaliber sind, die aus
16 welchen Gründen auch immer in den Settings nicht den Erfolg bringen konnten, oder, (-
17) ähm (-) nicht genügend gut Fuß gefasst haben.

18

19 I: Also, dass das Umfeld natürlich auch immer betrachtet werden muss, in dem sie gear-
20 beitet haben.

21

22 IP04: Und das wird überhaupt nicht betrachtet. Und damit fällt es ja. Also, ich meine,
23 dass wir Frauen in unseren Positionen hauptsächlich mit Männern zu tun haben, das ist
24 so. Und es hängt immer damit ab [sic], welche Rückendeckung haben Sie letztlich ent-
25 weder durch den Aufsichtsrat oder durch den CEO an der Stelle. Das brauchen sie. Weil
26 es ist noch nicht mal böser Wille, aber was man einfach auch merkt und was wie es ein-
27 fach ist, ich sage mal, die, die [sic] Männer unter sich haben, andere Umgangsweisen.
28 Also ich bin jetzt hier in meinem Konzern. Wir haben eine wahnsinnige Diversität qua
29 Nationalität. Das macht schon man, wenn man das sagt, da ist es schon mal für eine Frau
30 etwas leichter. Aber, (-) trotzdem gibt es einfach Prägungen, die (.), ich will jetzt nicht
31 Unconscious Bias (-) [sic], aber es gibt Prägungen, die einfach so unbewusst sind, dass
32 man gar nicht merkt, wie wenig einladend das Verhalten oftmals gegenüber einer Frau
33 ist.

34

35 I: Ja. Würden Sie denn, wenn wir noch mal von der Berichterstattung absehen (-), nun ist
36 ja Personal auch Ihr Thema, erleben Sie denn im Arbeitsalltag (-), würden Sie sagen, es

1 gibt pauschal Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften? Also
2 da gibt es ja Sachen, die zugeschrieben werden, natürlich ist viel individuell. Würden Sie
3 sagen, es gibt pauschal was, erleben Sie da was?

4

5 IP04: Also ich glaube, es gibt Tendenzen. Also es gibt wahrscheinlich schon genderbe-
6 zogen Verhaltensweisen, Ähm (.) die, die [sic] man eher auf, sage ich mal, Frauen oder
7 Männer beziehen kann. Also Frauen ist glaube ich schon tendenziell eher diese, sage ich
8 mal, ähm, gemeinschaftlich denkende, eher das Zusammenarbeitsdenkende, (.) sich nicht
9 unbedingt zwingend immer in den Vordergrund stellen, (-) das würde ich jetzt schon sa-
10 gen, ist im Gros wahrnehmbarer. Es trifft aber nicht auf jede Frau zu. Und ich glaube, das
11 ist einfach das Entscheidende, ja? Sie haben einfach auch da beides. Ich glaube, wir sind
12 nicht mehr in der Zeit, dass (-), das sind schon noch Phasen, die ich noch erlebt habe. Sie
13 haben jetzt nicht mehr nur die Role Models, wo Frauen auch einfach sich, wie, ich sage
14 mal, extrem männliche Verhaltensweisen angeeignet haben [sic]. Die Zeiten sind vorbei.
15 Also da erleben sie wirklich Frauen, die weiblich sind und die wirklich als Frau dort sind.
16 Aber sie haben Frauen, die sind einfach null kollaborativ und die haben ein totales Ego
17 [lacht] und wollen immer ganz vorne sein und dann haben sie andere. Also insofern
18 glaube ich, gibt es schon stereotypisches Verhalten nach wie vor, (.) ähm, aber es trifft
19 nicht eben auf alle zu. Also, das ein bisschen zu kurz gesprungen.

20

21 I: Ja. Und die grundsätzliche mediale Berichterstattung über Führungskräfte, wenn Sie
22 also feststellen, wie Führungskräfte dargestellt werden, unabhängig von männlich oder
23 weiblich, wie nehmen Sie das wahr? Finden Sie das angemessen in den deutschen Me-
24 dien?

25

26 IP04: Also, es ist extremst schwierig. Ähm, wir als Konzern sind relativ wenig sichtbar
27 in den Medien. Ähm (.) und es gab beispielsweise einen Manager-Magazin-Artikel über
28 uns erstmalig. Und wenn Sie den lesen, und jetzt bin ich ja wirklich nah an dem allen,
29 und dann einfach sehen, da ist ja überhaupt gar nichts wahr. Oah, dann macht es das schon
30 schwierig. Also das Gute, was wir gesagt haben, okay, es hat keiner von uns gequatscht,
31 also es ist keiner an irgendjemand rangekommen, der wirklich Wissen hat. Weil das, was
32 da sich zusammengereimt wurde, war wirklich so weit hergeholt und so absurd. Ähm,
33 also insofern habe ich auch gedacht, okay, deswegen, was kann man da eigentlich ehr-
34 licherweise glauben? Da sind schon wahre Sachen drin. Ja, in meiner vorherigen Kon-
35 zernzugehörigkeit waren wir immer im Manager Magazin. Da stimmten, da waren auch
36 Dinge drin, die waren wirklich wahr, ja [sic]. Also ist es vielleicht immer ein bisschen

1 auch damit, welchen Zugang haben die Medien zu den jeweiligen Firmen [sic]. Aber das
2 macht schon echt schwer. Also nach dem Artikel hab ich mir auch gedacht ganz ehrlich,
3 alles was Sie da Manager Magazin lese, mag wahr sein, mag aber auch mit. Also das ist
4 echt so schwierig [lacht].

5

6 I: Ja. Was würden Sie sagen, welche Zuschreibungen für Führungskräfte finden Sie an-
7 gemessen in der öffentlichen Darstellung? Was sollte thematisiert werden? Sollte man
8 sich zum Beispiel rein auf die professionellen Sachen [sic]? Fänden Sie es gut, wenn
9 auch, egal, ob bei Männern oder Frauen, Vereinbarkeitsthemen prominenter dargestellt
10 werden? Was würde eigentlich eine gute Berichterstattung über Führungspersönlichkei-
11 ten ausmachen?

12

13 IP04: Mhm. (-). Also ich glaube, es ist, ich meine, also das erstere auf jeden Fall [sic].
14 Also ich sage mal so, ich sage mal welche, welcher Typ Manager ist es [sic]? Wie führt
15 er, sie sozusagen ein Unternehmen? Ähm, (-) Vereinbarkeit ist natürlich schwierig, weil
16 (-), da haben wir einfach noch nicht die Männer jetzt in den Führungspositionen, die sa-
17 gen, ich gehe um, um, um [sic] 17 Uhr oder um 16 Uhr nach Hause und kümmere mich
18 um die Kinder und setze mich dann mal um 21 Uhr wieder ran oder was auch immer. Die
19 wird es in ein paar Jahren geben, weil das ist eher jetzt die jüngere Generation, ne, die
20 anfangen mit Elternzeit, aber auch einfach, sage ich mal, sich ihren Tag auch ein bisschen
21 anders gestalten, weil sie eben nicht mehr die Frauen im Hintergrund haben, die ihnen
22 alles wegmanagen. Das ist jetzt in den Top-Positionen einfach immer noch sehr oft der
23 Fall. Ja, das ist das eine. Ich glaube, was ich mir mehr wünschen würde, ist tatsächlich
24 eher mehr eine Haltung. Ja? Also, was ist, was, ich sage mal, [sic] was ist deren gesell-
25 schaftliches Verständnis, was ist deren, sage ich mal, auch Haltung, Einstellung zu The-
26 men wie Diversität oder anderen Sachen. Das würde ich mir, das würde mich viel mehr
27 interessieren [sic]. Weil ich glaube, dass das die Themen sind, die wir mehr und mehr
28 brauchen. Wir brauchen ausgeprägtere Werte in der Hinsicht, die vielleicht auch noch
29 mal explizit gemacht werden, weil das, zumindest auch in Deutschland wahrnehmbar, (-
30) wirklich schwach wird.

31

32 I: Da haben Sie schon zu meiner nächsten Frage total hingeleitet. Was sind denn Ihrer
33 Meinung nach heute die wichtigsten Führungsqualifikationen, die man eigentlich mit-
34 bringen sollte als Führungskraft?

35

1 IP04: Mhm. (.) Ähm, (---), also ich fange jetzt mal mit, also das sind jetzt irgendwie so
2 ganz platte Sachen [sic], ja? Aber ich glaube tatsächlich, ähm, sie brauchen Empathie.
3 Ähm, ich sage mal für, für [sic] eine Organisation und auch für Einzelne und auch in dem,
4 in dem [sic] Nukleus, in dem sie operieren. Sie brauchen, ähm, eine, eine, ähm, ich sage
5 mal, Flexibilität des Gehirns. Also Sie müssen tatsächlich in der Lage sein, ähm, sich,
6 sich [sic] von Althergebrachtem zu lösen und Dinge neu zu bewerten, in dem, wo wir
7 gerade stehen. Also, was ich damit meine ist, dieses ‚what got you here won’t get you
8 there‘. Also dieses, die, diese, die, sag ich mal (-) [sic]. Festhalten, gerade in Krisen an
9 Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, ist nicht das, was Unter-
10 nehmen eine Zukunft bringen wird. Das heißt, ich muss Situation neu bewerten können
11 und das braucht wirklich eine Flexibilität des Gehirns, die da trainiert werden muss, um
12 einfach Dinge neu und anders denken zu können.

13 Ganz kritisch sehe ich das Thema Reflexion. Ähm, (.) zu wenig Reflexion gerade auf
14 Top-Ebenen. Das fängt damit an, dass Ihnen kaum jemand noch mal ehrliches Feedback
15 gibt. Aber auch genau dieses Abstandnehmen von dem, (.) ist vielleicht das, was ich
16 getan habe: War es richtig? Mag richtig gewesen sein. Aber ist es jetzt noch richtig.

17

18 I: Passt das jetzt noch.

19

20 IP04: Ja, genau. Zuhören, habe ich, glaube ich, schon genannt. Also so ein bisschen zu-
21 hören ist auch nochmal ne gute Qualität. Genau. Das reicht. [schmunzelt]

22

23 I: Ja, das reicht. [lacht]. Und wenn wir jetzt noch mal auf die Berichterstattung über
24 Frauen gehen, haben Sie schon einiges gesagt. Würden Sie, (-) ich glaube, ich ahne schon
25 die Antwort, (.) aber nehmen Sie die mediale Berichterstattung unterstützend für weibli-
26 che Führungskräfte war?

27

28 IP04: (---) Nein. (-) Also, das ist die Herausforderung, ja? Also es gibt Jobs auf Vor-
29 standsebenen, ähm (.), in meiner Region gibt es da eine Firma, ohne die jetzt zu nennen,
30 da hat es jetzt schon ein paar herauskatapultiert. Ganz ehrlich? (.) Jaa, also da denkt man
31 aber auch dreimal drüber nach, geht man auf diesen Hotseat oder nicht, weil sie sind
32 sofort im Auge der Presse. Und es ist nicht so, dass die Presse erst mal irgendwie hingeh-
33 und erst mal wohlwollend, ach, jetzt lassen wir ihr erst mal ein bisschen Zeit oder so,
34 sondern sofort mit Argusaugen: Was macht sie? Wie macht sie es? Wer ist sie? Kann sie
35 es? Was auch immer. Oah, das finde ich schon (-) [sic]. Also da merkt man schon, dass

1 man denkt, naja, wäre vielleicht doch besser, wenn man so ein bisschen unterm Radar
2 fliegt .

3

4 I: Mhm. Und andersherum, also jetzt nicht unterstützend, aber nehmen Sie limitierende
5 Rollenbilder wahr, die noch sozusagen verbreitet werden? Wo Sie auch sagen würden:
6 Ja, junge Frauen, also, die trauen sich das dann noch weniger zu. Oder, da wird man
7 irgendwie in eine Ecke gestellt, die man eigentlich will?

8

9 IP04: Durch die Presse?

10

11 I: Ja.

12

13 IP04: Ach, das glaube ich jetzt ehrlicherweise weniger, weil ich glaube, da ist zum Bei-
14 spiel das Ganze so, wenn ich die Start up Szene (-) so eine <Name einer Gründerin>, die
15 ist ja jetzt auch nicht mehr ganz so jung, aber, die da alle irgendwie, also die werden
16 eigentlich, die kommen, also, da wird schon auch viel dafür getan, finde ich auch [sic].
17 Nee, da kommt ein frisches, gutes Bild. Oder da die <Name einer Vorständin> und wie
18 sie alle heißen. Nee, also das ehrlicherweise, (.) nein, das würde ich jetzt nicht so sehen.

19

20 I: Sehr schön. Gibt es eine Zuschreibung für weibliche Führungskräfte, wo Sie sagen, die
21 kann ich echt nicht mehr hören oder lesen oder sehen? [lacht]

22

23 IP04: (---) Nee, mhmh.

24

25 I: Okay. Muss auch nicht. [lacht] Okay, dann würde ich gerne noch mal fragen, welche
26 Eigenschaften sie sich selbst als Führungskraft zuschreiben würden. Was macht Sie aus
27 als Führungskraft?

28

29 IP04: Mhm. (-) Also ich glaube, was mich tatsächlich, irgendwie ein bisschen schwierig
30 mit den Sachen, die ich vorher als Anforderung gesagt habe, aber, ja, ich habe eine hohe
31 Empathie und ich habe tatsächlich eine gute (-), sag ich mal, Agilität, (.) Flexibilität, dass
32 ich mich auf unterschiedliche Kontexte einstelle und einlasse und versuche, Kontexte zu
33 verstehen, um dann Lösungen zu machen. Also, das heißt, ich kommen nicht irgendwie:

- 1 So geht's und HR ist irgendwie so und so und so und das ist der Prozess. Sondern tatsäch-
2 lich versuche ich wirklich zu verstehen, was ist der Kontext, was ist die Situation und was
3 liegt darunter. Ja? Also, um dann wirklich zu gucken, was braucht es eigentlich? Also,
4 Beispiel: Wenn ich mit meinem CEO, (.) wenn es um irgendwelche Themen geht, wo er
5 sagt, da sollten wir was machen, wo ich dann schon irgendwie weiter drüber nachdenke
6 und dann aber überlege, aber Moment mal, das ist zu kurz gesprungen. Worum geht es
7 denn eigentlich und warum ist es eigentlich so, wie es ist? Ähm, (.) ich bin sehr authen-
8 tisch. Also, Sie kriegen bei mir das, was Sie sehen, sozusagen. I bring my whole self to
9 work. Und ich, ich [sic] bin mutig, ähm, indem ich vielleicht mit leisen Tönen, aber den-
10 noch Dinge anspreche und adressiere. Ähm, und das ist eher etwas, wo man mich immer
11 unterschätzt, [lacht] weil ich immer, (-) ich komme recht nett rüber, ja. Aber dahinter, (..) also ich habe schon eine sehr, sehr klare Ausrichtung und nehme mir auch immer wieder
12 die Zeit, sei es mit einem Coach oder irgendwie im Freundeskreis irgendwie zu reflektie-
13 ren: Was ist gerade eigentlich mit mir los und warum? Und was macht das eigentlich?
14 Also, ähm, (.) ja. Ich mag Menschen. [lacht]
15
16
- 17 I: Ja, spannend. [lacht]. Und damit bin ich eigentlich schon am Ende des offiziellen Ge-
18 sprächs sozusagen, eine Frage nur noch: Gibt es noch etwas zu dem Themenkomplex,
19 den wir jetzt angesprochen haben, was Ihnen wichtig wäre zu erwähnen, was wir noch
20 nicht aufgegriffen haben oder irgendwas noch mal zu betonen [sic]?
21
- 22 IP04: Beim Selbst- und Fremdbild oder bei dem Thema? Ähm (3s). Na ja, ehrlicherweise
23 eigentlich ist das wirklich ein spannendes Thema. Das Selbstbild wird ja gar nicht (---).
24 [sic]. Klar werden irgendwie Frauen angerufen von der Presse und gefragt um deren Mei-
25 nung. Jetzt wissen wir auch, man darf auch irgendwie aber kaum was erzählen. Das ist
26 natürlich immer so ein bisschen die Herausforderung. Ähm, aber tatsächlich wird es wirk-
27 lich mal ganz interessant in einer, vielleicht aggregierten Form, ja, also mehr ein Gefühl
28 dafür zu bekommen: Was ist denn eigentlich das Selbstbild von Frauen in diesen Positi-
29 onen, ähm, (-) und wie sehr weicht das eigentlich ab von dem, was man in der Gesellschaft
30 wahrnimmt oder in der Presse wahrnimmt an der Stelle? Ähm, also da, das, das [sic] wäre
31 wahrscheinlich noch mal ganz spannend. Also wenn Sie vorhin gesagt haben, so was mag
32 man nicht mehr hören oder so was, dass dann irgendwie man nur eine Rabenmutter oder
33 eine harte Frau sein kann, um in diese Position zu kommen oder so was. Ich glaube, da
34 sind wir schon einigermaßen drüber hinweg, ne? Das kommt vielleicht noch in Einzelfäl-
35 len. Aber da sind ja auch so andere Sachen, wo man, ich glaube, (-) das Selbstbild von
36 uns Frauen in diesen Positionen relativ stabil über die Zeit irgendwie, [lacht] und man ist
37 dann einfach nur in anderen Positionen. Jetzt, genau, weiß ich gar nicht, komme ich gar

- 1 nicht so richtig auf den Punkt [sic]. Aber, (.) ähm (.), außer, dass es wirklich eine span-
2 nende Fragestellung ist, diesen Abgleich etwas differenzierter hinzubekommen. Ja. Und
3 die Frage dann, und was machen wir dann damit? Also das ist dann die nächste Frage.
4 Inwieweit kann das dann auch vielleicht unterstützend wirken?
5
6 I: Ja, vielen Dank.

Transkript Interview 05

Pseudonym: IP05**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 23.08.2023**Dauer:** 17:52 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

- 1 I: So, also die Aufzeichnung startet. Und meine erste Frage wäre ganz spontan Selbstbild,
2 Fremdbild weiblicher Führungskräfte. Welche Assoziationen haben Sie bei dem Thema?
3 Fällt Ihnen sofort etwas ein?
4
- 5 IP05: Meistens fallen Selbstbild und Fremdbild immer auseinander, egal, ob nun bei
6 Frauen oder Männern, ja, da gibt es immer eine Differenz. Und deswegen ist das Thema
7 Kalibrierung und Feedback so wichtig. Und, dass du das Feedback auch eben von Men-
8 schen bekommst, die dir nicht nur sozial gewogen sind oder von dir irgendwie abhängig
9 sind, also im Sinne eines Über-, Unterordnungsverhältnisses. Und das hat natürlich im-
10 mer was mit Kultur der Unternehmen zu tun. Also, ich habe 15 Jahre in einem Unterneh-
11 men gearbeitet, da gab es sowas nicht wie Feedback zur Führungskraft. Ich bin jetzt seit
12 fast zehn Jahren verantwortlich für ein Unternehmen, wo das schon vor meiner Zeit sehr
13 gepflegt wurde und was wir natürlich, was ich auch noch weiter gefördert habe [sic]. Ich
14 denke, wenn du sagst, Fremdbild, Selbstbild ist immer dieses Thema auch nochmal Vor-
15 urteile. Fremdbild ist oft auch mit Vorteilen, ähm, natürlich verbunden, ja. Und das führt
16 in meinem Fall, ich bin jetzt <Alter zwischen 50 und 60 Jahren> dann eben auch zu, als
17 ich noch jung war, Unterschätzung und abgestempelt, blond, jung, ja, und (.) kann viel-
18 leicht nicht so viel und so weiter. Ähm, das ist aber auch immer mal eine Chance, also
19 ich sag mal, in Teams unterschätzt zu werden, ist auch eine Chance. Ähm, und von daher
20 ist, wie gesagt, Kalibrierung für jeden Menschen wichtig, um Feedback einzuholen.
- 21 Das hat (unverständlich, 2s). Aber es gibt schon Stereotypen, die die [sic] mir im Laufe
22 meiner Karriere oft begegnet sind.

1

2 I: Würden Sie denn sagen, im Arbeitsalltag erleben Sie pauschal Unterschiede zwischen
3 männlichen und weiblichen Führungskräften? Also ist das rein individuell oder sind Sie
4 doch [wird von Antwort unterbrochen]

5

6 IP05: Pauschal würde ich nicht sagen. Ich meine, ich habe ja immer mit nur Männern
7 zusammengearbeitet und habe jetzt ja auch Gott sei Dank eine Kollegin, ne Finanzkolle-
8 gin, die ganz unterschiedlich ist zu mir, ja. Also da kann man auch sagen, guck mal, seid
9 ihr irgendwie ähnlich. Wir haben, ticken total unterschiedlich [sic], sind ganz unterschied-
10 liche Typen. Und deswegen wehre ich mich eigentlich gegen so eine Pauschalisierung
11 und Stigmatisierung. Jeder Mensch ist individuell. Ich habe hoch empathische Männer
12 erlebt in meiner Karriere, sehr sensibel, die immer auch zwischen den Zeilen lesen. Wo
13 man sagt, das können eigentlich nur Frauen, aber auch Frauen erlebt, die das überhaupt
14 nicht können und eher wie Bulldozer sind. Ähm, als das, das möchte ich nicht gelten
15 lassen, das ist eben [sic]. Und das, wichtig ist, dass Sie in einem Team diese Diversität
16 vertreten haben. Ob nun der, die (-) höchst empathische Person, ob das nun die Frau oder
17 ein Mann ist, ist egal. Mindestens eine Person, also eigentlich sollte ja Empathie jede
18 Führungskraft haben. Auch in einer besonderen Form sollte das dann eben im Team auf
19 jeden Fall vorliegen.

20

21 I: Ja. Und wenn Sie auf die Berichterstattung in den Medien über Führungskräfte allge-
22 mein gucken, egal ob Männer oder Frauen, wie würden Sie das grundsätzlich beschrei-
23 ben? Sind Sie damit zufrieden, wie über Führungspersönlichkeiten berichtet wird?

24

25 IP05: Ja, also was mich jetzt in letzter Zeit echt geärgert hat, ist so auch dieser, da gab es
26 ja einen Artikel zum Abgang von den Vorständen, was per se natürlich ne Fragestellung
27 ist [sic]: Warum sind Frauen nur drei Jahre, zehn Monate und Männer doppelt so lange
28 in den Rollen? Aber dann immer noch (.), also gab ja, glaube ich, einen (.), ich weiß jetzt
29 gar nicht, wer das war, der gesagt hat: Ja, die wurden zu schnell gefördert und waren
30 vielleicht doch nicht gut genug, weil irgendjemand (.), da gab es dann so ein Thema [sic],
31 wo ich sage: Das ist natürlich Bullshit. Das kann dir bei den Männern auch passieren. Ich
32 glaube, da ist (.), ich habe eine andere These, warum das bei den Frauen meistens nicht
33 so langwierig ist. Aber das hat dann tatsächlich nicht mit der Person zu tun in der Kom-
34 petenz, sondern einfach mit den Rahmenbedingungen.

35 Von daher finde ich das manchmal (.), ich muss schon sagen Manager Magazin, ich habe
36 das auch mal dem Chefredakteur gesagt, also mein Mann sagt das immer. Er sagt das

1 Magazin von Männern für Männer, weil man da sieht, wie die Frauen beschrieben wer-
2 den. Es geht immer oft ums Äußerliche, welche Klamotten du trägst, welchen Haarschnitt
3 du hast. Da werden oft auch ganz unvorteilhafte Fotos verwendet. Und dann geht es auch
4 oft über die Attribute zickig oder, ähm, was weiß ich, also alles mögliche. Ähm, also das
5 muss ich ganz ehrlich sagen. Und Sie müssen ja nachher nicht das Manager Magazin
6 erwähnen. Da muss man schon sagen, da gibt es unterschiedliche Medien. Dann gibt es
7 wieder andere, die ganz objektiv berichten können.

8

9 I: Ja, aber so wie sie es darstellen, haben es schon viele ihrer Kolleginnen auch wahrge-
10 nommen.

11

12 IP05: Das Manager Magazin, die jetzt einen guten neuen Redakteur haben, der kommt
13 von der ZEIT, den ich eigentlich sehr schätze. Er hat mir auch versprochen, nicht in diese,
14 diesen Stil zu verfallen. Gucken wir mal [schmunzelt].

15

16 I: Das ist dann aber spannend zu beobachten, ob das Medium den Redakteur absorbiert
17 oder ob da ein anderer Wind reinkommt [lacht]. Genau. Ähm, welche Zuschreibungen
18 finden Sie denn angemessen, wenn man über Führungskräfte berichtet? Also jetzt gibt es
19 ja zum einen die Möglichkeit zu sagen: Nein, ich finde das Professionelle. Ich will die
20 Führungspersönlichkeit kennenlernen oder sollten auch, ich sage mal halb-private, per-
21 sönliche Aspekte wie eine Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit thematisiert werden,
22 um Vorbilder zu generieren. Wie stehen Sie dazu?

23

24 IP05: Da muss jeder seinen eigenen Stil finden. Ich nutze das tatsächlich. Also, das ist,
25 für mich ist das nicht nur das Thema Vereinbarkeit, sondern im Sinne sozialer Herkunft.
26 Also, das ist wieder unabhängig von Männern und Frauen. Dafür stehe ich, um sozusagen
27 auch Menschen aus sozial schwächeren Schichten und nicht so privilegierten Schichten
28 Mut zu machen. Dass das möglich ist, das ist mir, liegt mir am meisten am Herzen [sic].
29 Ähm, und das ist meine Entscheidung gewesen, dass ich da auch Einblick in meine Kar-
30 riere und Kindheit und mein Leben gebe, um da mit gutem Beispiel voranzugehen. Das
31 ist natürlich auch dann gepaart mit dem Motto ‚Junge Frauen, ihr schafft das‘. Und Intel-
32 ligenz hat nichts mit Geschlecht oder sozialer Herkunft zu tun. Das ist das natürlich, ähm,
33 was ich sagen will. Und das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das ist für mich
34 eher ne Aufgabe als Arbeitgeberin, weil ich einfach nicht auf das Potenzial verzichten
35 kann und möchte. Also muss ich Rahmen schaffen, wo eben auch Frauen (.) – und Frauen
36 bekommen nun mal Kinder und das ist auch gut so – (.) genauso viele Möglichkeiten

1 haben, sich zu entfalten. Aber am Ende, ich sage das immer wieder auch in jedem Podium,
2 wo ich bin, ist das immer auch eine Verantwortung der Frau und insbesondere welchen
3 Partner sie sich sucht. Also ich kann Ihnen auch sagen, ich habe tolle Frauen, wo die
4 sagen, die hätten alle Möglichkeiten und die haben auch gesagt, Mensch ich kriege jetzt
5 das Kind und dann mache ich weiter und dann hat der Partner sie im Stich gelassen. Das
6 ist doch dann das alte Rollenmodell und das sind Themen, da habe ich keinen Einfluss
7 drauf, ja [lacht]. Da kann ich nur sagen: Augen auf bei der Partnerwahl. Ähm, äh, und das
8 ist ein Thema, das, ähm (.), da können wir uns als Organisationen auf den Kopf stellen
9 und in alle möglichen (-) [sic]. Wir geben ja bei <Name des Unternehmens> alle Mög-
10 lichkeiten, sie können ja Arbeiten so viel, wann und wo sie wollen, ja, werden auch be-
11 fördert, sehen Sie, Mutterschutz, sind alles, da legen wir Wert drauf [sic]. Aber wie orga-
12 nisiere ich mich persönlich selber? Und das hat eben nicht nur was damit zu tun, dass ich
13 genügend Kindertagesstätten-Plätze habe. Das ist natürlich dann noch mal eine Sache,
14 die ist out of scope für uns, ne.

15

16 I: Auf jeden Fall. Da ist auch die Verantwortung jedes einzelne gefragt. Und die (-) zum
17 Thema Führung noch mal, auch gerade als Personalvorständin. Was würden Sie sagen,
18 sind heute eigentlich die wichtigsten Qualifikationen, die man mitbringen müsste?

19

20 IP05: Also es gibt Unterschiede, und das sind auch geschlechtsunabhängig [sic]. Also Sie
21 brauchen persönlich, um das auszuhalten, Resilienz. Also je höher Sie kommen, Sie müs-
22 sen resilient sein, und das, das ist für mich immer auch ein gesundes privates Umfeld, wo
23 Sie Kraft schöpfen können, etcetera. Ich glaube, eine hohe Maß an Selbstreflexion [sic]
24 und auch eine Agilität im Kopf, Also, und das bedeutet eben auch eine gewisse Demut
25 und auch Selbstkritik. Das heißt, dass Entscheidungen, die ich vor drei Jahren gefällt
26 habe, mögen heute nicht mehr die Richtigen sein. Und das hat eben nichts mit Schwäche
27 zu tun, sondern wir haben eine andere Situation, andere Herausforderungen. Das muss
28 ich machen. Und das ist wahrscheinlich schwierig für den einen oder anderen, der sich da
29 dann auch selbstverliebt ist in seine Ideen [sic]. Sehen Sie auch in der Politik, ja, Rente
30 mit 63 gehört eigentlich eingefroren, ähm, äh, und keiner lässt (.), traut sich. In der Dis-
31 kussion oder der Situation, die wir haben, ist es einfach nicht mehr opportun (-) und passt
32 einfach nicht in die Zeit. Ähm, und das ist, glaube ich, Sie müssen teamfähig sein, das
33 Thema auch ganz bewusst diverse Teams aufzubauen, um Menschen mitzunehmen und
34 einzubinden, die so ganz unterschiedlich zu Ihnen sind. Also ich bin ja nur so erfolgreich
35 wie mein Team. Und ich habe ein großartiges Team. Die sind alle extrem unterschiedlich
36 und füllen alle meine Blind-Spots, füllen die super aus, ja. Und das ist [unverständlich

1 1s]. Und ich frage die auch, challenged mich und ich kenne die nun auch lange, sozusagen, ich: starke Teams. Also wir sagen in der Personalentwicklung immer, eine drei fördert keine zwei, aber eine zwei fördert gerne ne eins auch, ja. Also sie müssen auch Leute
2
3 haben in ihrem Team die auch mehr Potenzial als, als [sic] man selber. Ich denke, gerade
4 Empathie ist sehr wichtig, weil wir in so einer starken Transformation sind. Gerade was
5 Personalvorständin oder Personalvorstand, eigentlich als Vorstand insgesamt, weil sie
6 immer Verantwortung für Menschen haben, sich in deren Perspektive einzusetzen,
7 Ängste zu nehmen in großen Transformationen auch. Und das geht alles. Und das hätte
8 ich vielleicht am Anfang sagen müssen, aber ich sage es jetzt bewusst am Schluss, wenn
9 Sie natürlich auch eine Big-Picture-Fähigkeit haben, Zielbild haben, wo müssen Sie hin?
10 Was sind die Opportunitäten, die sich auftun, auch mutig sind, also mutig sind zu sagen,
11 ok ich gehe hier mal neue Wege. Das ist, denke ich mir, auch wichtig, ja.
12

13

14 I: Ja, gerade Diversität zuzulassen, fordert ja auch schon viel Mut, weil es unbequemer
15 ist, als sich nur mit Menschen zu umgeben, die ähnlich sind.

16

17 IP05: Man sagt ja immer Leadership is direction energy [sic]. Also Sie müssen sich fragen: Was ist mein Zielbild? Also, was sind die Zielbilder für die Mitarbeiter, was sind die
18 Möglichkeiten? Und dann die Energie den Teams zu geben und Teams haben, die dieses
19 Zielbild auch erfüllen können und mittragen. Das ist Ihre wesentliche Aufgabe zumindest
20 noch. Und das unabhängig von Mann oder Frau.
21

22

23 I: Okay, wenn wir noch mal auf die Berichterstattung und so ein bisschen auf Frauen
24 reinzoomen, weibliche Führungskräfte. Sie hatten schon kurz gesagt so, man kennt das
25 dann Optik und so wird thematisiert. Fällt, (.) fallen Ihnen noch Besonderheiten auf oder
26 ein, an der Berichterstattung über weibliche Führungskräfte in den Medien?

27

28 IP05: Naja, das ist tatsächlich so, also wenn Sie jetzt, ich sage mal mit der ZEIT oder der
29 FAZ oder auch der Welt, das ist schon sehr neutral. Also tatsächlich, ich muss leider
30 sagen, das Manager Magazin sticht da negativ raus, obwohl sie jetzt eine weibliche stellvertretende
31 Chefredakteurin haben, wo es so sehr plakativ ist. Ich weiß noch, ganz am
32 Anfang gings dann nochmal, haben Sie gesagt, ich sei die Barbiepuppe der <Name der
33 Industrie> und so. Da hat er sich dann auch entschuldigt, das war nicht so gut, hat er
34 letztens mir gesagt, weil die ja interessanterweise immer diese Top-100-Frauen-Veranstaltungen
35 machen, ja. Wir hatten ja nun mal eine Diskussion da zusammen. Also das
36 eine Thema ist, ich glaube schon, dass sich das verändert. Sie wissen ja noch damals mit

1 Frau Merkel, mit dem Abendkleid und so weiter. Da spricht ja sonst keiner darüber, dass
2 das etwas von den Äußerlichkeiten abrückt. Also ich glaube, wichtig ist es, dass der von
3 den Äußerlichkeiten abrückt. Da sehe ich schon eine positive Tendenz. Was leider noch
4 nicht so sich entwickelt hat, ist so typisch systematische weibliche Attribute und dieses
5 Thema: Na ja, vielleicht waren sie doch überfordert. Also immer wenn Frauen nicht re-
6 üssieren, wieso sollen sie überfordert sein? Bei Männern steht das nicht. Und da gibt es
7 wunderbare Beispiele von nicht erfolgreichen CEOs, die heute Aufsichtsratsvorsitzende
8 sind, ja. Und da wird nicht diskutiert.

9

10 I: Die fallen weich und genau auch in der Anerkennung. Erleben Sie denn jetzt in der
11 Breite die Berichterstattung als unterstützend für weibliche Führungskräfte?

12

13 IP05: Ich glaube, auch das ist total individuell. Also, ich hab ja natürlich auch eine Pres-
14 sesprecherin und eine Kommunikationsabteilung und kann es jetzt sage, für meine Per-
15 son, für <Name des Unternehmens> bin ich, weil wir so ein niedriges Budget haben, ja,
16 eher musste ich ja sehr überzeugt werden auf LinkedIn da aktiv zu sein (.). Ich wollte das
17 erst gar nicht, weil ich das, so, ich habe diesen Kanal und der, (.) das läuft ja auch sehr
18 gut [sic] und das nutzen wir als Employer Branding. Also ich bin sozusagen auch ein
19 Gesicht und nutze das. Und die Berichterstattung wird ja auch analysiert, ist eher immer
20 mit einer Tendenz positiv. Ja, also was jetzt meine Person betrifft. So und das ist aber,
21 wie gesagt, ist das, weil ich eine Frau bin? Wahrscheinlich nicht, so. Das meine ich damit.
22 Ich glaube, es ist immer eine individuelle Sichtweise.

23

24 I: Ja, das wäre ja auch eigentlich gut. Also da wollen wir ja hin, dass man nicht mehr (-)

25

26 IP05: Ich glaube, Sie können nicht sagen Mann oder Frau, ja, sondern, ja.

27

28 I: Gibt es irgendwas, was Sie gerne noch geändert [wird unterbrochen]

29

30 IP05: Eine Sache muss ich noch sagen. Als ich mein erstes Interview hatte, dann Anfang
31 <Jahreszahl>, ich bin ja im Oktober <Jahreszahl> zu <Name des Unternehmen> gekom-
32 men, war ich natürlich mega nervös. Das war Gott sei Dank ein richtig guter Redakteur
33 vom Handelsblatt, der sehr (-) objektiv war. Sie sind ja eher mehr unter Focus und mehr

1 von Interesse. Also man muss eher noch mehr aufpassen, was man sagt und die Wahr-
2 scheinlichkeit, dass man irgendwann mal was sagt, was, (.) was man, (.) was vielleicht
3 nicht so toll war (-), also ich hatte dann in meinem Interview gesagt, vielleicht war ich
4 ein bisschen naiv. Ja, dann haben sie das mit dem naiv, ja. Eigentlich ist es doch auch
5 eine Stärke, wenn man auch mal seine Schwächen zugesteht, ja. Aber da merkt man eben,
6 Schwächen zugestehen ist bei männlicher Berichterstattung über Männer wahrscheinlich
7 nicht das, was sozusagen gewertschätzt wird, ja.

8
9 I: Auf jeden Fall ist es noch sehr ungewohnt, ne. Das stellt man immer wieder fest, können
10 auch Journalisten noch schwer mit umgehen.

11
12 IP05: Naivität ist tatsächlich so ein weibliches Attribut. Obwohl Männer ja auch naiv
13 sind.

14
15 I: Ja, aber was sie schon sagen, naiv, zickig hatten sie vorhin genannt. Gibt es irgendwel-
16 che Zuschreibungen, wo Sie sonst sagen: Die kann ich einfach nicht mehr hören über
17 weibliche Führungskräfte?

18
19 IP05: Ne, also ich glaube, dieses (.), also es ist ja immer so, es ist ja immer dieses Thema,
20 wenn wir uns positionieren, also hat mich dann damals, war dann dieser Artikel über
21 <Name einer anderen Vorständin> [sic], oder auch andere oder jetzt auch <Name einer
22 anderen Vorständin>, wer sich positioniert und kraftvoll auftritt und Raum einnimmt,
23 dann ist man immer so, ja besonders radikal, besonders (.), ähm, rücksichtslos. Oder ich
24 kann auch sagen, also wenn Männer so zielgerichtet sind, sind sie sehr durchsetzungsstark
25 und sie wissen, was sie wollen. Also da merkst du schon noch mal einen Unterschied,
26 glaub ich.

27
28 I: Ja, in der Bewertung der gleichen Handlung sozusagen. Was würden Sie denn sagen,
29 wann ist auch in der Berichterstattung Gleichberechtigung zwischen männlichen und
30 weiblichen Führungskräften erreicht in der öffentlichen Darstellung?

31
32 IP05: In dem Moment, in dem wir eine Parität haben, auch in den Positionen, also in der
33 Besetzung, eine Geschlechterparität. Also, ich bin ja auch der Meinung, wir müssen die

- 1 Quote abschaffen, Frauenquote abschaffen, weil sie uns eigentlich jetzt gerade einen Bä-
2 rendienst erweist, weil es ist eingefroren, die Anteile sind eingefroren. Sie sind jetzt auf
3 ein gewisses Niveau gesteigert, aber es ist eingefroren. Wir brauchen eigentlich eine Ge-
4 schlechterparität, also eine Geschlechtergerechtigkeit, ne. Ansonsten werden (.), also ich
5 werde es dann auf jeden Fall nicht mehr erleben, ja, vielleicht meine Enkeltochter, aber
6 sonst nicht. So, und das ist so eine Sache, die, die, da glaube ich, müssen wir hin [sic].
7 Und dass über Frauen genau so viel wie über Männer berichtet wird und in der gleichen
8 Tonalität, also eine objektive, (-) also auch eine Gleichberechtigung der Beschreibung,
9 ne.
- 10
- 11 I: Mhm. Ja. Welche Eigenschaften würden Sie denn sich selbst als Führungskraft zu-
12 schreiben? Also was macht Sie als Führungskraft aus?
- 13
- 14 IP05: Mein Mann sagte, du kannst unangenehme Dinge, (.) also, du scheust dich nicht
15 davor, unangenehme Dinge in die Hand zu nehmen und die durchzutragen, aber weißt
16 auch immer, dass das Menschen sind und die man mitnehmen muss und fair behandeln
17 muss und transparent. Ich hatte neulich einen Podcast in der <Name eines Magazins>, ich
18 weiß nicht, ob sie es gehört haben, und dann wurde ich gefragt: Was ist wichtiger Mut
19 oder Ehrlichkeit? Da habe ich gesagt, das ist Quatsch. Es gibt gar keine Alternative. Bei-
20 des ist gleichwertig. Manchmal brauchen Sie Mut zur Ehrlichkeit, ja.
- 21
- 22 I: Ich wollte gerade sagen, Ehrlichkeit erfordert auch Mut, ja.
- 23
- 24 IP05: Und, ähm, ich denke, das ist so eine Sache. Und ich bin sehr, also, ich hatte auch
25 mal einen Chef, der sagte, sie sind wie ihr Name >Wortspiel mit dem Nachnamen<, weil
26 ich bin schon jemand für maximale Transparenz und dann sag ich auch unangenehme
27 Dinge anzusprechen [sic] und wir finden einen Weg. Und ich bin jemand, der immer
28 Opportunitäten sieht. Ich glaube, das ist ein Thema, was auch manchmal meine Mitarbei-
29 ter nicht so schätzen, weil ich dann neue Ideen habe und neue Impulse. Also ich bin sehr
30 kreativ, bin dann aber auch jemand, der dann das Detail nicht so macht. Also ich bin
31 schon tatsächlich mehr Helikopter, deswegen brauche ich ein Team, die sagen, wie kann
32 ich das im Detail umsetzen? Ich glaube schon mit einem gewissen Maß an Empathie und
33 Resilienz ausgestattet [sic]. Ähm, das, denke ich, macht mich aus. Und ich, (-) mein größ-
34 tes Pläsier als Führungskraft ist eben, Menschen wachsen zu sehen, ja. Also wenn ich so
35 sehe, vor zehn Jahren, was ich da für eine Truppe übernommen hab, die hatten allen super
36 Grundqualitäten, die sind alle über sich hinausgewachsen in den letzten zehn Jahren. Und

1 das ist eine tolle Sache und, und einen Beitrag zu leisten in der, (.) für die Organisation,
2 aber insbesondere für die Gesellschaft, in der ich bin.

3

4 I: Spannend. Damit wäre ich mit meinem Fragebogen am Ende. Ich habe aber, ich würde
5 Ihnen gerne noch die Möglichkeit geben: Gibt es noch etwas darüber hinaus, was Ihnen
6 wichtig ist zu erwähnen oder zu betonen, von dem, was wir.

7

8 IP05: Nee, ich glaube, ich habe jetzt alles angesprochen. Und ich danke Ihnen, dass das
9 so effizient war. Und grüßen Sie >Name eines Vorstands> schön und wann wird Ihre
10 Dissertation veröffentlicht?

11

12 I: Ich stoppe einmal die Aufnahme.

13

Transkript Interview 06

Pseudonym: IP06**Alter:** 60 – 69 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 30.08.2023**Dauer:** 13:52 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Dann starten wir mal. Sie haben jetzt mein Thema gehört. Was fällt Ihnen dann spontan
2 dazu ein? Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte. Haben Sie da irgendwelche
3 Assoziationen sofort?

4

5 IP06: Also Sie haben ja vorher gesagt, ähm, Sie haben analysiert die Berichterstattung
6 jetzt in den letzten Monaten und im ersten Halbjahr. Und wissen Sie, was ich da (.) spon-
7 tan denke? Es ist immer so eine Häme dabei. Es ist immer so dabei: Jetzt haben wir wieder
8 eine erwischt, die, die zurücktritt und, ähm, und die, die hat es eben doch nicht gepackt
9 [sic]. Und eigentlich hat sie ja sowieso nur HR oder (-), ich meine, die juristischen The-
10 men. Aber da sehen wir mal wieder, da muss, die vorzeitig gehen. Das ist jetzt die erste
11 Assoziation, die ich habe, dass ich dann denke: Aha. Männer gehen auch. Männer gehen
12 auch mal nach zwei Jahren. Männer gehen, gehen auch mal nach einem halben Jahr. Das
13 klappt nicht. Aber bei uns ist es so immer so, ja, so ein Unterton, den, das [sic] fällt mir
14 als erstes ein.

15

16 I: Mhm, so bei Beobachtungen. Weil es ja auch immer so wirkt, als wäre eine Frau stell-
17 vertretend für alle da.

18

19 IP06: Ja, ganz genau so ist es. Und immer so leicht: Wussten wir es doch.

20

1 I: Und wenn Sie in Ihren Arbeitsalltag gucken, würden Sie denn sagen, es gibt pauschale
2 Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften oder ist das alles in-
3 dividuell?

4

5 IP06: Ich finde, (.) ähm, ich kann es natürlich von unserer Firma beurteilen. Ich finde das,
6 dass es schon Unterschiede gibt. Ich finde, dass wir Frauen in Führungspositionen, wenn
7 man eben eine Familie hat und so, die hoch belastet ist, viel mehr als die Männer [sic].
8 Und deshalb glaube ich, dass wir unsere Zeit, die wir in der Firma verbringen oder auch
9 im Homeoffice, effizienter nutzen, (.) ähm, dass wir schneller zum Punkt kommen. Ich
10 merke das auch, wenn, wenn wir Sitzungen haben und so weiter, wenns rein weibliche
11 Sitzung sind, kommt sofort zum Punkt, kein Theater, nicht irgendwie sich aufspielen und
12 laut Krach machen und Mappen auf den Tisch schmeißen oder irgendwas, sondern:
13 Komm, ich habe nur eine Dreiviertelstunde. Wir sollten uns (-) und so weiter. Sehr fo-
14 kussiert, pointiert, ohne Imponiergehabe. Da sehe ich den Unterschied, ähm (-) ganz deut-
15 lich und, (.) aber es ist auch natürlich auch schon individuell, aber nicht nur. Es gibt un-
16 terschiedliches Verhalten.

17

18 I: Mhm. Ja. Und wenn wir die mediale Berichterstattung angucken über Führungskräfte
19 allgemein im Wirtschaftskontext, sind sie da grundsätzlich mit zufrieden oder fällt Ihnen
20 da auch irgendwas auf? Also jetzt unabhängig von Mann und Frau, sondern erst mal, wie
21 wird über Führungspersönlichkeiten berichtet.

22

23 IP06: Ähm (-), ja, unterschiedlich natürlich in den Medien. In den seriösen Zeitungen
24 finde ich das, sehe ich keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen. Da wird eben
25 berichtet, was geschieht und wie kommen sie vorwärts und das (-), hm (-), gelten viel-
26 leicht eher das, was ich am Anfang sagte [sic], dass bei Nicht-Reüssierung, dass dann
27 besonderer Augenmerk auf die Fragen gelegt wird und so weiter.

28 Ja, aber ansonsten finde ich, (.) ich finde, es wird eigentlich viel berichtet, über (-), ob
29 das, je nach linker oder rechter Presse ist, klar, in unterschiedlichen Ausprägung, aber es
30 ist, (.) man kann eigentlich viel lesen, wenn man richtig guckt.

31

32 I: Mhm, wenn man guckt, genau. Und welche Zuschreibungen finden Sie angemessen bei
33 Führungspersönlichkeiten? Also worüber, finden Sie, sollte berichtet werden? Haupt-
34 sächlich über Qualifikation? Oder fänden Sie es auch wichtig, dass solche Themen wie:
35 Wie kriege ich das vereinbart? Ein kleiner privater Aspekt vielleicht thematisiert ist, um

1 auch mehr Aufmerksamkeit zu schaffen? Oder sagen Sie: Nein, da sollte es rein um die
2 Rolle und die Qualifikation gehen.

3

4 IP06: Nee, ich fände das gut. Aber eben nicht in der Einseitigkeit, wie es stattfindet. Wenn
5 Sie sich die Artikel angucken, gibt es immer so (.), gibt es immer so einen Passus oder
6 oft über die Frauen, die hat so und so viele Kinder und macht es so und so und händelt
7 das, (.) und hat irgendwie, kommt, kommt [sic]. Also die Fragen: Wie machen Sie das?
8 Ja, ich habe auch <Anzahl> Kinder. Die kamen immer an: Ja, wie machen Sie das mit
9 den Kindern? Und so weiter. Aber fragen sie das, (.) das wird doch kein Mann, (.) also
10 mein Mann wurde doch nie gefragt: Wie machen Sie das mit Ihren Kindern? Und, also
11 um die Frage zu beantworten: Ich finde den, (.) diesen Anteil wichtig, schon aus Werbe-
12 gründen. Ich meine, vielleicht, da kriegt man ja auch wichtige Hinweise: Was brauchen
13 wir Frauen? Ist ja auch wichtig für sie. Wie müssen die Infrastrukturen sein in Firmen?
14 Wie müssen sie, (.) wie müssen die organisatorischen Abläufe sein und so weiter. Was
15 muss extern gegeben sein? Dass, dass wir eben mehr Frauen in Führungspositionen krie-
16 gen? Ich, also Kurzfassung: Ich finde die Qualifikation, klar, (.) dazu aber auch diesen,
17 sagen wir mal weichen Teil [sic].

18

19 I: Schön. Und was sind Ihrer Meinung nach heute die wichtigsten Qualifikationen, die
20 man so an Bord haben sollte?

21

22 IP06: Selbstverständlich muss man sein Fach beherrschen. Aber auch nicht, (-) ich bin
23 <Studienabschluss> und ich führ trotzdem <Branche>-Konzern. Also, man kann sich ja
24 auch Dinge aneignen. Also, ich finde, ähm, (.) Empathie ist ganz wahnsinnig wichtig. Die
25 Menschen zu mögen, (-) eigentlich den Umgang mit Menschen zu mögen. Begeisterungs-
26 fähigkeit, (.) ähm, auch ne Selbstdisziplin, ähm, finde ich ganz wichtig. Und dieses und,
27 und, und die Menschen [sic] gelten lassen und sie auch machen lassen, sie sich entfalten
28 lassen, fördern und aber auch, auch Fehler machen lassen. Das finde ich unglaublich
29 wichtig. Also versuche ich es zu machen. Freiheit geben.

30

31 I: Ja, spannend. Das Interesse an Menschen ist auch ein toller Aspekt, den man gerne
32 einmal betonen kann.

33

1 IP06: Ja, Interesse an Menschen. Also reinkommen morgens und wissen, wenn ich hier
2 komm in mein Büro und ich sehe, ich guck in die Mienen meiner Frauen und der Refe-
3 renten und so weiter, dann, dann [sic] weiß ich: Ach, das war jetzt nicht so gut gestern,
4 der Abend war schlecht. Oder da gibt es Knatsch mit der Hanna, mit der Tochter oder so
5 was. Da muss ich mal [sic]. Und dann bin ich natürlich, dann sage ich: War es schwierig
6 gestern und so? Ja. Wenn ich das nicht habe, kann ich nicht führen.

7

8 I: Ja, <Name eines Vorstands> sagt immer, es ist die wichtigste Aufgabe als Führungs-
9 kraft ist Kindergärtner, etwas überspitzt. [lacht]

10

11 IP06: Ja, find ich, da hat er Recht.

12

13 I: Wenn wir noch mal ein bisschen rein zoomen auf die Berichterstattung über weibliche
14 Führungskräfte. Sie haben schon gesagt, einerseits finden sie es ausgeglichen und ähnlich
15 dargestellt. Andererseits, wenn es nicht klappt, dann diese Häme. Würden Sie sagen, die
16 Berichterstattung ist grundsätzlich unterstützend für weibliche Führungskräfte?

17

18 IP06: Nicht grundsätzlich. Ne. (-) Und das ist eben dieser Punkt. Wie müsste berichtet
19 werden? Das könnte unterstützender sein, wenn man, wenn da mehr Augenmerk drauf
20 gelegt wird, warum die, (.) warum es in einem bestimmten Fall gelingt. Also was, was an
21 Möglichkeiten für eine weibliche Führungskraft gegeben ist [sic], also betriebseigener
22 Kindergarten oder sonst irgendwelche Dinge, flexible Arbeitszeiten, ähm, (.) Homeoffice.
23 Wenn das, ich glaube, wenn das so automatisch dabei wäre, könnten die anderen davon
24 lernen. Die anderen Betriebe vielleicht und sagen: Ja, das müssen wir auch machen oder
25 wir müssen uns zusammentun, kleinere Betriebe müssen miteinander einen Kindergarten
26 haben oder irgendwas. Also ich glaube, das wäre schon hilfreich (-), die Umstände des
27 Gelingens darzustellen.

28

29 I: Also auch das Umfeld, nicht nur die Frau an sich. Ja, genau. Gibt es denn irgendwelche
30 Zuschreibungen für weibliche Führungskräfte, wo sie sagen: Das kann ich jetzt echt nicht
31 mehr hören? Die alte Leier.

32

33 IP06: Bei mir ist natürlich wenn ich ganz persönlich sein darf: Ja, wie kommen Sie als
34 <Studienabschluss> in nem <Name der Branche>-Konzern zurecht? Ich habe das, ich

- 1 habe einmal gesagt: Also wissen Sie, <Studienabschluss> können auch denken, und die
2 können dazulernen. Und Frauen haben dazu noch die Fähigkeit, andere zu fragen. Denen
3 fällt kein Zacken aus der Krone, wenn die sagen, jemand, der es besser weiß, wie können
4 wir das machen [sic] und können Sie mich da unterstützen? Also dieses und ja, und, und:
5 Wie kriegen Sie das alles immer hin? Wie machen Sie das bloß und so? Und das kann ich
6 auch nicht mehr hören. Das tut mir leid. Das werde ich auch ständig gehört [sic]. Da sag
7 ich: Ja, ich arbeite halt viel. Natürlich habe ich, habe ich ein gutes Einkommen. Ich habe,
8 ich habe natürlich früher Kindermädchen gehabt und solche Sachen. Und ich habe Hilfe
9 im Haushalt. Aber eigentlich arbeite ich vor allem viel. Menschenkinder.
- 10
- 11 I: Ja. Und, dass das bei Frauen noch so als etwas Exotisches herausgestellt wird. Wie
12 kriegen Sie das denn hin?
- 13
- 14 IP06: Ja, wie kriegen Sie das denn hin? Ja. Mein Gott.
- 15
- 16 I: Was würden Sie denn sagen? Wann wäre Gleichberechtigung auch im öffentlichen
17 Bild, in der öffentlichen Darstellung, zwischen männlichen und weiblichen Führungs-
18 kräften gegeben?
- 19
- 20 IP06: Oh Gott. Ja, gut, ganz ehrlich? Wenn es, wenn die Anteile an der Arbeit, zu Hause
21 oder Arbeit mit den Kindern, wenn das gleichmäßig verteilt wäre und es ist es nicht. Ein-
22 fach nicht. Und da können natürlich die Firmen ganz viel tun, das ist klar. Ja, das muss
23 von der Firma ausgehen. Also, glaube ich.
- 24
- 25 I: Okay. Und Sie haben es vorhin schon angedeutet, von dem allgemeinen weg auf Sie
26 speziell. Was würden Sie sagen? Was macht Sie als Führungskraft aus? Welche Eigen-
27 schaften würden Sie sich selbst zuzuschreiben?
- 28
- 29 IP06: Also, ich glaube, ich bin empathisch. Ich bin, ich kann mich hineinversetzen in die
30 Situation von Menschen, warum es manchmal schwieriger ist, Leistung zu bringen oder
31 warum es keine hundertprozentige Verfügbarkeit geben kann, warum manche Dinge län-
32 ger dauern. Ich bin begeisterungsfähig, glaube ich. Ich, ähm, ich, ähm, ich schmücke
33 nicht, schmücke mich nicht mit fremden Federn. Wenn jemand was gemacht hat, gut ge-
34 macht, dann Sorge ich auch dafür, dass bekannt wird, dass es derjenige oder diejenige

1 gemacht hat. Ich bin, ich glaube, ich kann gut Fehler zugeben. Und ich, ich und ich, ich
2 lasse, ich lasse die wirksam werden, die um mich herum sind. Ich muss das ja nicht alles
3 machen. Ich bin und ich bin sowas von froh, das können Sie sich gar nicht vorstellen,
4 Frau Kamann, dass ich genügend Leute um mich habe, die so viel mehr können als ich in
5 ihren jeweiligen Gebieten. Und kann sagen: Können Sie mir sagen, wie wir das machen?
6 Können Sie mich da unterstützen? Können Sie das übernehmen? So was Schönes.

7

8 I: Ja, ja. Es gibt einem auch viel, wenn man das ermöglichen kann. Kann ich gut nach-
9 vollziehen.

10

11 IP06: Ja, ja.

12

13 I: Also damit bin ich mit dem offiziellen Fragebogen, Leitfaden quasi schon durch. Ich
14 würde nur noch gerne fragen, ob es irgendwas gibt darüber hinaus zu dem Thema, was
15 Ihnen wichtig ist zu erwähnen oder zu betonen, ob jetzt noch irgendwelche Gedanken im
16 Laufe unseres Gesprächs kamen.

17

18 IP06: Also ich glaube, dieses, dieses Thema Teilzeitfalle ist, in Anführungszeichen, ist
19 sehr wichtig. Ich tue hier in der Firma oder wir tun alles, um die Frauen, wenn sie zurück-
20 kommen aus der Elternzeit, zu ermutigen, schnell wieder, viel, ähm, lang, (.) länger zu
21 arbeiten, wenn es irgendwie geht. Wir haben natürlich auch einen Kindergarten und alles
22 solche Sachen, weil, weil es hat mit der Rente zu tun, mit all den Themen. Und mein
23 Grund ist eben, man kann eben nicht so viel tun. Und ich, ich, ich, ich finde, wir sollten
24 die Frauen ermutigen, dass, ähm, (.) dass sie sich nicht da in diese Falle locken lassen,
25 dass sie sagen: Wenn ich nicht mindestens drei Tage zu Hause bin oder so, dann missraten
26 die Kinder. Das ist wirklich gefährlich. Also wir haben hier ja sagenhafte, flexible Ar-
27beitszeitmodelle. Also, wir können wirklich mit den Lebenszyklen arbeiten. Aber wir,
28 wir fördern explizit jetzt, was das Frauenthema angeht, auch, dass die Männer dann auch
29 mal weniger arbeiten, dass sie das (.), und versuchen hinzukriegen, dass es ist [sic]: Viel-
30 leicht arbeiten Sie jetzt mal 70 Prozent und Ihre Frau 100. Wir haben ja auch viele Paare
31 und so weiter. Oder sagen: Gucken Sie doch, wirken Sie auf Ihren Mann hin, dass er jetzt
32 mal zwei Jahre weniger arbeitet und Sie wieder mehr. Sodass das, (.) dass die dann sich
33 auch weiterentwickeln können und, ähm, und was wahnsinnig wichtig ist: Karriere ma-
34 chen in Teilzeit. Das ist, da gibt es ja auch solche Denkblockaden? Nö. Also wir haben
35 jetzt, wenn es schon nur halb [sic]. Ich meine, es gibt ja auch alleinerziehende Frauen, die

1 können nicht voll arbeiten. Das ist ja klar. Wenn sie nur 50 oder 60 Prozent oder so ar-
2 beiten, dass sie trotzdem sich weiterentwickeln können. Und das ist eine totale Blockade.
3 Nur wer 100 Prozent arbeitet, kann weitermachen. Und das ist schlecht! Die werden dann
4 abgehängt. Sehen Sie auch so, oder?

5

6 I: Ja. Dann ist der Abstand einfach so groß zu den Männern, die in der Zeit die ganze Zeit
7 voll durchgezogen haben.

8

9 IP06: Richtig! Das geht nicht. Und man ist dann eben doch mal nicht da, wenn wichtige
10 Dinge besprochen haben. Ich meine, wir haben es jetzt, ich glaube, da hat sich schon viel
11 verändert, vor allem bei uns, also bei <Name des Unternehmens>, sicher. Diese starren
12 Zeiten, wann die Konferenzen sind und wann die Sitzungen sind und so, da kann man ja
13 schon ganz viel machen, indem man sagt: Ja, wann, Leute, wann sind denn die meisten
14 da? Oder wann passt, Frau so und so, wann können Sie denn gut, wann ist die beste Zeit
15 für Sie? Ich glaube, da haben wir viel bewegt, aber da kann man auch noch mehr machen.

16

17 I: Ja. Ja, gerade so die extremen Randzeiten früh morgens und spät abends. Regel-Mee-
18 tings, die immer wieder kommen, gibt es ja eigentlich kein Grund, die in solche Lagen zu
19 legen. [lacht]

20

21 IP06: Nein! Überhaupt nicht. Aber es ist schon noch, Frau Kamann, es ist schon noch ein
22 Weg. Ich sag's Ihnen.

23

24 I: Ja, auf jeden Fall. Auf jeden Fall. Ich würde jetzt mal die Aufzeichnung beenden.

Transkript Interview 07

Pseudonym: IP07**Alter:** 60 – 69 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 01.09.2023**Dauer:** 14:58 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Und zwar haben Sie jetzt das Thema gehört: Verhältnis Selbstbild, Fremdbild weibli-
2 cher Führungskräfte. Was fällt Ihnen spontan dazu ein? Haben Sie irgendwelche Assozi-
3 ationen, die Sie teilen mögen?

4

5 IP07: Ja, ähm, habe ich. Ähm, ich erlebe oft bei Frauen, weil ich auch viele Frauen berate,
6 so informell und so, große Selbstzweifel. Ähm, (--) dieses, ich glaube, man nennt das
7 Tiefstapler-Syndrom. Ähm, (-) also, das ist das, was ich immer noch bei vielen höre aus
8 Gesprächen: Eigentlich kann ich doch gar nichts. Und so weiter und so fort. Oder eigent-
9 lich ist das nichts Besonderes. Nicht bei allen, aber bei vielen merke ich das. Und von der
10 Fremddarstellung meinen sie jetzt in den Medien, nehm, was man so liest?.

11

12 I: Ja, das öffentliche Bild, das so gezeichnet wird.

13

14 IP07: Das öffentliche Bild. Ähm, da habe ich immer noch den Eindruck, dass über, ähm,
15 (--) ich sage mal, wenn was schief geht bei Frauen, wenn es vielleicht nicht so gut läuft,
16 immer noch mehr berichtet wird als bei Männern. Das ist so jetzt mal eine ganz pauschale
17 Aussage und eher aus dem Bauch heraus, ohne dass ich da irgendein, (.), ja, also, (-)
18 statistische Grundlagen habe ich dafür nicht, aber das beobachte ich oft.

19

1 I: Ja, spannend. Und wenn Sie an Ihren Arbeitsalltag denken, würden Sie sagen, Sie erle-
2 ben pauschal Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften? Ist
3 das alles individuell oder würden Sie sagen, es gibt schon grundlegende Unterschiede?

4

5 IP07: (5s) Das glaube ich nicht, dass es grundlegende Unterschiede gibt. Muss ich ganz
6 ehrlich sagen. Das glaube ich nicht.

7

8 I: Es ist sehr individuell.

9

10 IP07: Es ist sehr typabhängig und hat sehr viel mit der Vita zu tun und so weiter. Ja. (-)
11 Ja.

12

13 I: Und die Berichterstattung, mediale über weibliche, ähm, nicht weibliche, sondern ein-
14 fach Führungskräfte, Führungspersönlichkeiten, egal ob Mann oder Frau. Wie nehmen
15 Sie die wahr? Finden Sie die passend oder wie würden Sie das beschreiben, wie Füh-
16 rungspersönlichkeiten öffentlich thematisiert werden?

17

18 IP07: Tja, also die Frage ist so pauschal, das ist da wirklich schwierig drauf zu antworten,
19 weil es gibt ja, ob sie jetzt die Bildzeitung lesen oder, oder brandeins oder so, also das ist,
20 von daher finde ich, ist das sehr, wirklich sehr, sehr schwierig zu sagen, wie es dargestellt
21 wird. Da kann ich wirklich, also das, das kann sehr negativ, negativen Unterton haben,
22 kann aber auch sehr positiv sein. Das kommt ja wirklich auf die Medien an.

23

24 I: Da nehmen sie also die ganze Bandbreite wahr.

25

26 IP07: Ja, ja.

27

28 I: Was finden Sie denn angemessen? Also wenn über Führungspersönlichkeiten gespro-
29 chen wird, dann überlege ich mal, welche Zuschreibung fänden Sie angemessen? Sollte
30 es rein um das Fachliche, die fachliche Qualifikation und die Arbeit gehen? Oder fänden
31 Sie es zum Beispiel auch sinnvoll, wenn mehr dieser so Vereinbarkeitsthemen auch mal
32 öffentlich thematisiert werden, um da mehr Awareness zu schaffen? Wie hätten Sie das
33 am liebsten?

1

2 IP07: Na gut, das rein Fachliche ist natürlich ein Thema, aber was ja heute auch viel mehr
3 interessiert: Wer ist eigentlich die Person dahinter? Und ich glaube, die Zeiten haben sich
4 da auch geändert. Da wird auch eben über die Person gesprochen, da wird auch mal über
5 Niederlagen berichtet. Und das ist natürlich auch ehrlich viel sympathischer als so eine
6 perfekte, glatt geschliffene Person. Und, ähm, (.) auch wenn über Männer berichtet wird,
7 zum Beispiel, und auch über Vereinbarkeit von Familie, habe ich heute Morgen erst noch
8 einen Artikel gelesen, dass Männer das so öffentlich äußern: Ich will mit meiner Familie
9 Abendbrot essen um 18 Uhr und deshalb habe ich meinen Job entsprechend geändert und
10 so weiter. Und das finde ich eigentlich sehr sympathisch. Ich glaube, die Berichterstattung
11 wird auch sympathischer, aber man muss halt immer gucken, in welchem Medium man
12 unterwegs ist, ne. Wenn es jetzt immer noch so dargestellt wird, die bösen Kapitalisten
13 oder die Ausbeuter oder so, das haben sie natürlich auch in bestimmten, ähm, Medien.
14 Und ganz, ganz schlimm war es ja, fand ich früher so eine Zeit, wenn so Manager des
15 Jahres war, (-) da gab es mal irgendeinen, der auf einem weißen Pferd saß auf dem Titel-
16 bild. Aber ich glaube, die Zeiten sind vorbei. [lacht]

17

18 I: [lacht] Diese heroische Darstellung. Was würden Sie denn sagen, sind heute die wich-
19 tigsten Qualifikationen, die Manager und Managerinnen so mitbringen sollten?

20

21 IP07: Mhm. Also tatsächlich, abgesehen von der, von den klassischen Führungsthemen
22 wie Entscheidungsfreude, ähm, und so weiter, sind es natürlich die soften Themen, die,
23 die Empathie ist ein ganz wichtiger Punkt, ähm, den Führungskräfte heute mitbringen
24 müssen. Ich glaube, sonst kommt man einfach nicht mehr, (.) mehr zurecht. Ich glaube,
25 das ist wirklich ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Und sein Ego zurückzunehmen. Ähm, (-
26) denn diese, ich sage mal diese starke Dominanz, die ist einfach nicht mehr angesagt.

27

28 I: Ja, ja, spannend. Und wenn wir noch mal ein bisschen reinzoomen auf Berichterstattung
29 über weibliche Führungskräfte. Würden Sie so, (.) auch da gibt es natürlich Unterschiede
30 zwischen Medien, können Sie auch gerne benennen, aber würden Sie grundsätzlich sagen,
31 die Berichterstattung ist unterstützend für weibliche Führungskräfte? Also, dass das
32 wohlwollend betrachtet und gefördert wird?

33

34 IP07: Ich finde schon. Ich finde, gerade in der letzten Zeit, also da hat sich ja ein unglaublicher
35 Wandel vollzogen. (-) Ähm, (--) ich gebe Ihnen mal ein Beispiel, der mich selber

1 auch betroffen hat [sic]. Ich hatte ganz am Anfang in meiner Aufsichtsratskarriere war
2 ich ja mal eine kurze Zeit bei <Name des Unternehmens>. Ich bin da jetzt seit fast zehn
3 Jahren, aber dann gab es dort einen Vorfall, dass ich nach sieben Monaten wieder aus
4 dem Aufsichtsrat rausgebeten wurde, sag ich mal. Und da gab es eine Berichterstattung
5 über mich und einige andere, bei denen auch irgendwas schief gelaufen war oder, ich sag
6 mal oder, die irgendwie einen Vorstand früh verlassen hatten. Und da stand drüber: Die
7 gefallenen Engel. Das fand ich, weil es mich natürlich auch selber betroffen hat und man
8 ist da mit Bild und Namen erwähnt und dann steht da irgendeine zusammen Geschichte
9 [sic]. Das fand ich so unterirdisch. Also alleine der Begriff gefallener Engel, der hat ja,
10 ich meine, da schwingt ja eine ganze Menge mit und ich weiß gar nicht, ob (.), das war
11 jetzt vor zehn Jahren, ob man das heute noch so schreiben würde. Ich glaube, da hat sich
12 unheimlich viel geändert, weil es ja bei jedem, es gibt ja ganz schnell mal einen Shitstorm,
13 wenn irgendwie was in die Richtung frauenfeindlich geht. Ich glaube, das hat sich wirk-
14 lich verändert. Und was sich auch verändert hat, ist, dass sehr stark aufs Äußere abgehoben
15 wird, ne. Ich meine auch, dass sich das geändert hat. Weil, das kann man sich ja schon
16 gar nicht mehr erlauben. Und Gott sei Dank ist es so. Dass darüber berichtet wird, die
17 Schöne sowieso oder, oder so was, ich glaube, das macht heute, (.) ich, ich, ich lese es
18 zumindest weniger.

19

20 I: Da sind auch meine Beobachtungen bisher in der Untersuchung, dass man das tatsäch-
21 lich feststellen kann. Würden Sie sagen, es gibt irgendwelche Eigenschaften, die beson-
22 ders weiblichen Kräften vermehrt zugeschrieben werden öffentlich?

23

24 IP07: Naja, dieses typische ‚Mutter der Nation‘, also dass man sich um die Mitarbeiter
25 mehr kümmert, dass man eine größere Empathie hat, dass man vielleicht intuitiver handelt
26 und nicht so sachbezogen, das wird schon Frauen zugeordnet. Aber ich finde das auch
27 ehrlich gesagt nicht schlecht. Und das passt ja auch viel mehr in die Zeit. Das ist das, was
28 heute als Führungskraft wichtig ist.

29

30 I: Das auch Männer sich übernehmen könnten, oder? Gibt es denn irgendwas, was man
31 über weibliche Führungskräfte, was, was denen zugeschrieben wird [sic], wo sie sagen:
32 Das kann ich echt nicht mehr hören. Also, das bin ich leid.

33

34 IP07: Na ja, dieses klassische Thema, wie ich eben schon sagte, dass man so die, die, die
35 Mutter der Kompanie ist, dass man sich um alles kümmert. Ich glaube, das ist zwar alles

1 wunderbar, aber es gibt auch noch viele andere Qualifikationen, die man dann als Füh-
2 rungskraft, ähm, mitbringen muss. Und was ich tatsächlich nicht mehr hören kann, ist
3 diese (.), aber das hatten wir ja gerade schon das Thema, diese Reduzierung aufs Äußer-
4 liche. Ich glaube, das, das, das wird mehr und mehr verschwinden. Ähm, (-) ja gut, dieses
5 nach dem Motto: Sie hat es trotz Kindern geschafft, ähm, (.) ist natürlich, ja, was bei
6 Männern überhaupt nicht so im Vordergrund steht. Und das Witzige ist, Frau Kamann,
7 weiß ich nicht, ob sie die Erfahrung auch gemacht haben. Wenn ich zum Beispiel, ich
8 gehe ja immer noch zu Interviews für Aufsichtsratsmandate und dann führe ich da meine
9 Gespräche und dann kommt immer die Frage: Was macht denn Ihr Mann beruflich?

10

11 I: Ja, das ist spannend.

12

13 IP07: Und da frag ich mich, also ich habe meinen Mann schon mal gefragt: Hat dich das
14 jemals schon mal jemand gefragt, was macht deine Frau beruflich? Und da merke ich
15 immer noch diese, dies alte Denken.

16

17 I: Ja, ja, genau.

18

19 IP07: Und das, glaube ich, sehen Sie auch in der Berichterstattung. Wenn man dann hört,
20 irgendeine Topmanagerin, die Frau von Sowieso oder ist mit dem und dem verheiratet.
21 Ich weiß nicht, ob das bei, (-) bei Männern unbedingt dann auch so in der Zeitung steht.
22 Na so, solche Sachen.

23

24 I: Ja, dass das Umfeld mehr betrachtet wird. Was würden Sie sagen, wann Gleichberech-
25 tigung zwischen Männern und, oder männlichen und weiblichen Führungskräfte auch in
26 der öffentlichen Darstellung erreicht ist? Müsste da noch was passieren?

27

28 IP07: Ja, wenn das, [lacht] wenn wir 50, 50 Männer und Frauen haben in den Führungs-
29 etagen. Ähm, und ich fand ja diese Diskussion über die Frauenquote so interessant, weil
30 ich weiß überhaupt nicht, wo die 30 Prozent herkamen. Wissen Sie, was ich meine? Das
31 war vielleicht ein Schritt, aber auch dieses Ziel, 30 Prozent. Ich weiß nicht, wer diese
32 Zahl mal entwickelt hat, aber die entbehrt ja allen Tatsachen. Ich meine, es gibt 50 Prozent

1 Frauen. Denn doch gleich richtig! Also ich finde, bei diesen ganzen Quoten-Diskussio-
2 nen, das ist jetzt ein anderes Thema, das brauchen wir jetzt nicht vertiefen, aber ich meine,
3 wenn schon, denn schon.

4

5 I: Ja, ja, finde ich auch. Da habe ich mich auch schon oft damit beschäftigt, mich darüber
6 gefragt [sic]. Da habe ich gedacht, vielleicht ist ab 30 Prozent Frauen, setzt vielleicht
7 schon so eine Dynamik ein, dass man sagt, man hat auch mehr Frauen, die wieder Frauen
8 einstellen und so [sic]. Vielleicht ist es dann mehr ein Selbstgänger als darunter, aber
9 weiß ich auch nicht. Ja, genau. Und welche Eigenschaften würden Sie sich selbst als Füh-
10 rungskraft zu schreiben? Was macht Sie aus als Managerin?

11

12 IP07: Tja, das ist natürlich immer die, die super Frage.

13

14 I: [lacht] Da ist wieder die Frage, ob wir jetzt auf das Tiefstaplersyndrom treffen. [lacht]

15

16 IP07: Ja, ich habe ja, weil ich da selber nun auch Schulungen gemacht habe in der Rich-
17 tung und was weiß ich nicht alles, habe ich da schon mittlerweile, weil ich mir natürlich
18 auch Gedanken gemacht habe [sic]: Warum hat das bei mir alles so gut funktioniert? Mich
19 natürlich auch schon gefragt, wobei ich, ähm (.) ich mir diese Frage auch echt erst mit ab
20 50, Mitte 50 gestellt habe, weil ich hatte vorher auch gar keine Zeit darüber nachzuden-
21 ken, aber (-). Also auf jeden Fall, was ich, warum das bei mir gut geklappt hat [sic]. Ich
22 sage mal so zwei, drei Gründe: Einmal hatte ich immer ein sehr, sehr gutes Netzwerk (-)
23 und dieses Netzwerk beinhaltete auch Förderer, (---) also Mentoren in irgendeiner Form
24 oder Menschen, die mich sozusagen wohlwollend begleitet haben, weil alleine funktio-
25 niert es nicht. Und ich hatte auch nie eine Scheu, sage ich mal, um Hilfe zu bitten und
26 habe aber auch selber sehr vielen Menschen geholfen. Also dieses Netzwerk ist ja ein
27 Nehmen und ein Geben. Das ist mal wirklich ein ganz entscheidender Punkt, der jetzt gar
28 nicht so allzu viel mit meinem Charakter oder meiner Art zu tun hat. Das ist, das ist, was
29 Universelles. Das rate ich auch immer allen. Der zweite Punkt ist, dass man, dass ich
30 glaube, ich war nicht allzu bescheiden. Ich habe mir immer eine ganze Menge zugetraut.
31 Und wenn Aufgaben an mich herangetragen wurden, habe ich gesagt: Das mache ich.
32 Und habe nicht lange rumgemacht und überlegt und weiß ich nicht und ich (.), und ich
33 kann es, glaube ich nicht. Das habe ich vielleicht auch mal gedacht, aber ich habe auf
34 jeden Fall mich immer auf die Dinge eingelassen und ich war auch nicht bescheiden,
35 wenn es um Themen geht, zum Beispiel wie Gehaltsverhandlungen, Beförderung oder
36 so. Das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt, wo ich jetzt auch selbst bei Vorständen noch

1 immer eine große Bescheidenheit spüre. Und Bescheidenheit ist ein echter Karrierekiller.
2 Also das ist, und das ist ein typisches Frauenthema. Muss ich leider sagen. Auch nicht
3 empirisch untersucht, aber das sind meine jahrzehntelange Beobachtung [sic]. Und ich
4 bin sehr, ich glaube, ein anderer Punkt ist: Ich bin sehr offen, gehe ich auf alle Menschen
5 zu [sic] und mir ist das egal, welchen sogenannten Status die haben. Ähm, ich würde mal
6 zumindest behaupten, ich behandle alle gleich und das ist auch ein großer Vorteil immer
7 gewesen, auch um beruflich weiterzukommen.

8

9 I: Ja, man verliert nicht die Bodenhaftung und den Kontakt zu Leuten auch.

10

11 IP07: Ganz genau. Na ja, und gut, diese klassischen Sachen. Ich bin sicherlich auch eine
12 klassische Alpha-Frau. Also ich kann auch eine gewisse, (.) wenn ich, also ich bin da
13 auch sehr zielstrebig und kann da auch eine gewisse, ähm, sag ich mal, Klarheit und Do-
14 minanz an den Tag legen, wenn es erforderlich ist. Ja, also das sind so die Punkte.

15

16 I: Ja, vielen Dank. Und damit sind wir eigentlich auch schon am Ende. Ich habe nur noch
17 die Frage, ob es noch zu diesem Themenkomplex irgendwas darüber hinaus gibt, was
18 Ihnen wichtig ist zu erwähnen, zu betonen, was wir vielleicht noch nicht hatten.

19

20 IP07: Ich glaube, (-) ich glaube, wir haben in einem ganz schnellen Rundumschlag über
21 eine Menge gesprochen. Ähm, (-) ich kann nur nochmal betonen, dass ich das toll finde,
22 was Sie machen, Frau Kamann.

23

24 I: Dankeschön. Das freut mich sehr. Dann würde ich die Aufnahme jetzt mal beenden.

25

Transkript Interview 08

Pseudonym: IP08**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 04.09.2023**Dauer:** 20:40 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Und dann legen wir los. Sie kennen jetzt mein Thema. Haben Sie irgendwelche spon-
2 tanen Assoziationen dazu, wenn Sie hören Selbstbild, Fremdbild weiblicher Führungs-
3 kräfte? Was kommt da als erster Gedanke?

4

5 IP08: Da kommt bei mir immer als erster Gedanke diese, diese Zweifel [sic], die weibli-
6 che Führungskräfte immer deutlich mehr haben als männliche. Ja, (.) ähm, bei ganz vielen
7 Themen. Das fängt damit an: Bewerbe ich mich überhaupt auf eine bestimmte Position,
8 ähm, wo, sage ich mal, der durchschnittliche Mann, wenn es zehn Kriterien gibt, sich
9 eigentlich schon wohl damit fühlt, sich zu bewerben, wenn er zwei Checkmarks macht.
10 Die weibliche Führungskraft würde sich eigentlich immer nur dann bewerben, wenn sie
11 mal mindestens acht macht und sich selbst dann noch über die zwei schlecht fühlen, die
12 sie nicht ganz erfüllen kann. Ähm, das ist sicherlich ein Hauptthema und auch so ein
13 Thema, das habe ich jetzt gerade bei einer Führungskraft, da hatten wir ein Weibliche-
14 Führungskräfte-Training im <Name einer Geschäftsbereichs>-Bereich und da hat mich
15 eine, die ist schon Führungskraft gewesen, hat mich eine Kollegin gefragt, ob das nicht
16 nervig oder als nervig vom Vorstand empfunden wird, wenn jemand da sitzt und sehr klar
17 sagt, was er jetzt gerne als nächsten Karriereschritt machen würde. Und so weiter. Und
18 dann habe ich quasi, meine Antwort darauf war: Das ist schon per se, die Frage selber ist
19 schon eigentlich der falsche Ansatz, weil diese Frage würde sich niemals ein Mann stellen
20 [sic]. Und ich kann gar nicht so oft zählen, wie ich hier männliche, engagierte junge Füh-
21 rungskräfte habe, die bei mir hier rumtrommeln und sagen, sie wollen jetzt den nächsten
22 Schritt machen und wenn sie den nächsten Schritt nicht machen können, dann sind sie

1 auch ganz schnell weg. Ja, also und das passiert einem mit weiblichen Führungskräften
2 deutlich weniger.

3

4 I: Sehr spannend. Das leitet auch zur nächsten Frage. Wenn Sie in Ihren Arbeitsalltag
5 gucken, würden Sie sagen, es gibt grundsätzlich Unterschiede zwischen männlichen und
6 weiblichen Führungskräften? Die zwei haben Sie schon genannt, aber auch im Führungs-
7 verhalten oder in der Führungspersönlichkeit. Oder ist das doch sehr individuell?

8

9 IP08: Also das ist ja erstens sehr individuell. (.) Jetzt würde ich sagen und dann hat man
10 immer, glaube ich, das Thema, dass es auch sehr unterschiedlich wahrgenommen wird.
11 Also so faktisch, (-) ähm, (.) also wenn ein Mann sehr zurückhaltend ist, ist es wirklich
12 ganz schlimm. Ähm, wenn eine Frau zurückhaltend ist, wird das gar nicht so (-), also das
13 fällt einer Frau ein bisschen einfacher, ein bisschen zurückhaltender zu sein. Das ist, als
14 Mann ist das, the death's kiss, um es mal so auszudrücken. Ja? Umgekehrt ist es aber
15 auch so, dass, wenn ich eine sehr, sage ich mal, forsch und vielleicht auch manchmal eher
16 aggressiv auftretende Frau habe, wo man beim Mann nur sagt so, Mensch, der hat Durch-
17 setzungskraft, sagt man bei der Frau dann direkt so nach dem Motto, was ist das denn für
18 eine Zicke, also, die hat sich nicht unter Kontrolle. Also, ich glaube, das ist, (-) ähm, das
19 hat man immer, das die, dass die Wahrnehmung eine andere ist. Und dann glaube ich
20 schon, dass im Miteinander, also wir haben ja, (.) ich war ja zuerst im Vorstand alleine
21 als Frau und (.) schon ein Unterschied macht [sic], wenn man zu zweit zum Beispiel ist
22 als Frau, weil man praktisch dann doch bei manchen Themen (-), jetzt liegt dann natürlich
23 vielleicht auch an den Frauen, die dann da sind, (-) da gucken wir uns ja auch schon
24 manchmal an und denken uns, was ist das denn jetzt gerade für ein Verhalten. Ja, also so,
25 das merkt man. Und obwohl wir beide, die jetzt im Vorstand sind, auch total unterschied-
26 lich sind. Aber, ähm, dann gibt es auch so Sachen, die uns dann wieder einen, wo wir uns
27 dann angucken und sagen, was machen die denn da gerade, um uns herum? Ja?

28

29 I: Ja, kann ich mir gut vorstellen. Wenn wir, Sie sagten eben schon die Wahrnehmung,
30 wenn wir auf die mediale Berichterstattung über Führungskräfte allgemein, egal ob Mann
31 oder Frau, gucken im Wirtschaftskontext, was fällt Ihnen dazu ein? Also nehmen Sie da
32 irgendetwas Besonderes wahr, wie Führungspersönlichkeiten dargestellt werden heute?

33

34 IP08: Da gibt es ja sogar Auswertungen. Ich glaube, diese Analyse ist sogar gerade erst
35 veröffentlicht worden, dass wenn Frauen in der Berichterstattung beschrieben werden,
36 dass viel mehr Kriterien verwendet werden, um zu beschreiben, dass sie gut sind als bei

1 Männern. Also so nach dem Motto so: Ich muss nachweisen, dass sie wirklich gut ist.
2 Also ich glaube, dazu habe ich jetzt irgendwann gerade erst gelesen, da gab es eine Aus-
3 wertung zu, das fand ich eigentlich ganz spannend. Das zweite, was ich natürlich immer
4 habe, ist, dass wenn eine Frau erfolgreich ist und Familie hat, dann wird das meistens
5 auch in dem Artikel genannt. Bei dem Mann wird das ganz selten genannt. Also außer
6 der ist so zur Persönlichkeit, dann wird das auch beim Mann beschrieben. Aber ansonsten
7 findet diese Beschreibung eigentlich meistens nur bei weiblichen Führungskräften statt,
8 wenn sie irgendwie Familie und Beruf miteinander vereinbart hat. So nach dem Motto,
9 was eigentlich ja noch so das alte Bild ist. Weil eigentlich müssten es ja alle irgendwie
10 schaffen, das miteinander zu verbinden. (-) Und dann ist es natürlich so, dass wir immer
11 dann, wenn, wenn Frauen nicht erfolgreich sind, wir eine größere Aufgeregtheit haben,
12 wo ich aber immer sage, so, Mensch, das, das gehört halt einfach auch mit dazu. Also,
13 wenn man jetzt mal nimmt, dass, wenn ich nur an dieses <Name eines Unternehmens>-
14 Thema denke und diese mediale Aufruhr, (.) ähm, das ist so, (-) das hätte genauso [sic].
15 Ich, ich halte nichts von Führungsduos, ich halte das für Schwachsinn, so, das klappt
16 meistens nicht und einer beißt immer den anderen weg. Ja? Ja, und das ist halt da auch
17 passiert. So, von daher, da sind wir dann immer noch sehr aufgeregt, was natürlich auch
18 ein bisschen was damit zu tun hat, dass es dann doch immer wenige sind. Und dann fällt
19 es halt auf. Ähm (.) plus, (ähm), (.) es ist natürlich dadurch, dass wir immer noch nicht so
20 eine richtig gute Pipeline haben, werde halt auch manchmal so Entscheidungen getroffen,
21 ähm, (.) die vielleicht dann doch nicht so sinnvoll sind und dann halt schneller mal zum
22 Scheitern verursacht [sic]. Es ist halt einfach auch da, weil dieses viel von extern holen,
23 das, das birgt einfach immer das große Risiko, dass ich halt dann doch nicht richtig an-
24 komme. Ja. Und, also ich empfinde das als eine ganz großen Benefit, dass ich damals,
25 bevor ich den Vorstand gekommen bin, zwei Jahre, nicht lang, aber immerhin zwei Jahre
26 auf der Ebene unter Vorstand, ähm, gearbeitet habe und mit der Strategie auch wirklich
27 einfach sämtliche Leute kennenlernen konnte und das einfach ein bisschen was anderes
28 ist, als wenn man sofort hier einfach im Glashaus oder so im Elfenbeinturm sitzt und,
29 ähm, das, das (-) ist schon, dass das unterschätzt man immer. Und damit ist natürlich auch
30 das Scheiter-Risiko, wenn ich, (.) wir holen halt so viele Frauen immer von Extern. Das
31 Scheiter-Risiko ist halt viel, viel höher, weil zum Teil dann auch gar nicht das Verständnis
32 der Kultur, Organisation und so weiter da ist und, ähm, das nicht immer ganz einfach ist,
33 das auch sich anzueignen, wenn man von ganz extern kommt.

34

35 I: Und direkt im Vorstand oder hoher Ebenen, wo nicht alle einem so offen noch die
36 Meinung sagen oder man in alles Einblick bekommen. Wenn wir uns die Berichterstat-
37 tung über Führungskräfte angucken, was fänden sie denn angemessen an Zuschreibungen.

1 Sie sagten eben schon, bei Frauen wird häufiger das Private thematisiert. Fänden Sie ei-
2 gentlich gut, wenn der Fokus mehr nur auf das rein Fachliche und Führung ist? Oder bei
3 Männern und Frauen Privates? Das wäre so der Gegensatz.

4
5 IP08: Ja. Ja. Das hängt damit zusammen, dass ich einfach überhaupt nichts davon halte,
6 zu viel Privates da rauszugeben. Ich finde das immer total übel. Deswegen, also wenn der
7 Manager-Magazin-Artikel, der Artikel war, den Sie als erstes gesehen haben, der hat mich
8 (-), also, das war also so, (.) und das war schon faktisch (.) ähm, ich glaube, die haben es
9 dann auch am Anfang geschrieben, dass es mit mir nicht ganz einfach war, weil ich ein-
10 fach schlichtweg, ähm (.), einfach nicht über private Dinge, ähm, mit Journalisten und so
11 weiter rede und das einfach die nichts angeht, ähm (.), und, (.) ähm, ich einfach finde,
12 dass einfach das Berufliche im Vordergrund stehen sollte, ja, das Fachliche.

13
14 I: Das finde ich auch spannend, dass ja so die Beobachtung auch oft ist: Naja, es müsste
15 eigentlich noch mehr über Frauen berichtet werden, damit auch junge Frauen sich ein
16 Vorbild nehmen und ich in den Gesprächen sehr wohl wahrnehmen, dass auch viele
17 Frauen die halt Top-Position haben, sagen: Oh, ich hab da entweder schlechte Erfahrun-
18 gen gemacht oder ich will gar nicht so in die Öffentlichkeit. Ich versuche eher es zu ver-
19 meiden, was dann ja auch verständlich ist, wenn man die Erfahrung dann kennt. Und
20 deshalb stelle ich einfach nur die Frage, weil ich spannend finde, es gab halt auch Kolle-
21 ginnen, die gesagt haben, na ja, eigentlich müsste dieses, wie schaffe ich das eigentlich,
22 mit meinem Privatleben noch eine Führungsposition zu bekleiden, müsste thematisiert
23 werden, aber bei Männern und Frauen gleichermaßen, um eine Veränderung zu schaffen.
24 Das ist ja beides möglich. Was würden Sie denn sagen sind heute die wichtigsten Quali-
25 fikationen, die man eigentlich als Führungskraft mitbringen sollte?

26
27 IP08: (--) Also erstens Mut. Also, (-) ich kann eigentlich keine Führungskraft sein, wenn
28 ich nicht auch einfach mal Risiken eingehe. Wenn ich es jetzt jedem versuche, recht zu
29 machen, dann, dann wird es nicht funktionieren. Ja? Ähm, aber das gilt für alles, Einsatz-
30 willen schon und natürlich auch on top of allem sein muss und sollte [sic], damit ich eben
31 auch meinen Kolleginnen und Kollegen den Rücken stärken kann. Weil, wenn ich nicht
32 richtig mich mit dem Thema beschäftigt habe, ähm (-), dann, dann kann ich auch nicht
33 wirklich behaupten, dass ich mich jetzt hinter die Kolleginnen und Kollegen stellen kann.
34 Und eine Führungskraft muss sich immer vors Team stellen oder hinters Team, je nach-
35 dem, wie man es betrachtet

1 I: Was gefragt ist, ja.

2

3 IP08: Was gefragt ist. Aber, ich glaube, das Wesentliche ist einfach, dass, dass man da
4 einfach wirklich da ist und dass die auch wissen, da ist noch mal jemand, der schon auch
5 immer mit aufpasst und in jeder Hinsicht [sic]. Ähm, (.) dann glaube ich, ist einfach Stil
6 notwendig, dass man quasi ja nur im Ruhigen, also diese Top-Down-Kommunikation mit
7 brachialen Ansagen und so weiter, die hat, glaube ich, schon vor zehn Jahren nicht be-
8 sondern gut funktioniert. Heute ist sie völlig unangebracht. Ähm (.), deswegen ja, (.), ei-
9 gentlich, so eine teamoffene Kommunikation ist extrem wichtig auf der einen Seite und
10 auf der anderen Seite aber auch, glaube ich, schon wichtig, dass man sehr klare Ansagen
11 macht und sehr klar sagt, was man erwartet und auch relativ schnell Feedback gibt, wenn
12 was nicht so gut funktioniert.

13

14 I: Würden Sie denn sagen, die Berichterstattung in den Medien ist unterstützend für weib-
15 liche Führungskräfte? Nehmen Sie das so wahr?

16

17 IP08: Ich glaube, das hängt ja wie bei allem im Leben ab [sic], also so, wie gut die gerade
18 ist. Ja? Also am Ende sage ich immer so, am liebsten ist es mir, man ist eigentlich nur in
19 der Berichterstattung, wenn es irgendwas Inhaltliches gibt. Also beim CFO liegt sehr
20 nahe, wie beim CEO auch, dass, wenn man jetzt börsengelistet ist, dann sollte man halt
21 augenscheinlich irgendwie alle drei beziehungsweise sechs Monate dann schon irgendwie
22 die wichtigsten Nachrichten transportieren und dann ist es auch nicht schlecht mit Blick
23 auf die Investor Community, wenn man das dann auch medial dann auch genauso wider-
24 gespiegelt. Ähm (.). Ansonsten würde ich sagen, so ist eigentlich in der Deckung bleiben
25 fast besser, ähm (.) weil ich auch immer sage, man kann wunderbar hochgeschrieben
26 werden, man kann aber auch wunderbar wieder runtergeschrieben werden. Das muss je-
27 dem klar sein. Deswegen, ähm, ja, versuche ich eigentlich, (.) ähm, das gelingt nicht im-
28 mer, aber eigentlich mehr in der Deckung zu bleiben und tatsächlich nur zu den Quartals-
29 kommunikationen dann auch mich zu äußern. Und, ähm (.), was man natürlich schon
30 merkt, (-) ist, wenn man als Frau dann eine relativ prominente Stelle hat, dann wird halt,
31 (.) man wird halt viel mehr auch zitiert, genutzt und so weiter. Also da ist schon, das
32 schon ein ganz großer Unterschied feststellbar. Also ich sage auch, zumindest jetzt für
33 meine Generation, (.) ähm, ich habe, (-) ich habe hundertprozentig ganz viele Vorteile
34 auch gehabt. Also ich fand es jetzt eine Zeit lang als, als, als die Kinder klein waren und
35 ich quasi bei <Name eines Unternehmens> war und so weiter. Ich fand es wirklich

1 schwierig und anstrengend und da fand ich jetzt auch die Organisation nur so semi unter-
2 stützen und alles. Auf der anderen Seite muss ich sagen, dass ich die Schnelligkeit meiner
3 Karriere und das gilt für <Name eines Unternehmens> als auch dann bei <Name des Un-
4 ternehmens>, das habe ich auch schon ein bisschen damit zu verdanken [sic], dass ich,
5 glaube ich, als so diese Kombination Frau und dann well performing, die ist natürlich
6 schon ein Booster, (.) ähm (-), weil ich ganz viele Sachen viel früher machen konnte und
7 man viel stärker mal an mich gedacht hat. Auch einfach aus der Konsequenz heraus, dass,
8 bei <Name eines Unternehmens> wollten sie halt auch unbedingt mal irgendwo eine Frau
9 drin haben. Das heißt, ich habe so viel mehr Möglichkeiten schneller bekommen als so
10 manch anderer männlicher Kollege. Ja? Und natürlich gehört es auch immer so, dass du
11 am richtigen Zeitpunkt zum richtigen Ding da bist und so weiter. Aber auch, sage ich mal,
12 nach zwei Jahren bei <Name des Unternehmens>, dann in den Vorstand zu kommen, das
13 hatte sicherlich, (-) also, da ist schon eine gute Performance für notwendig, (-) aber es ist
14 natürlich dann auch schon einfach, sage ich auch ganz offen, war natürlich auch der Vor-
15 teil, dass <Name des Unternehmens> echt unter Druck stand, ähm, mal endlich ne weib-
16 liche Führungskraft in den Vorstand zu befördern, war auch groß [sic]. Und das ist halt
17 so, also ich meine, man muss die Gelegenheiten auch nutzen, (.) aber ich würde schon
18 sagen, dass ich schon, und das gilt glaube ich bis heute noch, dass dass, (.) also, dass man
19 nicht unterschätzen darf, dass man schon auch viele Opportunities geboten bekommt,
20 weil einfach auch der absolute Wille da ist, wenn ich eine performante Frau dasitzen habe,
21 die dann auch durchzupushen. Und das hat sich, das ist jetzt vielleicht ein bisschen ent-
22 spannter geworden, weil es auch Gott sei Dank deutliche mehr Frauen da sind [sic], (.)
23 ähm, (-) aber es ist halt trotzdem noch zum Teil ist es, glaube ich, noch echt ein Vorteil.
24 Den darf man auch nicht unterschätzen. Finde ich auch nicht schlimm.

25

26 I: Die Möglichkeit ist ja auch gut. Aber wie Sie sagten, wenn man dann da ist, wird man
27 natürlich auch ganz anders beobachtet. Also muss man ja die Performance auch bringen
28 dann, gar keine Frage. Was würden Sie sagen, wann ist Gleichberechtigung zwischen
29 männlichen und weiblichen Führungskräften auch in der medialen Berichterstattung er-
30 reicht? Hat das nur mit Masse zu tun oder glauben Sie, da muss man dann auch noch an
31 dem Blick auf die Persönlichkeiten was ändern?

32

33 IP08: Ich glaube, das hat schon was mit Masse zu tun. Also so, (.) ich glaube, wenn, also,
34 wenn wir aufhören, überhaupt über das Thema zu reden, dann ist eigentlich die Gleich-
35 berechtigung erreicht. Und das ist natürlich am Ende, nachdem wir 50, 50 Männer, Frauen
36 haben, in vielen Unternehmen auch. Wir haben in >Name der Branche> ist 50 Prozent
37 Frauenanteil, ich weiß, dass es in anderen Industrien ein bisschen anders ist, deshalb muss

1 man mal gucken. Aber ich würde mal sagen, sobald der Fair Share an Vertretung, also so
2 eine Repräsentanz da ist, (.) dann ist es auch kein Thema mehr. Also man merkt das beim
3 Aufsichtsrat, dass da sich also dadurch, dass sich das so normalisiert hat, dass sich das
4 schon entspannter hat [sic]. Nichtsdestotrotz finde ich beim Aufsichtsrat immer noch das
5 Problem, dass wir jetzt zwar wahnsinnig viele Frauen in Aufsichtsräten haben, aber im-
6 mer noch die Frauen, die auch wirklich mit einer veritablen, sag ich mal, Industrie oder
7 Bankerfahrung im Aufsichtsrat sitzen, leider noch zu gering ist [sic]. Und, ähm, das ist
8 auch nicht, (.) das ist aber halt natürlich etwas, was sich auch mit der Zeit erst regeln lässt,
9 ähm, weil wir halt auch nicht genügend Vorstandsfrauen hatten, die jetzt dann auch mal
10 faktisch noch die Seiten wechseln können. Das ist sicherlich was, was sich jetzt erst über
11 Zeit entwickeln wird.

12

13 I: Mhm. Welche Eigenschaften würden Sie sich selbst denn als Führungskraft zuschrei-
14 ben? Was macht Sie als Führungskraft aus?

15

16 IP08: (---) Also ich glaube, ich bin relativ schnell in meinem Handeln und in meinem
17 Entscheiden und ich fackel auch nicht lange rum. Ich glaube, das schätzen alle, weil sie
18 genau wissen, dass ich dann einfach auch eine Entscheidung treffe und auch dazu stehe
19 und dann manchmal sage so: Gott, das war jetzt eine falsche Entscheidung, sei's drum.
20 Ich glaube, ich bin relativ klar. Also so Leute wissen immer, woran sie bei mir sind, ähm
21 (-) und auch unterstützend. Also, so, meine Direct Reports wissen alle, dass sie mich
22 immer an ihrer Seite haben und dass ich mich auch immer erst mal einmal vor sich stelle,
23 bevor da irgendwas passiert. Dann glaube ich, so die, die [sic] und dann bin ich glaube
24 ich relativ schnell im Kopf, was meistens hilft. Ja, das ist wahrscheinlich auch manchmal
25 sehr anstrengend, [lacht] aber das, das ist so, ja.

26

27 I: Ja, schön. Da wäre ich mit meinem Fragebogen schon quasi durch. Zum Schluss nur
28 noch einmal, ob es noch irgendwas gibt bei dem Thema, was wir verpasst haben, was
29 Ihnen noch wichtig ist oder was Sie noch mal betonen möchten?

30

31 IP08: Ich glaube, ich, also meine große Hoffnung ist ja, dass wir jetzt eine Generation
32 und da bin ich so ein bisschen unsicher [sic], sage ich ganz offen, und da hat das Home-
33 office auch wieder nicht geholfen. Es denken jetzt alle so, das Homeoffice ist bolle toll
34 und ist es auch wirklich, gibt auch wahnsinnig viel Flexibilität. Aber man hat trotzdem
35 das Gefühl, dass da wahnsinnig vor allen Dingen die Frauen unter Druck kommen, auch
36 noch mehr zu leisten und zu bringen. Und ich glaube, dass wir vor allen Dingen aufpassen

1 müssen, dass das, dass wirklich diese Gleichberechtigung da ist und ich merke das selbst
2 jetzt immer noch bei jüngeren Frauen, was ich eigentlich absurd finde angesichts das
3 Scheidungsrecht und so weiter, ja, ähm, (.) dass die auf die Idee kommen, mit ihrer Kar-
4 riere zurückzutreten und immer noch auch so diesen, gerade in Diskussionen mit den
5 Freundinnen meiner Töchter, (.) meiner Tochter gehabt, wo die eine jetzt gesagt hat, ja,
6 sie studiert jetzt schon was, das ist dann besonders familienfreundlich. Und ich so: Sag
7 mal hast du einen an der Waffel? Du bist 19 Jahre alt. Ähm, mach doch einfach das,
8 worauf du Bock hast und also so. Aber das ist ja, meine Tochter zum Beispiel, die ist das
9 natürlich ganz anders gewohnt, die würde darüber nie nachdenken. Die sagt halt immer
10 so nach dem Motto: Ich will völlig unabhängig von irgendeinem Mann sein, ja. Aber das
11 ist schon so, das ist halt so, (-) ich glaube, das hat dann geendet, faktisch so in der, in der
12 80er [sic], also so die so Mitte 80 geboren wurden, da ist das schon, da wird es schon
13 deutlich, deutlich besser. Aber so diese 70er-Jahre-Generation, die ich jetzt auch bin, die
14 sind schon noch sehr traditionell am Ende zum Teil aufgestellt. Also, auch wenn ich bei
15 uns im Freundeskreis schaue und, ähm, das ist eigentlich für mich wirklich, das wird das.
16 Interessanter würde ich auch sagen, wenn ich jetzt quasi an so eine Diss denken würde,
17 würde ich wahrscheinlich auch mal einfach Führungskräfte in den Alterskohorten an-
18 schauen und mal so mit, (.) Sie interviewen ja wahrscheinlich auch Frauen, die in den
19 Sechzigern schon sind, also die quasi in den 60er-Jahren geboren wurden. Die werden
20 noch mal wieder was anderes sagen vermutlich als ich. Aber ganz spannend wird sein:
21 Was sagen jetzt eigentlich die 80er? Ja, die 80er und auch quasi, die etwas quasi, es kom-
22 men ja schon fast auch so die Anfang der 90er schon mit rein [sic], so die jungen Füh-
23 rungskräfte. Und damit eigentlich die, (.) das spannende Thema sein [sic]: Kann man da
24 eigentlich wirklich eine Veränderung feststellen? Und gibt es so ein paar Habits; und das
25 ist so meine Sorge so ein bisschen, die haben sich bis jetzt noch so durchgephast. Also
26 so, ich habe selbst jetzt schon noch mal Gespräche mit so Assistentinnen der Geschäfts-
27 führung, die so wirklich Mitte 20, denen wir quasi so einen Posten anbieten, dann erzäh-
28 len uns allen Ernstes, dass sie das nicht machen wollen, weil, ähm, das quasi der Freund
29 dann nicht so toll findet, wenn sie zu viel arbeiten, ja. Wo ich einfach sage, so (-) [sic].
30 Oder ich hatte gerade wirklich ein absolutes Talent in <Name der Abteilung>, die (.) jetzt
31 heiratet und jetzt mit ihrem Mann zurück irgendwo in die Pampas zu Familie zieht, wegen
32 Ding und einen wirklichen Karrierebruch hinnimmt. Ja, und das ist, das finde ich ganz
33 spannend eigentlich, was da passiert.

34

35 I: Auf jeden Fall.

36

Transkript Interview 09

Pseudonym: IP09**Alter:** 40 – 49 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 26.09.2023**Dauer:** 18:27 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte.

2

3 IP09: Ja, es ist ja ein Thema, womit ich mich schon, schon sehr lange beschäftige. Gerade
4 das Thema so Frauen-Berichterstattung in den Medien. Und mir ist es ja selbst sehr auf-
5 gefallen, als ich auf einmal in den, in den Medien stand, wie über mich berichtet worden
6 ist, welche Fragen mir gestellt worden sind und, dass die sich so maximal unterscheiden
7 zu den Fragen, die Männern eigentlich gestellt werden, beziehungsweise, wie sie dann in
8 den Publikationen dargestellt werden. Und, ähm, habe da die grobe Feststellung gemacht
9 bei Männern geht es halt überwiegend um Inhalte und bei Frauen überwiegend darum,
10 wie haben sie es eigentlich geschafft, wie kann das sein? Und immer mit so einem zwei-
11 felnden Unterton. Also dieses Zweifelnde, dass, dass man das erst mal beweisen muss,
12 dass man es kann als Frau, ist schon was, was ich in den Gesprächen beobachte, die ich
13 so, so am Rand von irgendwelchen Bühnen habe [sic] oder eben mit Journalisten und
14 Journalistinnen. Ähm, dieses immer so ein bisschen skeptische und so: Na, das geht doch
15 nicht mit rechten Dingen zu, wie kann denn das sein? Dass das total eine Rolle spielt und
16 bei Männern, ähm, dieses sich auf, auf Bühnen zu setzen, über Inhalte zu sprechen, da-
17 rum, wie wird die Welt in Zukunft aussehen [sic] und was ist eine Lösung dafür, das ist
18 halt alles immer sehr gesetzt und sehr männlich dominiert.

19

20 I: Ja. Würdest du denn sagen, in deinem Arbeitsalltag, jetzt ab von den Medien, erlebst
21 du auch pauschal Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften

22

1 IP09: Ja. Ja.

2

3 I: Welche sind das? [lacht]

4

5 IP09: Also, ich bin ja jetzt das erste Mal angekommen in der „echten“ Arbeitswelt, mit
6 <Name des Unternehmens> in einem Unternehmen und habe festgestellt, dass von mei-
7 nen Direct Reports alle Frauen dieselben Probleme haben, die sie auch mit mir besprechen
8 dann ausschließlich und nicht mit >Name eines Vorstandskollegen>, ähm, die sich immer
9 darum gehen [sic]: Wie spreche ich Konflikte an? Ähm, wird man überhaupt ernst ge-
10 nommen in Diskussionen? Ähm, und so dieses ganze Thema um ernst nehmen und dann
11 eben in Konflikt Gespräche zu gehen, ist was, was sich durchzieht im Management [sic].
12 Und das sind gestandene Frauen, die seit 20 Jahren bei <Name des Unternehmens> ar-
13 beiten, ähm, die mittlerweile schon resigniert haben und schon, schon gar nicht mehr in
14 diese Gespräche reingehen, Personen meiden, sich Workflows bauen, die dann eben diese
15 Personen umgehen, was kein Zustand ist. Und das schockiert mich total. Ähm, aber die
16 haben alle dieselben Probleme.

17

18 I: Kann man gut, also kann ich auch gut verstehen, dass man versucht immer durchzuhal-
19 ten und weiterzukämpfen. Und manchmal hat man den Moment, wo man denkt: Warum
20 jetzt ich oder warum überhaupt? Dass man dann versucht, einen anderen Weg zu finden.

21

22 IP09: Ja, also wenn da jetzt so eine Kultur so männlich geprägt ist, da sitzen halt über-
23 wiegend Männer, natürlich im Vorstand, aber auch in den unteren Positionen – Thomas-
24 Kreislauf ganz, ganz klassisch. Ähm, und wenn da auf derselben Hierarchieebene Frauen
25 sitzen, sind die trotzdem weniger wert. Ähm, und das merkt man halt an der Art der Dis-
26 kussion, wie Probleme überhaupt auf den Tisch kommen, welche Probleme auf den Tisch
27 kommen oder eben, worüber gar nicht geredet werden darf, weil es ein ungeschriebenes
28 Gesetz ist. Also es gibt ganz viele Sachen in so einem jahrelang bestehenden Konstrukt,
29 die einfach schon immer so waren und deswegen ganz, ganz merkwürdig betrachtet wer-
30 den, wenn man da auf einmal reinpiekst und was dann für Situationen entstehen. Das ist
31 ja irre. Also das gefällt mir total gut, weil man da diese (.), das mal so als, als Feldstudie
32 zu betrachten. Wie werden die Personen reagieren und wie reagieren sie dann tatsächlich?
33 Das ist irre.

34

1 I: Ja. Ja, das ist spannend. Jetzt schweifen wir da ein bisschen ab, aber es ist bei mir auch
2 so <berichtet über eigene Erfahrungen>. Aber es ist so langsam, wie sich was bewegt und
3 dafür ist es sehr, sehr anstrengend, das jeden Tag zu machen.

4

5 IP09: Ja, man muss halt immer mehr Kraft aufwenden als Frau, weil du eine zusätzliche
6 Komponente dort drin hast, so dieses, was ja auch im Thomas-Kreislauf verankert ist,
7 dieses sich blind verstehen, sehr berechenbar sein, an derselben Stelle lachen und so, das
8 haben sie ja auch über Jahre einstudiert. Und das ist ja so wahnsinnig gemütlich, weil da
9 muss man ja gar nichts ändern. Und dann kommt da auf einmal der Störfaktor von der
10 Seite und da bildet sich natürlich so eine Front, die dann erst mal sagt: Also hier (.), was,
11 was ist das? Und dann hast du die Front gegen dich, so dass du immer maximale Kraft
12 noch zusätzlich zu den eigentlichen Themen, die du voranbringen willst, ja aufbringen
13 musst, um die persönliche Ebene irgendwie zu finden und zu wahren.

14

15 I: Ja, auf jeden Fall. Und gleichzeitig fragst du dich ständig: Ist das jetzt nur, weil ich eine
16 Frau bin? Oder wäre das auch anders? Und dann habe ich manchmal das Gefühl, ich
17 werde schon irgendwie schizophren oder höre überall das Gras wachsen. [lacht] Aber
18 meistens ist meine eigene Antwort doch wieder: Ja, es ist glaub ich so [lacht]. Wenn wir
19 noch einmal auf die mediale Berichterstattung zurückkommen. Grundsätzlich, wie wür-
20 dest du die Berichterstattung über Führungskräfte, jetzt unabhängig ob männlich oder
21 weiblich, beschreiben? Findest du die angemessen in Deutschland?

22

23 IP09: Ähm (-). Also auch da sehe ich wieder so Bias-geprägte Personen, die das schrei-
24 ben. Das fängt beim Einstieg an, wie Menschen beschrieben werden, ähm, und so, so die
25 Darstellung dann auf dieses, was ich eingangs schon sagte, dieses, wie hat sie denn das
26 geschafft, und immer wieder diese Zweifel anzubringen, die dann irgendwie in so einem
27 Porträt auseinandergenommen werden, das ist schon eine ganz andere Einflugschneise,
28 die du da nimmst, als wenn du halt son, son gestandenen Manager hast, der das alles
29 natürlicherweise geschafft hat, weil es immer so war. Da gehst du dann mehr auf, auf die
30 inhaltlichen Ebene, auch auf die Erfolge. Und welche Chancen stecken in der Arbeit drin?
31 Und Frauen werden, ähm, zunehmend viel mehr nach so Risiken befragt und so das, was
32 Hinderungsgründe sein könnten, sodass sie gar nicht die Chance haben zu glänzen. Das
33 ist halt so, so, so ein irrer Mechanismus, der nicht nur bei so Medienberichten, sondern
34 auch bei Finanz(.), ähm, Finanzierungsgesprächen stattfindet. Also, dass Frauen immer
35 wieder eher nach so Risiken und Hindernissen befragt werden und Männer nach Chancen
36 und Expansionspotenzial, ist schon, ist schon krass. Und genau das erlebe ich.

1

2 I: Ja. Das ist auch spannend. Was findest du denn: Was wäre denn in der Berichterstattung
3 angemessen, welche Zuschreibungen Führungskräften allgemein gemacht werden? Also
4 da kann man ja einmal sagen, ich finde, es sollte nur um quasi das Fachliche gehen, die
5 Erfolge, was passiert. Oder findest du auf der anderen Seite, es müsste eigentlich bei
6 Männern und Frauen viel mehr auch Privatleben – Wie kriegt man das hin? Welche Kom-
7 petenzen braucht man? – thematisiert werden, um was zu ändern?

8

9 IP09: Es geht nicht um, um welches Privatleben, wie viele Kinder oder ob Kinder und so,
10 darum geht es überhaupt nicht, sondern es geht um die, um die Skills. Also wir brauchen
11 Führungskräfte, die halt ein besonderes Skillset haben und Menschen an einen Tisch brin-
12 gen, die aus unterschiedlichen und diversen Gesichtspunkten an einer Lösung arbeiten.
13 Und das ist halt was, was bei Führungskräften gerade in Deutschland komplett unterent-
14 wickelt ist. Weil Männer haben das Problem immer selbst scheinen zu wollen und selbst
15 der, der Größte im Raum zu sein. Und Frauen haben dieses, dieses Problem immer wieder
16 zu überlegen, oh Gott, bin ich überhaupt gut genug. Ähm, und so dieses, das zu managen,
17 also wirklich Managen und Zusammenbringen von einem divers besetzten Team ist die
18 eigentliche Führungskompetenz, um die es in allen Berichten gehen sollte. Nicht um das
19 Fachliche, sondern es geht nicht um, um das Fachliche, weil dafür kann die eine Lösung
20 gut sein, die anderen Lösungen. Es gibt keine Blaupause für, für die richtigen Lösungen,
21 sondern immer nur das Vorgehen ist entscheidend und das Vorgehen hängt maßgeblich
22 damit zusammen, wie ist dein Führungsstil und dein Führungsverhalten und wie ist dein
23 Menschenbild? Also wie guckst du überhaupt auf Menschen? Wie guckst du auf dich?
24 Wie reflektiert bist du? Hast du deine Biases es im Griff? Kennst du deine Biases über-
25 haupt? Darum geht es in keinem Artikel. Verstehe ich nicht.

26

27 I: Ja, stimmt. Hast du völlig recht. Das wäre direkt, du hast mir meine nächste Frage quasi
28 schon abgenommen. Ich stelle sie trotzdem, falls du noch was zu ergänzen hast. Was für
29 dich die wichtigsten Qualifikationen heute sind [sic]? Du hast es gerade gesagt: Zusam-
30 menbringen, Diversität managen.

31

32 IP09: Genau. Zuzuhören. Zuzuhören. Nicht seine eigene Meinung schon vorgefertigt zu
33 haben, sondern wirklich das Beste aus diesen, aus der Unterschiedlichkeit der Gruppe
34 herauszuziehen. Das ist das, wie wir, ähm, nur ausschließlich so kommen wir weiter. Und
35 das zu verstehen und zu begreifen, da sind wir maximal von entfernt, weil es geht immer
36 um Eigeninteressen. Unternehmen sind so aufgebaut, dass sie das auch noch fördern mit

1 irgendwelchen Incentivierungs-Programmen, so Zielsetzungsgeschichten. Es ist auf ganz
2 vielen Ebenen einfach noch gar nicht die Voraussetzung dafür, dass wir über Inhalte spre-
3 chen können, weil die gibt es nicht.

4

5 I: Mhm. Und diese vorgefertigte Meinung, das finde ich auch spannend, [berichtet über
6 eigene Erfahrungen]. Genau. Berichterstattung über Frauen, nochmal kurz Fokus. Gibt es
7 irgendwas, wo du sagst, das kann ich echt nicht mehr hören, was Frauen zugeschrieben
8 wird? Weiblichen Führungskräften?

9

10 IP09: Also, wenn du jetzt auf Berichterstattung guckst, kann ich echt nicht mehr hören,
11 wenn beschrieben wird, wie sie aussieht, was für ein Kleid sie an hat und wie viele Kinder
12 zu Hause warten. So, dieses ganze Oberflächliche, das interessiert mich nicht. Das ist
13 aber immer wieder der Einstieg und ich merke es ja auch in Interviews. Nach meinem
14 Buch entschuldigen sich die Journalistinnen zumindest vorher, wenn sie sagen: Na, äh,
15 ich muss jetzt noch mal kurz Fragen, der Haarschnitt, bleibt der jetzt so? Aber das ist
16 trotzdem noch als, als lower Einstieg und um in das Thema zu kommen, dass das, das,
17 das Ding. Und bei Frauen dann auch ganz klar dieses: Wie kann man es eigentlich ge-
18 schafft haben? Wie dick müssen die Eier sein? Kriege ich auch immer wieder außerhalb
19 von, von Medienberichten oder in Medienberichten gefragt, dass das so, so dieser Ver-
20 gleich ist und gar nicht auf, auf inhaltliche Ebene gegangen wird, sondern immer nur so,
21 so zweifelnd halt ist.

22

23 I: Ja, total. Was würdest du denn sagen was müsste passieren, damit auch die öffentliche
24 Darstellung gleichberechtigt ist von Männern und Frauen?

25

26 IP09: Mhm, (-) es muss erstmal geguckt werden, wer wird denn da eigentlich interviewt?
27 Über wen wird berichtet? Sind es immer wieder dieselben Frauen, die irgendwie präsent
28 sind? Oder sind es auch mal andere? Und dann eben zu kommen über, über wirklich, ja,
29 Dinge, die anders gemacht werden in den jeweiligen Konstrukten, ähm, und über Anders-
30 artigkeit berichtet und weniger über den Titel oder irgendwie so dieses, dieses Ganze,
31 diesen ganzen Bekanntheitsgrad, sondern wirklich der Fokus auf innovative Lösungen
32 und den Weg dorthin.

33

34 I: Mhm. Welche Eigenschaften würdest du dir selbst denn als Führungskraft zuschreiben?
35 Was macht dich aus als Führungskraft?

1

2 IP09: Ähm (---) Also dieses, dieses kooperative und auf Augenhöhe arbeiten, das habe
3 ich schon sehr und für <Name des Unternehmens> irritierend sehr, ähm, weil ich mich
4 nicht über Menschen stelle und immer selbst irritiert bin, wenn, wenn dann irgendwie
5 gesagt wurde, Gott, ich habe jetzt einen Termin mit der Vorständin, das, weil ich dieses
6 Denken nicht habe und so dieses, finde ich, muss auch abgebaut werden. Das kann nur
7 über Zeit und über Vertrauen passieren, aber dass ich darauf aus bin, partnerschaftlich auf
8 Augenhöhe, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten, um eben Menschen, die sich auch die,
9 die anders sind, die, weiß ich nicht, in Diskussionsrunden nicht so laut sind, um denen
10 den Raum zu geben und ein Gefühl zu geben, okay, ich werde hier auch gehört und da
11 eben ein Team zusammenzustellen, was gut funktionieren kann und nicht an irgendeiner
12 Stelle dysfunktional ist, obwohl es diese ganzen Unterschiedlichkeiten gibt. Ich glaube,
13 das ist das, was mich so ausmacht, dass ich da, dass ich da sehr viel Wert darauf lege und
14 immer weiter an mir arbeite und auch so gucke okay, wo, wo habe ich meine Blind Spots,
15 wo habe ich totale Biases und wie handele ich danach? Und das mache ich sehr abhängig
16 von so meinem kleinen inner Circle an Menschen, denen ich vertraue, die mir Feedback
17 geben. Der Rest drumherum und das ist wahrscheinlich auch was ziemlich Gutes, ist mir
18 ziemlich egal. Also, dass mir das egal ist, was Menschen über mich denken oder wie die
19 über mich reden. Und da so ein Schutzschild aufzubauen, so ein gesundes, das ist auch
20 was, sich darauf einzustellen, immer wieder zu stören, dickes Fell zu brauchen und so
21 resilient zu sein, ist, (.) ja, beschreibt mich glaube ich ganz gut.

22

23 I: Das ist toll. [berichtet über eigene Erfahrungen]. Ich habe noch eine Frage, die eigent-
24 lich sich erst aus diesen Interviews ergeben hat. [berichtet über eigene Erfahrungen]. Da
25 sind viele dabei, die sagen, ja, ich will gar nicht mehr in die Medien. Ich versuch halt
26 alles, das zu vermeiden. Ich will da gar nicht stattfinden, weil man wird hochgeschrieben,
27 dann wird man wieder runtergeschrieben. Und da schlagen in meiner Brust natürlich auch
28 so zwei Herzen. Zum einen sage ich, man, wir brauchen mehr sichtbare Frauen und zum
29 anderen verstehe ich, dass die Frauen sagen, da habe ich gar keinen Bock drauf, mich da
30 zu zeigen. Wie siehst du das?

31

32 IP09: Äh, differenziert, weil der Kontakt, den ich mit so älteren Vorständinnen habe, äh
33 (-), ist jetzt nicht immer so positiv gewesen. Also, dass sind schon sehr viele Frauen, die
34 sich dem System angepasst haben, die dann so die Ellenbogen ausgefahren haben, die
35 auch teilweise für sich totale persönliche Einschnitte gemacht haben, um eben Karriere
36 zu machen, keine Kinder zu haben oder ihre Kinder nie zu sehen. Die dann wiederum auf
37 mich gucken und denken: Ja okay, die will alles und irgendwie (.)

1

2 I: Son Schmalspurvorstand [schmunzelt]?

3

4 IP09: Ja genau, und das in der Bewertung, genau. Total in der Bewertung sind und sagen
5 können: Ja okay, als Teilzeit kann man keinen Vorständen sein, du wirst eh nicht ernst
6 genommen. Also deswegen kriege ich dieses, das schon, ja, also habe ich, habe ich einen
7 schweren Zugang zu [sic]. Und ich hatte mich gerade gestern mit meinem Freund darüber
8 unterhalten. Dieses Momentum, was man hat, wenn man 30 ist, dann ist man so jung und
9 dynamisch und aber noch nicht so ganz erfahren. Mit 40 und in den Vierzigern bis zu halt
10 so jung genug und erfahren genug, um den Sweet Spot erreicht zu haben. Und ab 50
11 gehörst du dann schon zum alten Eisen und dann will dich auch gar keiner mehr und du
12 wirst mehr kritisiert oder gar nicht mehr so gehört. Das ist, glaube ich auch was, was da
13 eine Rolle spielt. Aber aus dem Gesichtspunkt von Vorbildern und so weiter und wie kann
14 man es schaffen? Ähm (-), ist auch wieder zwiegespalten bei mir, weil die sind Vorbilder,
15 die haben das geschafft, die haben Karriere gemacht in einem männerdominierten Um-
16 feld. Punkt. Kann man so stehen lassen. Finde ich total beeindruckend. Die Art und
17 Weise, wie sie das gemacht haben, kann zum Teil kein Vorbild mehr für heute sein. Und
18 ich glaube, das wissen sie insgeheim auch, weil da keine Offenheit ist für Andersartigkeit,
19 weil nur so haben sie es geschafft und mit sehr vielen persönlichen Einschnitten. Deswe-
20 gen ist es so ein bisschen zwiegespalten bei mir.

21

22 I: Ja auch spannend. [berichtet über eigene Erfahrungen]. Ich bin auch schon durch. Ich
23 würde nur noch fragen: Hast du noch irgendeinen Gedanken, den wir rund um das Thema
24 Selbst- und Fremdbild nicht erwähnt haben oder den du betonen möchtest?

25

26 IP09: Also dieses, dieses Zweifeln von Führungskräften, ich merke es jetzt in meinem
27 Team mit den besagten Frauen, ähm, dass das also dieses, sich darauf einzustellen, wirk-
28 lich nicht an sich zu zweifeln und trotzdem reflektiert zu sein, obwohl man die ganze Zeit
29 gesagt bekommt: Du bist nicht gut genug. Das erfordert ganz viel von Führungskräften,
30 dass die das erkennen, dass hier Unterstützung erforderlich ist. Also ich habe allen einen
31 Coach beiseitegestellt, damit sie nicht anfangen, an sich zu zweifeln und ihre Persönlich-
32 keit in Frage zu stellen. Aber du bist halt immer ganz haarscharf an der Grenze, dass die
33 das gar nicht ertragen können. Und dass die Zustände in so einem Unternehmen, wenn
34 du wirklich was wuppen willst, echt fies sind. Also das ist wirklich eine fiese Kultur.
35 Ähm (.) und ja, da muss man schon, schon echt sehr taff sein, um das zu durchstehen.
36 Und wahrscheinlich gibt es deswegen auch nur so wenige Frauen, die es überhaupt wollen

- 1 und so wenige Führungskräfte, die dann auch nachfragen: Warum willst du denn nicht?
2 Und wie können wir ein Umfeld schaffen, dass du es, ähm, dass es besser wird? Ja, also
3 schwierig, und es ist persönlich ganz, ganz aufreibend, solche, solche Gespräche zu haben
4 und solche Situationen zu erleben.
5
6 I: Ja, das glaube ich. Ich würde, danke, ich würde einmal stoppen.

Transkript Interview 10

Pseudonym: IP10**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 09.10.2023**Dauer:** 14:48 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Was fällt Ihnen spontan dazu ein, Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte.
2 Haben Sie da spontan eine Assoziation?

3

4 IP10: (8s) Tja, schwierige Frage. Ähm, (---) nicht wirklich, nein, ehrlich gesagt.

5

6 I: Okay. Erleben Sie denn im Alltag pauschal Unterschiede zwischen weiblichen und
7 männlichen Führungskräften? Oder würden Sie sagen, das ist immer komplett individu-
8 ell?

9

10 IP10: (3s) Es gibt bestimmte Situationen, wo es aus meiner Sicht regelmäßige Unterschei-
11 dungen gibt. Ähm, typisches Beispiel ist das Thema Beförderung. Und ich gehe jetzt mal
12 nur auf Themen ein, wo es Unterscheidungen gibt, weil es gibt natürlich auch viele Be-
13 reiche, da gibt es keine Unterscheidung. Also der Vollständigkeit halber muss man das ja
14 auch mal sagen. Ähm, (.) Beförderung kenne ich aus verschiedensten Unternehmen und
15 Branchen so, dass Männer gerne aufgrund ihres Potenzials, (.) ähm, (-) hat das zwar noch
16 nie gemacht, aber wird bestimmt einen ganz tollen Beitrag leisten und Ähnliches, auf
17 bestimmte höhere, besser bezahlte, wichtigere, machtvollen Positionen gehoben werden
18 [sic]. Ähm, bei Frauen regelmäßig Themen kommen wie: hat das noch nie gemacht, hat
19 nicht genug Erfahrung, wir wollen sie ja schützen und nicht verbrennen und Ähnliches
20 kommt [sic]. Regelmäßig, wie gesagt, kenne ich aus verschiedensten Branchen immer
21 wieder.

1

2 I: Ja, und wenn wir uns die mediale Berichterstattung über Führungskräfte angucken, wie
3 nehmen Sie die wahr? Also welche Zuschreibungen fänden Sie angemessen, wenn über
4 Führungskräfte berichtet wird? Würden Sie zum Beispiel gerne sehen, dass immer kom-
5 plett das Berufliche, die, die, die Wirkung im Unternehmen im Vordergrund steht? Oder
6 fänden Sie es auch wichtig, dass sowohl bei Männern als auch bei Frauen auch private
7 oder Vereinbarkeitsthemen und so thematisiert werden? Wie gucken Sie da auf die Me-
8 dien heute?

9

10 IP10: Na ja, ich denke, eine Führungskraft sollte ja grundsätzlich auch als ganzheitlicher
11 Mensch wahrgenommen werden und auch letztendlich, das ist nun mal so als Führungs-
12 kraft, wird man ja auch immer mit seinem oder ihrem Privatleben wahrgenommen. Und,
13 ähm, insofern finde ich es auch wichtig, dass diese, diese Facetten zum Ausdruck kom-
14 men. Genauso ist es aber auch wichtig, dass sie natürlich losgelöst vom Geschlecht zum
15 Ausdruck kommen. Das heißt ganz konkret, ähm, wie ich CFO wurde oder wann immer
16 ich CFO wurde, gab es viele Presseanfragen, Frau, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
17 und dazu bitte ein Interview, wo ich immer gesagt habe, ich mache gerne ein Interview
18 rund um das Thema meiner Fachexpertise, meiner Branche, meiner beruflichen Themen.
19 Zu dem anderen werde ich keine Interviews geben, weil man, da kann man ja mit meinem
20 HR-Vorstandskollegen reden oder von mir aus mit dem CEO, an dem das Thema CSR
21 hängt oder ähnliches. Da gab es aber keinerlei Interesse. Also solche, solche Aspekte, das
22 zieht sich natürlich schon wie ein roter Faden durch und das finde ich immer sehr bedau-
23 erlich. Ähm (-), ähnlich ist es ja auch, wenn dann etwas, ähm, (.) schiefgeht. Oder Schief-
24 gehen ist vielleicht der falsche Ausdruck. Wenn eine Frau aus einem Vorstand ausschei-
25 det, was ja Männern jeden Tag passiert. Jeden Tag scheiden Männer aus Vorständen aus,
26 einfach weil es ja deutlich mehr dort gibt. Dann, ähm, wird das in der Presse relativ selten
27 auf: Kein Wunder, dass er ausschied, er war halt ein Mann [sic]. Das habe ich noch nie
28 gelesen. Ähm, oder er war, vielleicht ist er als Mann in dem Unternehmen nicht so ange-
29 kommen oder irgendwie etwas in der Art. Über Frauen habe ich das schon regelmäßig
30 gelesen und ich tippe, da gibt es auch empirische oder statistische Auswertungen zu. Das
31 ist, das ist grundsätzlich schon anders. Ja.

32

33 I: Ja. Was würden Sie denn sagen? Sind heute die wichtigsten Qualifikationen, die man
34 mitbringen sollte als Manager oder Managerin?

35

1 IP10: Ja, erst mal grundsätzlich ist es natürlich Empathie ist ganz wichtig, sich in andere
2 reinversetzen, das Thema Agilität, äh (.), wirklich auch den sich ständig ändernden Um-
3 welt- und Rahmenbedingungen anpassen und das Thema, ähm, (.) ja, das ist ja auch, das
4 war schon immer so, eine gewisse visionärer Blick nach vorne [sic] und ein gutes Quan-
5 tum an Mut, weil mit Angst lässt sich auch nicht viel steuern.

6

7 I: Mhm. Und wenn Sie auf diese Eigenschaften gucken und wir noch mal ein bisschen
8 fokussieren auf die Berichterstattung über weibliche Führungskräfte, sie haben es eben
9 schon gesagt, Scheitern wird öfter thematisiert. Gibt es irgendwelche Zuschreibungen,
10 wo Sie sagen, das wird wirklich nur Frauen zugeschrieben oder vielleicht sogar weiter:
11 Das kann ich wirklich nicht mehr hören in den Medien.

12

13 IP10: (7s) Also, es wird ja immer gesagt, dass Frauen mehr emotionale Intelligenz hätten
14 oder haben. Ich, ich kann das nicht beurteilen (.) letztendlich. Und dann ist es auch immer
15 eine Frage des Phänotyps oder Genotyps. Es wird ja bei Frauen, glaube ich, von klein auf
16 auch stärker belohnt, (.) gefordert und belohnt vom Umfeld als bei Männern oder bei
17 Jungs. Vielleicht ist das auch ein Thema, (.) vielleicht hätten die mehr emotionale Intel-
18 ligenz, so sie denn weniger haben, was ich, wie gesagt, dazu fehlt mir die wissenschaftli-
19 che Grundlage, wenn sie denn stärker belohnt werden würde. (--) Das, das ist so ein biss-
20 chen ein Gedanke dazu, aber ja.

21

22 I: Okay. Erleben Sie denn die Berichterstattung als unterstützend für weibliche Führungs-
23 kräfte?

24

25 IP10: Nicht für fünf Cent, nee. Das ist, also das Thema Interaktion mit Presse ist aus
26 meiner Sicht wirklich gefährlich und muss immer sehr vorsichtig genossen werden. Auf
27 der anderen Seite ist es ja unglaublich wichtig, dass man, (.) dass man sichtbar ist als
28 weibliche Führungskraft. Ich glaube, deshalb haben auch solche Netzwerke wie LinkedIn
29 einen so großen Charme, weil man da ja quasi seine eigene Presse-Stories spinnen kann,
30 ohne auf Presse selber angewiesen zu sein. Gerade im Metier Kapitalmärkte, Finanzin-
31 vestitionen, weibliche CFOs, auch weibliche Investor Relations, wenn sie auf diesen Ta-
32 gungen sind, da sind unverändert, also Analystentreffen und ähnliches, das sind einfach
33 sehr wenig Männer [sic]. Und da fehlt mir wieder die Empirie, aber ich habe das mal
34 gelesen, dass auch weibliche CFOs bei börsennotierten Unternehmen viel härter ange-
35 gangen werden von Analysten in der Befragungskultur, wenn mal irgendwas nicht so ist,

1 als, als männliche CFOs. Aber wie gesagt, das habe ich nur gelesen. Ich kann jetzt nicht
2 mal mehr eine Quelle nennen, aber vielleicht lässt sich das finden.

3

4 I: Aber das ist wirklich spannend. Das Dilemma, auf das stoße ich jetzt immer öfter in
5 den Gesprächen. Einerseits sagt man, ja, wir brauchen, wir brauchen Sichtbarkeit und
6 andererseits in den Massenmedien möchte ich eigentlich gar nicht mehr so auftauchen.
7 Finden Sie denn das Vorbilder für weibliche Führungskräfte oder für kommende weibli-
8 che Führungskräfte grundsätzlich noch sehr wichtig sind?

9

10 IP10: Anscheinend, ja. Es braucht anscheinend ja immer noch Mut und Unterstützung.
11 Und Vorbilder können ja Mut machen. Ähm (.), es ist, glaube ich, das ist aber alles relativ
12 deutsch, ich habe in meinem Leben schon weibliche Teammitglieder auf wirklich allen
13 Kontinenten dieser Welt gehabt und in verschiedensten Ländern und ich kenne kein Land,
14 wirklich keins, selbst vermeintlich Konservative wie Indien zum Beispiel oder Philippi-
15 nen, wo bestimmt nicht die Teilhabe der Frau egalitär ist [sic]. Nichtsdestoweniger kenne
16 ich kein Land, wo außer Schweiz vielleicht, wo das Thema Kinder und dann nicht mehr
17 berufstätig sein oder nicht mehr so erwerbstätig sein oder nicht mehr so teilhaben am
18 Erwerbstätigkeits-, ähm, ja, Zyklus und das ganze Thema Mutter und was heißt denn das
19 alles, so überhöht und ich weiß nicht, vielleicht durch welche auch immer Art von gesell-
20 schaftlicher Sicht darauf, eingeschränkt wird und dogmatisiert. Ich empfinde das als sehr
21 dogmatisiert in Deutschland. Und das kenne ich aus keinem anderen Land so und, jeden-
22 falls nicht da, wo ich gearbeitet habe, beziehungsweise Teammitgliederinnen hatte. Und
23 ich glaube, damit verbauen wir uns ja einen großen Teil auch, der, gerade im Moment der
24 der weiblichen Fachkräfte, der Erwerbstätigkeit, vor allem der Erwerbsquoten von weib-
25 lichen Mitarbeiterinnen, von weiblichen Fachkräften. Das ist sehr bedauerlich. Also, ich
26 bin ja Volkswirtin, allein schon aus volkswirtschaftlicher Sicht.

27

28 I: Ja, ja, genau, da vertun wir uns viel Potenzial. Und Sie sagten ja, da brauchen wir leider
29 noch Vorbilder. Aber dann sind die Massenmedien nicht mehr der Ort, wo man unbedingt
30 die Chance hat, Vorbild zu sein. Oder was heißt nicht mehr, vielleicht gar nicht, sondern
31 eher andere Quellen wie LinkedIn?

32

33 IP10: Ja, es gibt ja einige, ich glaube gerade das Manager Magazin, zum Teil auch das
34 Handelsblatt, versuchen in meiner Wahrnehmung in letzter Zeit ernsthaft da was auf die
35 Beine zu stellen. Frauen, Führungskräfte, weibliche Führungskräfte auch anders darzu-

1 stellen. Jedenfalls aus meiner, sagen wir mal zwar rein subjektiven Lektüre und Teil-
2 nahme auch an verschiedenen Events ist das schon, schon etwas, was sich ändert. Auch
3 die Tatsache, dass sie ja heute von denen im Zweifelsfall kein Panel mehr sehen, wo nicht
4 doch auch eine Frau mindestens da drauf ist, das wird signifikant besser. (-) Aber das ist
5 wirklich jetzt würde ich mal behaupten, so aus den letzten (.), aus diesem, aus diesem
6 Kalenderjahr kann man fast sagen. Das ist wirklich sehr neu. Ähm (.), das ist sehr schön,
7 aber sehr neu. Und ich glaube, da geht noch mehr. Ja.

8

9 I: Aber sehr scharf beobachtet. Ich stelle fest, dass viele andere Interviewpartnerinnen
10 gesagt haben, das Manager Magazin ist ganz schlimm, schlimm. Und meine Studie, die
11 sich ja auf dieses Kalenderjahr bezieht, kann das nicht bestätigen und sieht genau das,
12 was sie beobachten.

13

14 IP10: Die haben das ja auch bewusst erklärt, dass sie wirklich vom (.), also erstens haben
15 sie ihre Führungskräfte ja auch deutlich diverser aufgestellt. Gibt ja jetzt da auch mehr
16 Frauen in der Chefredaktion. Sie haben ja auch gesagt, sie machen das mit dem Cover
17 anders, sie wollen es anders darstellen. Ich finde, das, das sieht man auch, das liest man
18 auch.

19

20 I: Dann kommen wir auch schon fast zum Ende. Welche Eigenschaften würden Sie sich
21 selbst als Führungskraft zu schreiben? Was macht Sie aus?

22

23 IP10: (4s) Ja, also ich glaube schon, vieles von dem, mit der, mit der Unbescheidenheit
24 gehe ich da ran (lacht), vieles von dem, was ich vorhin aufgezählt habe, sehe ich bei mir.
25 Jedenfalls an einem guten Tag (lacht), kriege ich Teile davon gut hin. Ähm, (.) ich habe
26 auch, glaube ich, ein gesundes Maß an Selbstironie beziehungsweise einen gewissen Ab-
27 stand zur eigenen Bedeutung, was ich auch immer wieder für wichtig halte. Ich fördere
28 und fordere Menschen gern. Ähm, das ist mir wirklich wichtig. Das sind ja auch am Ende
29 des Tages die Momente, die am, (.) ja, die eigentlich am befriedigendsten sind. Wenn
30 man natürlich was Gutes fürs Unternehmen macht, aber wenn man auch Individuen in
31 einem anderem, in einer anderen, ja in ihrem Leben, insbesondere in Ihrem beruflichen
32 Leben weiterbringen kann. Das, finde ich, gibt einem ja auch selber ein [unverständlich
33 1s] Maß an Befriedigung [sic]. Ich bin immer offen, ich bin, I am walking the talk. Das
34 ist auch das, was ich gespiegelt kriege. Also, das ist ja auch immer wichtig.

35

1 I: Ja, sehr schön. Und, genau, zu sehen, wie Mitarbeiter über sich hinauswachsen, ist
2 schon toll. Ich wäre damit am Ende meiner Fragen, würde nur gerne noch wissen, ob es
3 irgendetwas gibt zu diesem Themenkomplex, den wir jetzt angerissen haben, was Ihnen
4 darüber hinaus wichtig ist zu erwähnen oder zu betonen.

5

6 IP10: Was soll denn dann mit der, was soll denn das Ergebnis sein oder was, was ist denn?
7 Ich meine, ich vermute doch mal Doktorarbeit, ist ja auch so wie alle diese Arbeiten,
8 eigentlich hat man ja am Anfang eine These und dann will man die entweder bestätigen
9 oder widerlegen.

10

11 I: Genau. Und das ist, genau dafür habe ich eine andere Methode gewählt. Das ist ja ei-
12 gentlich auch der wissenschaftliche Ansatz und da haben wir bei diesem Thema gedacht:
13 Ist eigentlich langweilig, wenn ich davon ausgehe, die Presse legt die und die Frames an
14 und dann sage ich nachher ja oder nein, ist das bisschen öde. Deswegen habe ich wirklich
15 diese Artikel, ich sage mal seziert auf Wortebenen und geguckt, welche Zuschreibungen
16 werden den Frauen gemacht? Daraus entwickle ich ein Konzept und eine Theorie. Und
17 ich kann schon so viel sagen, es ist nicht so schwarz weiß, wie ich es auch noch vermutet
18 hätte und wie es bestimmt vor ein paar Jahren auch noch war. Und gleichzeitig stelle ich
19 dem das Selbstbild gegenüber, wo ich wirklich sagen will, was gerade über diese Fragen
20 zu Ihrem Führungsverständnis auch, welche Eigenschaften sehen Sie eigentlich als wich-
21 tig in der Führung und kann dann nachher gucken, wird das eigentlich in den Medien
22 auch thematisiert? Werden die Frauen so dargestellt, wie sie sich selber sehen und kann
23 daraus dann auch ableiten, gerade dieses Thema Vorbilder beschäftigt mich ein bisschen,
24 sind, also ist es vielleicht genau da auch das Mittel, warum die Frauen sagen: Ich wähle
25 halt LinkedIn oder irgendein Medium, wo ich mich selbst ausdrücken kann, weil ich da
26 in der Hand habe, dass ich so gezeigt werde, wie ich bin und wie ich mich sehe und
27 verstehe. Und haben die, das ist halt meine Frage: Haben die Medien immer noch quasi
28 Rahmen und irgendwie limitierende Rollenbilder, die sie da anlegen? Und wenn nicht,
29 dann kann ja auch ein Ergebnis sein: Mensch, liebe weibliche Führungskräfte, traut euch
30 mehr in die Medien. Das ist schon viel besser geworden. Da hat man auch ein gutes, eine
31 gute Möglichkeit, sich zu zeigen. Also da bin ich in dem Ergebnis ganz offen und hoffe
32 einfach, dass – und das zeichnet sich ab – dass es halt eine spannende Gegenüberstellung
33 wird. Genau.

34

35 IP10: Gut.

36

- 1 I: Vielen, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich ende mal hier die
- 2 Aufzeichnung.
- 3

Transkript Interview 11

Pseudonym: IP11**Alter:** 40 – 49 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 09.10.2023**Dauer:** 30:46 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Erstmal ganz offen: Haben Sie schon irgendwelche Assoziationen, wenn Sie hören
2 Selbstbild und Fremdbild weiblicher Führungskräfte. Kommt Ihnen da spontan was an
3 Gedanken?

4

5 IP11: Ähm, na ja, ich sage mal, das. Ich glaube schon, dass sich das vielleicht nicht un-
6 bedingt deckt. Also Fremdbild jetzt bezogen dann ja auf wahrscheinlich die mediale Be-
7 richterstattung.

8

9 I: Genau

10

11 IP11: Also, ich glaube, (.) das ist aber nur eine Vermutung, (.) dass Frauen vielleicht auch
12 nicht so sehr daran gelegen ist, das unbedingt zu korrigieren. Also wenn ich jetzt von mir
13 ausgehe und ich schon, ähm, an vielen Stellen denke, (.) äh, das ist nicht ganz getroffen,
14 oder, ich sage mal, bei mir kommt natürlich noch dazu, dass ich Familienmitglied bin.
15 Kommt ja immer, also fast immer wieder die Frage: Und wie, wie geht es mit Ihrem
16 Vater? Und selbst nach jetzt fast <Anzahl der Jahre> Jahren immer noch. Oder was ist
17 mit Ihren Geschwistern und so? Und da habe ich ja, da gehe ich gar nicht drauf ein groß,
18 weil ich ja, (-), ja, das eigentlich überflüssig finde. Es kommt auch immer die Frage an
19 mich: Wie vereinbaren Sie Familie und Beruf? Also, (-) das heißt, da ist schon viel, ähm
20 (---) Stereotypes, was ich dann als sehr langweilig empfinde, (.) also Fragen. Natürlich
21 versuche ich dann, andere Themen auch zu platzieren, aber wenn ich jetzt so vergleiche,
22 also wie, wie kommen Journalisten auf mich zu, (--) muss ich sagen, also finde ich, gerade

1 – das ist jetzt auch sehr deutsches Thema – wenig, (-) also da ist wenig Fantasie oft. So,
2 jetzt bin ich aber auch, ich bin nicht ein besonders extrovertierter Typ beziehungsweise
3 gehe mit Medien sehr dosiert um. Und mir ist jetzt auch nicht daran gelegen, das ständig
4 zu korrigieren, oder, eigentlich bin ich hier die große Technikerin oder so, da denke ich
5 mir, das müssen sie, das ist mein [sic]. Und ich weiß nicht, ob das typisch weiblich ist,
6 aber ich konzentriere mich halt auf meine Aufgabe. Da habe ich genug zu tun. Natürlich
7 ist es wichtig, das Unternehmen richtig zu repräsentieren. Aber mir ist jetzt nicht so sehr
8 daran gelegen, ich zerbreche mir jetzt nicht ständig den Kopf, wie bin ich als Einzelperson,
9 wie werde ich wahrgenommen? Ich weiß nicht, ob das bei, (.) bei Männern anders
10 ist, aber und da geht, glaube ich, das Selbstbild und das Fremdbild vielleicht schon auseinander,
11 wobei Fremdbild sobald, wenn wir jetzt, keine Ahnung, über Gremien oder
12 wenn ich in irgendeinem Panel oder so bin, da geht es dann gar nicht mehr so sehr auseinander.
13

14

15 I: Sondern wirklich medial. Dann würde ich direkt eine Frage vorziehen, weil sie so schön
16 passt. Sie sagten, man will es dann auch nicht unbedingt korrigieren. Wie wichtig finden
17 Sie denn noch heute Vorbilder für (.), also als weibliche Führungskräfte Vorbild zu sein
18 für andere Frauen, für potenziell Frauen mit Ambition. Ist das, spielt das noch eine wichtige
19 Rolle?

20

21 IP11: Ja, sicherlich. Ich würde nur, ich bin immer zurückhaltend mit dem Begriff Vorbild,
22 weil, das ist ja so was, dem man nacheifern will. Und ich glaube, ich würde es eher formulieren:
23 Es braucht halt viele Beispiele, wie es sozusagen gehen kann, weil es gibt ja
24 nicht den einen idealen Weg. Und ich gucke, ich gucke mich ja auch immer um, wenn
25 ich interessante Frau oder Frauen in Führungspositionen sehe oder von noch größeren
26 Konzernen, da schaue ich ja auch immer hin. Da lese ich auch die Interviews immer sehr
27 aufmerksam. Also, selbst ich interessiere mich ja dafür, um mal Beispiele zu haben, aber
28 ich würde es eher als Beispiel bezeichnen und nicht so sehr als Vorbild, weil das ist immer
29 gefährlich, dann zu sagen: Ja und – keine Ahnung – Frau <eigener Name> hat das und
30 das studiert und das und das gemacht und ist dann und dann und so genau mache ich das.
31 Das passt halt nicht und das passt, glaube ich, auch nicht mehr in unsere Zeit. Ich sage
32 mal oder früher, wenn es dann hieß, dann keine Ahnung, gehe ich zu einer Unternehmensberatung
33 und dann da, da, da, da, da [sic]. Also da ist, glaube ich, wichtiger für mich,
34 dass man erkennt, dass das Leben und Karriere, wenn man es Karriere nennen will oder
35 wie man sich entwickelt, ja eher wie so Mosaiksteine zusammenkommt und was gerade,
36 glaube ich, auch als Frau und mit Familie einem, das auch ein bisschen mehr Flexibilität
37 gibt [sic]. Weil dann konzentriert man sich nicht immer so, wann kommt der Schritt nach

1 oben, wann kommt der Schritt nach oben, sondern welches Aufgabenfeld kann dazukom-
2 men, wo kann ich noch mal mir neue Impulse holen, wo kann ich noch mal ins kalte
3 Wasser springen und dann kann sich das eher so immer zusammensetzen als jetzt so eine
4 Linie irgendwie nach oben.

5

6 I: Und genau, Vorbilder, Sie sagten Beispiele, das finde ich einen schönen Begriff. Und
7 wenn wir da noch mal auf die Medien gucken und die Zurückhaltung, nicht nur von Ihnen,
8 das höre ich von vielen Gesprächspartnerinnen, dass Sie sagen, ich bin sehr zurückhaltend
9 mit Medien. Andererseits liest man selbst interessiert, geht mir auch so. Findet das dann
10 eigentlich noch in den Massenmedien statt, diese Beispiele? Oder suchen wir uns deshalb
11 andere Kanäle wie LinkedIn oder so, um unser Bild quasi selbst gestalten zu können?

12

13 IP11: Ja, das glaube ich schon. Also ich glaube, dass wahrscheinlich so Beispiele, weil
14 das ist auch etwas, was mir mehr, mehr Spaß macht. Keine Ahnung. Dann geht man mal
15 zu einer Netzwerk-Veranstaltung. Also es geht ja nicht darum, dass man nicht offen ist
16 und auch nicht teilt: Wie habe ich's gemacht und was sind die Herausforderungen? Aber
17 das ist halt nichts, was ich jetzt zum Beispiel in nem Interview so preisgeben würde. Ähm,
18 (-) das ist halt der, der Punkt, weil da gibt es ja dann Fragen. Das ist ja eine sehr große
19 Bandbreite von ganz praktischen Sachen, wie haben Sie das gemanagt, als die Kinder
20 vielleicht ganz klein waren, hin zu, wie haben Sie sich durchgesetzt in einem männerdo-
21 minierten Bereich, oder hatten Sie schon mal? (-) Also die, zumindest nach meiner Wahr-
22 nehmung, die Fragen, die kommen, die sind ja schon sehr reflektiert oft. Und das sind
23 natürlich Dinge, wo man also, glaube ich, im, im Interview einfach auch natürlich zu-
24 rückhaltender ist und das nicht so [sic]. Weil man es ja auch nicht verallgemeinern kann.
25 Also man kann ja weder sagen, habe ich noch nie erlebt, zu, passiert mir ständig. Also,
26 deswegen sind so geschütztere Räume dann für so Beispiele, glaube ich, besser. Natürlich
27 ein paar generelle Sachen oder überhaupt die Präsenz zu zeigen. Ein bisschen versucht
28 man das natürlich in Interviews schon auch darzustellen.

29

30 I: Mhm. Wenn wir uns die Darstellung von Führungskräften allgemein, egal ob Männer
31 oder Frauen in den Medien angucken, wie angemessen finden Sie die? Also welche, wie
32 sollten Führungskräfte Ihrer Meinung nach dargestellt werden? Rein professionell mit
33 ihrem Können und ihrem Wirken? Oder finden Sie diese Darstellung von zum Beispiel
34 Vereinbarkeitshemen und so auch sinnvoll, um so etwas in die Debatte, in die Gesell-
35 schaft einzubringen?

36

1 IP11: Doch, das finde ich schon sinnvoll. Also weil Führungskräfte sind ja auch nur Men-
2 schen und, ähm, (.) haben unterschiedliche Facetten und gerade in der heutigen Zeit, wo,
3 wo so viel Unsicherheit herrscht, ist es glaube ich schon auch wichtig, nicht jetzt nur zu
4 beleuchten irgendwie fachlich oder so bin ich da der Richtige. Dann ist natürlich auch
5 wieder das Thema, dann haben sie immer ein Sicherheitsthema. Also ich laufe zum Bei-
6 spiel viel, da rede ich aber nicht drüber, weil ich will auch weiter hier durch die Felder
7 laufen können (lacht). Ja, also das macht es natürlich dann immer noch schwierig. Wie
8 offen kann ich tatsächlich sein und berichten, oder, keine Ahnung, ich fahr besonders
9 gerne hierhin. Deswegen muss man dann immer so ein bisschen einen abstrakten Weg
10 finden, wie man Dinge beschreibt, was, glaube ich, auch bei anderen Führungskräften
11 oder CEOs dann natürlich immer ein Thema ist. Aber das ist nicht nur, weil das stimmt
12 ja auch nicht, nicht nur immer ist: Ja und alles läuft und ich wupps und jette durch die
13 Welt. Ja.

14

15 I: Ja.

16

17 IP11: Das hilft ja dann auch nicht, sage ich mal, gerade auch nicht den Frauen, zu sagen,
18 ich kann mir das vorstellen. Wenn man zu aalglatt immer rüberkommt, dann fragen sich
19 ja alle: Ich habe hier, aber kenne ungefähr 10.000 Fehler bei mir. Wieso sollte ich mir das
20 zutraut? Und so ist es ja nicht.

21

22 I: Ja, schön. Würden Sie denn aus dem beruflichen Alltag sagen, dass Sie generell Unter-
23 schiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften wahrnehmen? Oder ist
24 das sehr individuell.

25

26 IP11: So im Auftreten oder im (-)

27

28 I: Jetzt, im Führungsalltag, also wirklich, was für Führungskräfte sie sind?

29

30 IP11: (5s) Hm, (3s) ich würde schon sagen, das ist eher individuell als jetzt so klassisch
31 so auch, was man sagt, das ist typisch weiblich und das ist typisch männlich. Es gibt
32 vielleicht so ein paar Aspekte, die, ich sage mal, was schon sein kann, dass, wenn die
33 Männer sich so vernetzen und so, dass das manchmal dann nicht so einfach ist für Frauen.
34 Deswegen finde ich es immer gut: Es braucht eine kritische Masse. Also als eine Frau

1 jetzt unter zwanzig, das kann man auch gut händeln, aber (-). ich sage mal grundsätzlich
2 ist es eher ein individuelles Thema und dann muss man aber im Konzern zum Beispiel
3 auch drauf achten. Es gibt halt so Kleinigkeiten, mit denen werden sie sich auch schon
4 mal beschäftigt haben, wo man einfach sieht, wo gibt es noch so viel klassische Rollen,
5 dass dann Meetings immer doch noch um 17 Uhr veranstaltet werden, was kein Mensch
6 mehr braucht. Ähm, (.) oder, wenn dann Kinder krank sind, wer ist dann doch derjenige,
7 der zu Hause bleibt? Oder, ja, dass man einfach mit einem bisschen anderen Blick drauf
8 schaut. Und da kann ich zum Beispiel natürlich dann auch mit gutem Beispiel vorange-
9 hen. Also, wenn ich nicht, ähm (-), meine Assistentin würde jetzt schmunzeln (lacht),
10 wenn ich nicht, nicht unterwegs bin oder wenn ich in <Name der Stadt> bin, versuche
11 ich schon, also dann kann ich um viertel vor acht morgens im Büro sein. Dann versuche
12 ich schon um 17 Uhr das Büro zu verlassen. Dann habe ich noch Abendessen, alles Ge-
13 döns kann ich machen, weiß auch, wenn was Dringendes ist, kann ich mich um acht noch
14 mal hinsetzen, das in Ruhe erledigen. Aber damit schon auch sichtbar wird, ja, Frau <ei-
15 gener Name> geht dann auch nach Hause, wenn die Kinder noch wach sind. Oder ich
16 sage auch mal so viele Abendveranstaltungen – das fällt mir natürlich leichter, weil hier
17 in <Name des Bundeslands> erwartet keiner, dass ich da für eine Abendveranstaltung
18 nach Frankfurt gurke. Aber dann, da sage ich schon auch viel ab oder sage: Nö, kann ich
19 nicht. Hat mein Vater aber auch schon gesagt. Der hat immer gesagt: Sonntag gehört der
20 Familie. Der hatte Anfragen für diese Talkshows und so. Also, dass man schon da mit so
21 ein paar Prinzipien auch helfen kann. Hilft den Frauen, hilft aber auch natürlich den, den
22 Familienvätern. Hilft allen.

23

24 I: Toll. Gerade diese Regelmeetings gibt es ja keine Not, wie Rücksprachen und so, die
25 immer in die Randzeiten, sag ich mal, von neun nach 16, 17 Uhr zu verlegen. Genau. (-)
26 Jetzt sind wir noch mal bei den Führungsqualifikationen oder genau: Was meinen Sie,
27 wären da heute die wichtigsten Skills, die man als Führungskraft mitbringen sollte?

28

29 IP11: Also ich glaube, was (-) heutzutage wirklich wichtig ist, eine eigene Resilienz, also
30 eine hohe Resilienz. Und damit meine ich nicht, was man vielleicht früher klassisch so
31 verstanden hat, na ja, ich kann hier, weiß ich nicht wie viele Stunden in der Woche run-
32 terziehen und bin immer unterwegs, sondern auch emotionale Resilienz. Also ein gutes
33 Maß an Selbstreflexion, (-) weil doch so, also die Welt, würde ich sagen, schon ein ganzes
34 Stück komplexer geworden ist. Und bei Komplexität hilft Ihnen ja nicht mehr Spezifizie-
35 rung oder mehr Fachwissen, sondern was Ihnen bei Komplexität zumindest nach meinem
36 Verständnis hilft, ist wirklich, wenn Sie unterschiedliche Perspektiven zusammen holen
37 können und das gut moderieren können, dann aber auch entscheiden können oder merken,

1 wenn das kippt. Und das ist natürlich nicht einfach in einer sehr polarisierten Welt, wo es
2 da gerne mal richtig krachen kann. Das ist ja nicht immer, also bei leichten Themen, no
3 Problem. Also, aber jetzt geht es ja gerade darum, die wirklich schwierigen Themen an-
4 zugehen. Also, ich sage mal, Klimaschutzmaßnahmen gegen, ja, aber mein Incentive ist
5 gekoppelt an, wie entwickelt sich die Profitabilität des Unternehmens. Also was findet
6 man da für Lösungen, wie diskutiert man das? Ähm (-), Polarisierung in der Gesellschaft,
7 wo liegen, wo liefern wir hin mit welchen Ländern? Also sie brauchen vor allen Dingen
8 eine Fähigkeit, neben fachlicher Qualifikation, die man sich dann natürlich erwerben
9 muss, ein Gespür für Menschen. Wie können Sie die unterschiedlichen Menschen und
10 Perspektiven damit auch wirklich so nutzen, dass dann, ja, besser informierte Entschei-
11 dung bei rauskommen? Wie kann man auch – das ist für uns ganz wichtig gewesen – wie
12 werden wir besser darin, Entscheidungen auch zu korrigieren (.) und es nicht immer wie-
13 der schönzureden: Es wird ja noch, es wird ja noch, es wird ja noch. Dann sind die, die
14 Costs irgendwann so hoch, dass man nur noch zurückschreckt, da Korrekturen vorzuneh-
15 men. Also, das mussten wir wirklich intensiv lernen, auch in den letzten Jahren. (-) Ähm,
16 (.) weil gerade auch als Technikunternehmen – wird ja bei <Name eines Unternehmens>
17 vielleicht ähnlich sein – an Projekte, wir lieben die und finden die toll und dann versucht
18 man es noch mal so und versucht nochmal so und keiner sagt: Leute, es klappt einfach
19 nicht. Und diese Fähigkeit muss man sicherlich mitbringen. Dann auch so harte Entschei-
20 dungen zu treffen (---), ähm, als Führungskraft. Na ja, und die (.), ich glaube, in so unsi-
21 cheren Zeiten auch das richtige Maß zu finden an, wie erreiche ich Disziplin und, und
22 auch Leistung, also dass Leistung erbracht wird. Nicht alles nur kuschelig. Und erkenne
23 aber auch an, wenn meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verunsichert sind und wenn
24 sie Zuspruch brauchen. Also, das ist eine ziemlich feine Balance zwischen zu viel in
25 Watte packen und aber es auch natürlich nicht übertreiben und ständig sagen, jetzt reißt
26 euch mal zusammen.

27

28 I: Ist, glaube ich auch, eine Riesenherausforderung. Aber toll. [berichtet über eigene Er-
29 fahrungen]

30

31 IP11: Ja, und wir haben auch, wir haben ja <Anzahl> Sparten und zum Beispiel, wir haben
32 eine Strategie über zehn Jahre, innerhalb dieser Strategie, entwickeln wir so für drei Jahre
33 immer Roadmaps. Und die ersten Roadmaps hat jede Sparte so für sich. Und jetzt haben
34 wir, was wir auch sehen, dass natürlich das Unternehmen als eine Brand viel wichtiger
35 wird. Also es interessiert niemanden, ist es jetzt <Name einer Sparte>, <Name einer
36 Sparte> oder <Name einer Sparte> bei den Nachhaltigkeitsthemen. Und das ist ja dann
37 noch mal, das muss auch eine Führungskraft verstehen: Es geht nicht nur jetzt um meinen

1 Bereich <Name eines Bereichs> oder dann die Strategie von <Name einer Sparte>, son-
2 dern auch für die Mitarbeiter, auch die, die jungen Menschen, die, die zu uns kommen,
3 die neu zu uns kommen, die schauen sich ja die Brand viel mehr an. Da muss dann auch
4 viel mehr zusammenkommen. Und das muss man, glaube ich, als Führungskraft auch
5 noch mal anders verstehen.

6

7 I: Ja, spannend. Wenn ich noch einmal auf die mediale Berichterstattung zurückkomme.
8 Nehmen Sie die Berichterstattung als unterstützend für weibliche Führungskräfte wahr?

9

10 IP11: Das kommt sehr drauf an. Also, (---) zum Beispiel Handelsblatt fällt mir positiv
11 auf. Die haben ja eine ganze Zeit, die haben ja oben rechts immer eine Persönlichkeit,
12 sehr viele Frauen [sic]. Da habe ich auch das Gefühl, die sind so bei CEO-Berichterstat-
13 tung sehr professionell. Ich sage mal, die anderen Großen kann ich auch nichts sagen. Ich
14 finde nur, man muss immer sehr ein bisschen aufpassen. Manchmal werden dann, gibt es
15 eine weibliche Führungspersönlichkeit, die wird dann total gehypt (--) und dann ist sie
16 aber schnell auch wieder weg vom Fenster. Und das ist natürlich Wasser auf die Mühlen
17 derjenigen, die sagen: Ja, guck mal. Da muss man aber auch selber, glaube ich, einfach
18 vorsichtig sein, weil das ist natürlich auch ein Risiko, wenn da so ein Fokus liegt auf dem
19 Thema, dass man plötzlich eine mediale Aufmerksamkeit kriegt, die sage ich mal, ein
20 normaler CEO nicht bekommen würde. Und da muss man auch selber dann glaube ich,
21 sehr klug sein, wie sehe ich das. Weil nur, weil ich eine Frau bin, bin ich ja nicht besser
22 und nicht zwangsläufig erfolgreicher. Ähm (---) und das ist schon, also das ist zum Bei-
23 spiel auch etwas, was mir aufgefallen ist und das fällt einem dann immer ein bisschen
24 stärker auf – ich meine, männliche CEOs wechseln auch – aber dann so eine Omnipräsenz
25 plötzlich bekommen und das, glaube ich, ist dann eher nicht zuträglich und dann plötzlich
26 wieder weg vom Fenster sind, oder (---), ja. Ja, die kurz da waren, aber dann kurz wieder
27 weg.

28

29 I: Genau. Und in diesem Zusammenhang stellen Sie irgendetwas fest, eine Zuschreibung,
30 die vermehrt weiblichen Führungskräften zugesprochen wird oder wo Sie sagen: Das
31 kann ich wirklich nicht mehr hören über weibliche Führungskräfte?

32

33 IP11: (7s) Na ja, so dieses, was ich eben schon gesagt habe, dass also ich werde vielleicht
34 in der vierten oder fünften Frage kommt [sic], was zu Technik oder Digitalisierung im
35 <Name der Branche>. Und das erste ist dann oft so (--) – wobei es jetzt auch schon abge-
36 nommen hat – aber ist immer so: Wie vereinbaren Sie Familie und Beruf? Oder das

1 Thema Nachfolge in >Name der Branche>. Wenn ich jetzt mal so screene, würde ich
2 sagen, eigentlich ist es schon (--), also sehe ich nicht, dass jetzt gesagt wird ja, die ist
3 immer (---) eher ja kritisch oder irgendwie, deswegen gab es Zoff. Was mir schon mal
4 aufgefallen ist, das war über mich, ist schon ne Weile her, dann stand da so: Sie betritt
5 mit ihrem Pferdeschwanz die Bühne. Da hab ich nur gesagt: Leute, wo lebt ihr eigentlich?
6 Also, sowas fällt mir natürlich schon auf, dass Kleidungsstil wird [sic] oder ist jemand
7 groß gewachsen oder klein gewachsen, wo man sich nur denkt: Also Leute, das schreibt
8 dann keiner über irgendwen anders. Das kommt natürlich schon. Hängt dann aber sehr
9 vom Journalisten ab. Also das würde ich nicht so (---) eintreten [sic]. Und (-), also Ma-
10 nager Magazin, das sind überhaupt nicht meine Freunde. Das liegt aber auch daran, dass
11 ich denen jedes Interview verweigere. Und die sind einfach sauer. Die schreibe einfach
12 so und dann auch noch falsch. Und die finde ich aber auch besonders. Also dieses Maga-
13 zin, finde ich, ist so voller Testosteron. Also das finde ich wirklich vom Stil her. Die sind
14 als Beispiele so richtig old school, also da bin ich mir sicher, wenn man da eine Analyse
15 macht, die haben zwar auch immer mal wieder Frauen, aber das ist so, also die leben
16 glaube ich noch so richtig im 19. Jahrhundert. (--) Ähm, und bei den anderen hängt es
17 immer ein bisschen davon ab. Man darf, aber ich wäre auch nicht zu empfindlich, weil
18 manchmal wissen sie auch vielleicht nicht, wie findet man am besten den Einstieg und
19 dann denken Sie, das ist irgendwie so der Einbrecher. Also, von daher braucht es so ein
20 bisschen, ein bisschen auch Großzügigkeit, weil man das ja dann selber in der Hand hat
21 auch, wie man das steuert.

22

23 I: Ja, okay, und dann kommen wir schon fast zum Ende. Ich würde gerne [wird unterbro-
24 chen]

25

26 IP11: Ganz kurz noch. Da fällt mir ein. Es gab in der Bunten mal so eine Doppelseite,
27 auch sozusagen die Frauen in der deutschen Wirtschaft oder irgendwie so was. Das muss
28 so drei Jahre, zwei, drei Jahre her sein und dann waren die aber alle in so Abendkleidern,
29 wo ich nur gedacht habe Leute, das kann doch nicht euer Ernst sein!

30

31 I: Wahnsinn. Das habe ich gar nicht vor Augen, das suche ich mir noch mal raus.

32

33 IP11: In so Abendroben. Das muss – weil ich wurde nämlich auch angefragt und habe
34 abgelehnt – aber das muss so, ich würde mal sagen 2021, 2020 oder so. Also da, (.) das
35 fand ich ganz (--) seltsam.

1

2 I: Ja, manchmal gibt es noch so richtige Auswüchse. [berichtet über eigene Erfahrungen].
3 Welche Eigenschaften würden Sie denn sich selbst als Führungskraft zuschreiben? Was
4 macht Sie aus als Führungspersönlichkeit?

5

6 IP11: Da müssen Sie natürlich am besten noch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen.
7 Also, wenn ich überlege, was die sagen würden. Sie ist sehr (-) streng, klar, aber auch
8 fair, hoffe ich. Also, ich habe sehr hohe, sehr hohe Ansprüche (.) an meine Mitarbeiterin-
9 nen und Mitarbeiter, auch an mich. Also da, glaube ich, bin ich dann schon, mache ich
10 keinen Unterschied. Ähm (-) und dann aber, ich sage mal, wenn so richtig was daneben
11 geht, (--) da bin ich dann, also da habe ich wenig Probleme. Also dann reite ich da nicht
12 drauf rum, sondern dann ist das halt so richtig schiefgegangen und dann geht es darum,
13 was finden wir für eine Lösung. Was ich nicht mag und wo ich auch grantig werden kann,
14 ist, wenn ich das Gefühl habe, ich habe ja auch auf meinem Laptop so ein Post-it „No
15 sloppy thinking“. Wenn das Gefühl da ist, es wurde was (-), ja so hinge(.)schlabbert. Oder
16 man hat sich nicht die Mühe gemacht, wirklich da noch einmal in Ruhe drüber nachzu-
17 denken. Das mag ich nicht. So, wenn, wenn der, (.) also wenn dann jemand kommt und
18 sagt, Frau <eigener Name>, die Zeit hat nicht gereicht, wir haben jetzt erst mal nur ein
19 grobes Konzept, da habe ich, (-) also ich kann auch sehr gut mit klaren Ansagen leben.
20 Ich kann auch gut damit leben, wenn, also wenn Feedback kommt, das schaffen wir nicht
21 oder machen wir es besser so. Aber so, (-) ja, wenn, ich habe gerade heute, finde ich auch
22 in der Kommunikation, wenn ich jetzt eine Vorbereitung kriege, wenn, was ich nicht mag,
23 ist so Informationsdumping. Wenn dann sich nicht jemand mal überlegt, was muss Frau
24 <eigener Name> eigentlich wissen, was ist das Wichtige, wie fasse ich zusammen? Son-
25 dern, dann brauche ich nicht, kriege ich 18 Seiten oder 15 Seiten da hingepfeffert, da sage
26 ich: Wer liest denn das? Ich lese auch nicht eine E-Mail, die so ellenlang ist. Also das
27 fordere ich, glaube ich, stark ein. Ich glaube, ich kann viel, ich lasse viel Freiräume und
28 glaube auch, dass Menschen, weil ich natürlich auch oft gesehen habe, sich super entwi-
29 ckeln können. Und das macht mir am meisten Freude. Also das ist auch, finde ich, das
30 Schönste als Führungskraft, wenn man irgendwie Menschen weitere Aufgaben gibt und
31 dann sieht, wie sie da immer besser werden. Und da unterstütze ich dann auch gerne.

32

33 I: Ja, über sich hinauswachsen. OK, dankeschön. Mit meinen Fragen bin ich am Ende?
34 Ich wollte nur noch einmal sichergehen, ob Ihnen noch irgendwas darüber hinaus zu den
35 Themen, die wir jetzt besprochen haben, wichtig ist zu erwähnen oder zu betonen.

36

1 IP11: Nee, vielleicht nur das, was mir schon auffällt. Wir sind ja im Vorstand auch zwei
2 Frauen. Jetzt gerade sind wir fünf, aber es wird wahrscheinlich ein Sechser-Gremium.
3 Also das finde ich schon wichtig. Also sozusagen eine allein kann man, (-) macht auch
4 schon einen Unterschied. Aber es braucht schon eine kritische Masse, weil sich dann auch
5 Dinge in der Wahrnehmung erst mal ändern. Ähm, gleichzeitig – und das ist natürlich ein
6 sehr deutsches Thema, das darf man auch nicht vergessen – ich bin ja, habe ja lange in
7 Asien gelebt, wo das überhaupt nicht so ein Thema war und die ersten beiden Kinder sind
8 in <Name eines asiatischen Landes> geboren und der dritte hier in Deutschland. Und ich
9 habe zum Dritten die meisten Fragen bekommen, was in <Name eines asiatischen Lan-
10 des> kein Thema war. Also da hat man natürlich auch, fragt sich, wie vereinbare ich
11 Familie und Beruf und tauscht sich aus. Aber dadurch, dass das fast bei fast jedem so ist,
12 ist das anders als in Deutschland. In Deutschland ist das schon sehr, finde ich dieses
13 Thema sehr belastet und sehr, (---) wird sehr zäh diskutiert. So ein bisschen an der Realität
14 vorbei, so als gäbe es nur die, die arbeiten und die, die nicht arbeiten. Aber dass eigentlich
15 fast alle Arbeiten zu bestimmten Prozentzahlen. Und selbst wenn ich nicht arbeite, das ja
16 auch nicht so ist, dass ich da immer ständig Bastelnachmittage veranstalte, sondern genug
17 um die Ohren habe. Also das ist schon eine sehr, finde ich, manchmal mühsamen Diskus-
18 sion und (---) das könnte, könnte sicherlich auch in der Darstellung in den Medien noch
19 mal ein bisschen anders [sic]. Es ist immer so 0815 halt aufbereitet. Ähm (--) und was
20 mir, wir haben auch so Mentoring-Programm, wo ich manchmal auch immer hadere, was
21 ist der richtige Weg? In so mancher Diskussion oder wenn es so ein reines Frauennetz-
22 werk ist, dann kippt das manchmal in so eine Diskussion: Ja, die Männer und ja, stimmt
23 und hier und dann werden so Anekdote, wo wieder die Männer so und so und da entwickle
24 ich auch immer ein Störgefühl.

25

26 I: Ja, kann ich total gut nachvollziehen.

27

28 IP11: Weil, und da muss man aufpassen, weil es ist ja nicht so, dass Männer schlechte
29 Jobs machen, sondern es muss ja irgendwie gemeinsam gehen und da hilft es auch nicht,
30 also wenn man dann feststellt, irgendwie, die gehen halt immer zusammen Bier trinken,
31 dann gibt es vielleicht andere Wege, wie man da das ein bisschen aufbrechen kann. (-)
32 Aber da und, wenn das dann so genutzt wird, das ist der einzige Grund, warum ich nicht
33 weiterkomme, dann halte ich das auch für sehr (.) gefährlich. (--) Das ist so was, was man
34 sich dann, glaube ich, in der Selbstreflexion auch immer, also, wo das Selbstbild ein biss-
35 chen kippen kann oder wo ich auch schon Fälle hatte, wo das Selbstbild dann völlig an-
36 ders war als die Fremdwahrnehmung. Weil dann wurde immer gerechtfertigt, das liegt
37 sozusagen an den Anderen. Aber es war dann letzten Endes die eigene Performance, die

1 nicht gepasst hat oder die Unfähigkeit, Dinge gut abzustimmen. Und das, deswegen sage
2 ich noch mal: diese Perspektiven zu vereinen und das Netzwerken, das ist ganz wichtig,
3 Egal ob ich Mann oder Frau bin.

4

5 I: Ja, vielen Dank. Vielen, vielen Dank. Dann beende ich mal die Aufnahme.

Transkript Interview 12

Pseudonym: IP12**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 12.10.2023**Dauer:** 12:29 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Sie haben jetzt das Thema gehört, Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte.
2 Haben Sie da schon spontane Assoziationen zu oder einen Gedanken?

3

4 IP12: Ich frage mich direkt, ob, ob oder wie weit das vielleicht auseinanderliegen kann.
5 Das war meine spontane Assoziation damit.

6

7 I: Ja, genau. Wie würden Sie denn sagen im Arbeitsalltag, wie erleben Sie das? Gibt es
8 grundsätzlich Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften? Oder
9 würden Sie sagen, das ist total persönlich, individuell?

10

11 IP12: Die Frage bezieht sich jetzt auf deren Darstellung in den Medien?

12

13 I: Nein, erst mal nur auf Ihr Erleben im Arbeitsalltag. Also wie Sie Kolleginnen und Kol-
14 legen wahrnehmen.

15

16 IP12: Also ich bemühe mich eigentlich da um eine sehr neutrale Wahrnehmung. Wie die
17 allermeisten Frauen, mit denen Sie sprechen, sind wir wahrscheinlich in einem eher män-
18 nerdominierten Umfeld so im Laufe der Karriere groß geworden. Ich finde, fand auch
19 schon zu Schulzeiten auch Jungs prima. Habe mich gerne da auch in Jungs reingesetzt,
20 weil mir Mädchen manchmal zu kompliziert waren. Aber nehme ich Unterschiede wahr?

1 Schon. Also auch wenn man sagt, ich bin für alles offen, glaube ich schon wahrzunehmen,
2 dass Männer manchmal sich anders verhalten als Frauen. Ja.

3

4 I: Können Sie da ein Beispiel nennen?

5

6 IP12: Ich finde tatsächlich in Bezug auf die Thematik, wie sehr ist das Gegenüber in der
7 Lage, möglichst viele Stakeholder, die vielleicht grade am Tisch sitzen oder die eine Ent-
8 scheidung betreffen, auch in eine Entscheidung mit einzubeziehen? Gelingt das Frauen
9 in meiner Wahrnehmung oft sehr gut in den Bereichen, in denen das Männer nicht sehen.
10 Das mag umgekehrt auch zutreffen, weil es meist Männer geprägt ist so eine Runde, ist
11 es oft eine Frau, die vielleicht sich noch mal überlegt, wie kommt das denn jetzt eigentlich
12 da oder da an? Das passiert, wo ich das bei Männern manchmal vermisste. Die haben sich
13 die Gedanken im Voraus nicht gemacht.

14

15 I: Mhm, ja. Und wenn wir dann auf die Medienberichterstattung gucken, auch noch mal
16 Männer und Frauen, also Führungskräfte allgemein: Wie würden Sie, wie nehmen Sie
17 das wahr? Ich frage ein bisschen in die Richtung: Welche Zuschreibungen sind dann ei-
18 gentlich legitim bei Führungskräften? Also hätten Sie gerne, dass hauptsächlich über die
19 fachliche Expertise, die gestalterische Tätigkeit und so berichtet wird? Oder finden Sie
20 auch gerade persönliche Aspekte, Vereinbarkeitsthemen, sollten sowohl bei Männern als
21 auch bei Frauen eine Rolle spielen, um ein gesamtes Bild abzugeben von Führungspers-
22 önlichkeiten?

23

24 IP12: Hängt vielleicht ein bisschen davon ab, welche Medien man konsumiert. Mag sein,
25 dass im Wirtschaftsteil einer Tageszeitung vorwiegend auch besser aufgehoben ist, was
26 ist die fachliche Expertise, wenn es um Themen geht. Es gibt andere Formate, wenn es
27 um Porträts geht, natürlich den Bereich, vielleicht mehr die Soft Skills. Was macht die
28 Persönlichkeit tatsächlich aus? Wie steht die Person zu Vereinbarkeit Firma und Familie?
29 Dann finde ich das absolut dazugehörend, ja. Oder ich würde es mir wünschen. Und da
30 ist nicht nur Vereinbarkeit, da ist noch immer Nachhaltigkeit oder andere Themen, die,
31 die eine Persönlichkeit ja doch prägen.

32

33 I: Mhm. Was sind denn die wichtigsten Führungsqualifikationen heute aus Ihrer Sicht,
34 die man mitbringen sollte?

35

1 IP12: (---) Ich finde (-) Authentizität extrem wichtig. Ich finde wertebasiertes Führen ext-
2 rem wichtig und (.) eine sehr gute Mischung oder Ausgewogenheit zwischen intellektu-
3 eller und emotionaler Intelligenz. Das wären die drei, die ich nennen würde.

4

5 I: Das ist schon sehr umfassend. Gut. Und wenn wir noch mal auf die Berichterstattung
6 über Frauen speziell reinzoomen, würden Sie sagen, die Berichterstattung über weibliche
7 Führungskräfte in den Medien ist unterstützend für weibliche Führungskräfte oder wohl-
8 wollend?

9

10 IP12: (---) Das nehme ich unterschiedlich wahr [lacht]. Das ist ja auch subjektiv und hängt
11 vom Tag ab, welche Zeitung man da aufschlägt. Manchmal freue ich mich darüber und
12 denke: Schau, da ist ja mal sehr positiv berichtet. Manchmal ist der Artikel, finde ich,
13 neutral bis positiv, aber die Überschrift völlig passt gar nicht zum Inhalt und man nimmt
14 eher das Gegenteil mit dessen, was unten steht. Und in dem Beispiel, ich weiß gar nicht
15 mehr, worum es inhaltlich geht, aber da war die Überschrift sehr kritisch negativ. Und
16 wenn man den Artikel gelesen hat, hat man festgestellt, das ist gar nicht so, wie es da
17 oben steht, sondern eigentlich war jetzt die Frau oder dieses Frauenthema eher positiv.
18 Ja, und deshalb, glaube ich, ist es tatsächlich, ist es unterschiedlich. Mir würde es schwer-
19 fallen zu sagen, ich sehe einen echten Trend dahingehend, dass Frauen schlechter ab-
20 schneiden als Männer oder durch die Bank kritischer gesehen werden. Das habe ich so
21 nicht. Was ich wohl wahrnehme, ist, dass Frauen immer noch seltener Niederschlag fin-
22 den, zumindest in der Tagespresse. Wenn man manchmal Journale liest oder, oder Hefte
23 von Steuerberatungsfirmen oder von Konsumentengeschäften oder ähnliches, da ist es
24 ausgewogener.

25

26 I: Mhm, ja. Gibt es dann irgendwelche Zuschreibungen oder Eigenschaften oder Be-
27 schreibungen, wo sie sagen würden, das wird immer mehr bei Frauen gemacht als bei
28 Männern?

29

30 IP12: (4s) Könnte ich empirisch nicht belegen, weil ich persönlich auch wahrscheinlich,
31 beim Lesen merkt man sich dann immer das, was man sowieso im Kopf hatte, findet man
32 bestätigt. Aber ich würde sagen, eine Systematik ist da (-), würde ich so nicht nennen.

33

34 I: Ja, alles gut. Haben Sie denn, was meinen Sie, wie wichtig sind Vorbilder heute für
35 weibliche Führungskräfte oder für potenzielle weibliche Führungskräfte?

1

2 IP12: Ich finde Vorbilder generell wichtig. Es und mag viele, viele Menschen so wie mich
3 geben, die sagen, ich habe nicht eine einzige Person, einen Menschen, die ich wirklich
4 ganz toll finde, so möchte ich unbedingt sein. Aber ich erinnere mich an viele Begeben-
5 heiten oder einzelne Personen, von denen ich gerne Teile so hätte, wie sie die da reprä-
6 sentieren [lacht]. Da möchte ich mir eine Schnitte von abschneiden. Insofern glaube ich,
7 es ist sehr wohl sehr wichtig, dass man solche Begegnungen hat, oder, oder ein Porträt
8 über jemanden liest und, und das als positiv mitnimmt. Ja, glaube ich, ist wichtig.

9

10 I: Genau. Repräsentanz ist da ja so ein Thema. Was sehe ich? Ich kann das sein, was ich
11 sehe als Beispiel. Und da finde ich spannend, erlebe ich in den Gesprächen jetzt mit den
12 weiblichen Führungskräften heute, dass sie einerseits sagen, ja, das ist wichtig, aber an-
13 dererseits, ich für meinen Teil versuche, so wenig wie möglich in den Medien vorzukom-
14 men, weil ich entweder schlechte Erfahrungen gemacht habe oder mir das nicht so liegt.
15 Wie stehen Sie dazu? Also diesen Zwiespalt, den ich ja auch nachempfinden kann.

16

17 IP12: Der ist aber auch schwierig. Ähm, (.) ich persönlich versuche jetzt für die Aufgabe,
18 die ich habe, nämlich Aufsichtsratsvorsitzende, einen adäquaten Umgang mit den Medien
19 zu haben. Das heißt, gezielte Interviews, zwei bis dreimal im Jahr, finde ich es okay. Ich
20 bekomme mehr Anfragen, aber ich versuche das dann auch im Gleichgewicht zum Vor-
21 standsvorsitzenden zu machen, weil der das Unternehmen vertritt und öfter in der Presse
22 sein sollte. (--) Ich mache das dann, wenn es für das Unternehmen sinnvoll ist. Das ist
23 auch meine Einstellung. Ich brauche das nicht für mich. Ich kann aber das, was Sie sagen,
24 umgekehrt oder was ich auch gerade gesagt habe, auch verstehen und hatte eine sehr nette
25 persönliche Begebenheit. Das war noch relativ am Anfang meiner Karriere, als eine mei-
26 ner Freundinnen erzählte von einer Situation am Kiosk und da war eine andere Mutter
27 mit einem Kind und dieses Kind sollte für die Schule beschreiben, was sind denn deine
28 Vorbilder? Und dieses Kind sagte dann eben nicht irgendeine Schauspielerin oder Sän-
29 gerin, sondern zeigte dann auf so eine Zeitung, da war mein Gesicht drauf und sagte: Die
30 Frau da, die finde ich echt gut, weil die macht was in der Wirtschaft. Und da habe ich das
31 erste Mal gemerkt: Meine Güte, tatsächlich ist es so, dass eben auch Jugendliche da ir-
32 gendwie draufgucken. Das war mir so gar nicht bewusst. Insofern nehme ich das schon
33 auch wahr, dass man durch Erscheinen, durch Dasein, durch Sprechen natürlich auch
34 Vorbildfunktion hat und hoffentlich andere motiviert. Ja.

35

1 I: Ja, das finde ich toll, dass sie da auch so ein Beispiel jetzt mit Zeitung konkret haben,
2 weil ich mich halt auch gefragt habe in dem Zusammenhang, wo finden denn Vorbilder
3 statt? Also suche ich mir die in Medienberichterstattung, in den Medien oder ist das eher
4 im direkten Umfeld oder, dass ich welche erleben muss? Was würden Sie da spontan
5 sagen?

6

7 IP12: Also da habe ich, (.) ich finde beides auch wichtig tatsächlich. Ich habe auch Bei-
8 spiele von mir, da habe ich eine ganze Seite aus der Anfangszeit rausgerissen und aufbe-
9 wahrt, weil ich dachte, boah, ist das eine tolle Frau. Also auch wie sie aussieht, wie sie,
10 das, was sie darstellt und auch so authentisch, das fand ich wirklich gut. Aber ich habe
11 auch tolle Begegnungen und das ist möglicherweise von Frau zu Frau verschieden. Wo
12 kann man tatsächlich auf einer Veranstaltung persönlich jemanden treffen, wo man sagt,
13 das war jetzt aber klasse, weil die Gelegenheit muss man ja überhaupt erst haben.

14

15 I: Ja, ja, genau, auf jeden Fall. Oder sich halt kleinere Vorbilder irgendwo suchen. [be-
16 richtet über eigene Erfahrungen]. Aber dann sucht man sich vielleicht im Umfeld irgend-
17 wie das nächsterreichbare oder so, ist auch spannend.

18

19 IP12: Absolut richtig. Aber ich finde auch tatsächlich so Podcasts. Auch da gibt es tolle
20 Frauen und auch ein schönes Medium, um in der Breite viel mehr Menschen Zugang zu
21 geben, so einen Podcast zu machen oder bei einem mitzuwirken und eben auch gehört zu
22 werden.

23

24 I: Ja, ja, wirklich, stimmt. Welche Eigenschaften würden Sie denn sich selbst als Füh-
25 rungskraft zuschreiben? Was macht Sie als Führungskraft aus?

26

27 IP12: Ich glaube, ich bin ganz guter Allrounder. Ich bin vielleicht nicht in, ich bin jetzt
28 weder Experte hier noch da noch da, aber ich kann viele Sachen relativ gut. Ich glaube,
29 ich bin jemand, der – und darum bin ich auch jetzt an der Stelle, wo ich bin – weil ich
30 beides, ich kann, kann mich in die Firmenwelt hineinversetzen und da meinen Beitrag
31 leisten. Aber ich bin auch für viele Familienmitglieder eine relevante Bezugsperson, weil
32 auch deren Themen, deren Gedanken, manchmal Sorgen, manchmal tolle Ideen, die ge-
33 nauso wahrnehmen und ernst nehmen. Ich sitze hier wirklich nicht und sage die Firma ist
34 wichtig oder umgekehrt, sondern beides zusammen ist extrem wichtig, dass man da so

1 diese Pole unter einen Hut bekommt. Ich glaube, ich bin, bin diplomatisch, freundlich,
2 offen, tolerant und in der Lage, wirklich viele Meinungen unter einen Hut zu bekommen.

3

4 I: Ja, sehr gut. Und damit bin ich mit dem offiziellen Fragenteil quasi schon zu Ende. Ich
5 würde aber gerne noch mal wissen, gibt es zu diesem ganzen Themenkomplex, den wir
6 jetzt angerissen haben, noch irgendwas, was Ihnen wichtig ist zu erwähnen oder zu beto-
7 nen, dass wir jetzt noch nicht hatten?

8

9 IP12: Also ich finde erstmal super, dass Sie es machen und Sie haben von sich ja schon
10 angesprochen, dass welche Rolle Sie bei <Name eines Unternehmens> da auch überneh-
11 men und was sie vorantreiben. Ich finde es nach wie vor extrem wichtig, dass wir in den
12 Firmen da Lanzen für brechen, weil es immer noch nicht [sic]. Wir sind nicht da, wo wir
13 sein wollen oder könnten. Wir sind zwar besser als wir je waren, aber das ist noch nicht
14 abgeschlossen. Und da braucht es sicherlich noch unsere ganze Generation, um genug
15 Frauen in Führungspositionen zu bekommen, um in der nächsten Generation das richtige
16 Vorbild zu sein, um die zu fördern und wirklich zu sagen: Du schaffst das schon. Nimm
17 die Hand hoch, wenn du meinst, du kriegst das hin und probiere es einfach.

18

19 I: Ja, vielen, vielen Dank. Dann würde ich jetzt einfach die Aufnahme stoppen.

20

Transkript Interview 13

Pseudonym: IP13**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 23.10.2023**Dauer:** 23:59 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte. Fällt Ihnen da schon spontan was
2 ein? Haben Sie spontan eine Assoziation, wenn Sie das hören?

3

4 IP13: [lacht] Also ich glaube, was wahrscheinlich sämtliche weibliche Führungskräfte
5 kennen, über die schon mal in Zeitungen berichtet wurde, glaube ich, ist es ja immer so
6 ein bisschen der Ärger, wie sehr wir doch immer wieder zurück reduziert werden auf
7 Aussehen, Kleidung, Alter. Also es ist ja doch sehr interessant, dass das, dass wir selten
8 sozusagen über Themen führend eigentlich betrachtet werden. Und ich glaube, das ist
9 wahrscheinlich so ein Thema, wo wahrscheinlich uns alle, also wo ich persönlich mich
10 dann eben auch immer nur limitiert wiederfinde, weil man denkt ja eigentlich immer, man
11 macht diesen Job ja nicht (4s) wegen seines freundlichen Lächelns oder ähnlicher The-
12 men, ja [lacht]. Was ja immer wieder gerne thematisiert wird in solchen Berichten.

13

14 I: Ja, und wenn wir, wenn Sie die mediale Berichterstattung über Führungskräfte, sie ha-
15 ben es eben schon gesagt, Aussehen und so, aber im Allgemeinen Männer und Frauen
16 betrachten. Wie sollte die denn idealerweise sein? Sollten wir uns rein aufs Fachliche
17 fokussieren oder auch den Menschen darstellen? Vielleicht mit so Vereinbarkeitsthemen
18 aber bei Männern und Frauen? Wohin geht da ihr Ausschlag?

19

20 IP13: Das ist eine spannende Frage. Ich selber neige ja wirklich erst mal vom Inhaltlichen
21 kommend, weil ich persönlich finde ja immer, dass also gerade ich, ich verstehe diesen
22 Wunsch, den Menschen zu zeichnen. Und ich glaube, wir alle wissen, dass wir natürlich

1 ganz viel über den Menschen transportieren. Ähm, (.) ich finds, wenn es zu sehr im Vor-
2 dergrund steht, tatsächlich einen Tacken irreführend. Es ist ja interessanterweise wirklich
3 eine Technik sozusagen, Dinge über, über, über wie man selbst ist, als Mensch zu trans-
4 portieren und damit ja auch vielleicht auch deutlich weniger kritische Nachfrage zu be-
5 kommen. Deswegen, wenn ich mich sozusagen auf die andere Seite stelle als Journalist,
6 hätte ich gesagt, als Journalist müsste ich doch vielleicht wirklich mal das Thema sachlich
7 fachlich versuchen anzuschauen. Man kann immer noch schauen, inwieweit sozusagen
8 der Mensch dahinter dann auch noch, also inwieweit der sozusagen dahinter noch zusätz-
9 lich eine Komponente dazu gibt. Ähm, ich persönlich finde tatsächlich immer, dass der
10 Mensch tatsächlich ein bisschen weit im Vordergrund steht bei dem Thema, also gerade
11 in der Art, wie berichtet wird und auch wie Messages lauten, wenn ich ehrlich bin.

12

13 I: Mhm. Erleben Sie denn in Ihrem Alltag, also nicht in den Medien, sondern in Ihrem
14 Arbeitsalltag pauschal Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräf-
15 ten? Oder würden Sie sagen, das ist komplett individuell?

16

17 IP13: Ja, ich glaube, es gibt schon ein paar pauschaliert, gibt ein paar pauschalisierte
18 Themen, die natürlich wenig in ein einhundert Prozent der Fälle zutreffen, aber glaube
19 ich schon in vielen Fällen. Ähm, (.) ich glaube, der erste Punkt ist tatsächlich: Ich würde
20 wirklich behaupten, dass Frauen im Zweifelsfall ein bisschen besser zuhören können, ein
21 bisschen später anfangen zu reden [lacht]. Auch nicht ganz so einfach sofort den Raum
22 dominieren. (.) Ähm, (-) ich glaube auch tatsächlich interessanterweise, dass Frauen viel-
23 leicht auch, auch häufig nuancierter versuchen, sozusagen das Gesamtbild darzustellen,
24 was ja häufig dann eben auch tatsächlich zu vielen Schwierigkeiten führt kommunikativ.
25 Weil, ich sehe das häufiger bei weiblichen Führungskräften, erwische mich selber auch
26 dabei, dass ich dieses sowohl als auch und das Pro und Contra schon versuchen möchte
27 darzustellen, wo ich einfach immer sehr, sehr schnell merke, dass die meisten meiner
28 männlichen Kollegen dann irgendwie so gleich so: Wir müssen das jetzt so rum machen
29 [lacht]. Also gefühlt hätte ich gesagt ist, (.) stehen wir uns da in Teilen in unserem
30 Wunsch, das Bild vollumfänglich zu malen, manchmal ein bisschen im Weg. Wobei ich
31 persönlich ein großer Fan davon bin, das Bild vollumfänglich zu malen [lacht].

32

33 I: Ja, was würden Sie denn sagen? Sind heute die wichtigsten Qualifikationen, die man
34 so mitbringen sollte.

35

1 IP13: Zum Erfolgreichen führen oder zum erfolgreichen Durchsetzen? Ich glaube, das
2 sind nicht immer die gleichen.

3

4 I: Ja, das stimmt. Aber ich glaube, zum erfolgreichen Führen im Sinne von erfolgreich
5 fürs Unternehmen.

6

7 IP13: Also ich persönlich glaube ja schon, dass eben das, was in den Sonntagsreden im-
8 mer sagen [sic], nämlich dieses Zuhören können, partizipativ und kollaborativ führen,
9 sehr, sehr wichtige Punkte sind. Weil ich glaube, gerade wenn wir uns jetzt anschauen,
10 was wir zuletzt an schwarzen Schwänen gehabt haben, mit denen wir uns alle herumge-
11 schlagen haben und wirklich einfache Fälle, wo wir wirklich kein Playbook wirklich hat-
12 ten, da kommt es ja tatsächlich dahin, da muss man ja auch wirklich gemeinsam auch in
13 der Lage sein, aus, aus, aus, aus, sozusagen diesem Lärm, der einem da entgegenschlägt,
14 an Expertenmeinungen irgendwie (---) son Ganzes zu formen und wirklich auch, aber
15 immer wieder wirklich in diese Expertenmeinung mit reinzugehen, um zu verstehen, (.)
16 was sind überhaupt meine Handlungsoptionen. Also für mich, die Beispiele waren, eben
17 nach Covid, genauso auch jetzt der Russland [unverständlich]. Ganz ehrlich, ich mein,
18 keiner bei uns hatte bisher irgendwie einen Plan, wie man ein Land, in dem man sehr
19 aktiv ist, mit 30 Prozent Marktanteil am Ende des Tages, wie zieht man sich aus so einem
20 Land zurück mit den drei Rechenzentren, den Verträgen, die wir unter lokalem Recht
21 haben und so weiter und so fort. Und solche Sachen, da hielt, (.) da können Sie ja nicht
22 mehr aus Erfahrung und wer am lautesten ist, irgendwie meinungsbasiert, irgendwie mal
23 ein Statement machen. Dann sagen, so machen wir es jetzt [sic]. Sondern dann müssten
24 sie ja immer wieder hineinhorchen und sagen: Hey, was machen wir jetzt? Also erst mal
25 Optionen aufspannen, Optionen bewerten auf Basis von Experten-Input. Und deswegen,
26 glaube ich, ist tatsächlich dieses kollaborative, partizipative, gerade in Zeiten so hoher
27 Verunsicherung und hoher Unsicherheit glaube ich sehr, sehr wichtig als Qualität und
28 eben auch das Zuhören können.

29

30 I: Mhm. Um alle Perspektiven irgendwie zusammen zu bringen.

31

32 IP13: Genau. Und letzter Punkt ist für mich Motivation, weil ich glaube, tatsächlich, Füh-
33 rungskräfte haben in den letzten Jahren tatsächlich ein zunehmend anstrengendes Leben.
34 Also ich glaube, es ist immer so spannend. Ich bin ja selber auch jemand, der Führungs-
35 kraft sehr, sehr stark als Verantwortung übernehmen definiert und nicht als super, ich
36 kann jetzt mal allen sagen, wo es lang geht. Ähm, das ist aber tatsächlich, also in den

1 letzten Jahren schon sehr anstrengend geworden, weil wir natürlich an vielen Stellen, ob
2 das jetzt irgendwie tatsächlich bei Effizienzprogrammen ist oder ob das jetzt bei Covid
3 war, hybrides Arbeiten und dieses Ringen darum, was ist denn jetzt wirklich der richtige
4 Ansatz aus Covid herauskommend? Also da gibt es viele Dinge, die landen natürlich
5 wirklich genau bei den Führungskräften, die das ja wirklich mit ihren Mitarbeitern ver-
6 handeln müssen neben dem normalen Stand der Dinge. Und ich glaube, deswegen ist es
7 tatsächlich auch gut, wenn, ähm, wenn man die Fähigkeit hat, gerade wenn man an expo-
8 nierterer Stelle ein Leader ist, dass man eben auch wirklich Menschen immer wieder neu
9 motivieren kann und mitnehmen kann, weil ich glaube, ansonsten ist das halt echt (--) in
10 Teilen wirklich hartes Brot geworden.

11

12 I: Das stimmt. Und gerade was Sie sagten, das Verhandeln, man muss alles aushandeln,
13 Es ist nicht mehr so klar. Ich mache die Ansagen, Du machst das, was ich sage, sondern
14 viel wird halt auch gemeinsam verhandelt. Und das ist natürlich anstrengender als das
15 andere, auch wenn es zu besseren Ergebnissen führt.

16

17 IP13: Ja.

18

19 I: Wenn wir noch mal auf die mediale Berichterstattung über weibliche Führungskräfte
20 reinzoomen, so ein bisschen. Nehmen Sie die als unterstützend wahr für weibliche Füh-
21 rungskräfte?

22

23 IP13: Nein. Nein. Es gibt ganz viele Dinge, die ich wirklich daran hasse. Das erste ist,
24 dass jedes Mal, das habe ich jetzt gerade wieder gesehen, wenn eine Frau irgendwie be-
25 schließt, einen Vertrag nicht zu verlängern oder ähnliches. Ich finde, die Spekulationen
26 sind irgendwie, (-) also erstens möchte ich nicht ganz grundsätzlich dann immer genutzt
27 werden als ein weiteres Beispiel, entweder warum es Frauen so furchtbar haben oder auch
28 umgekehrt, so im Sinne von, warum Männer alle so gemein zu uns sind. Also ich finde
29 dieses Verallgemeinernde in diesem Zusammenhang wahnsinnig, also schon fast persön-
30 lich, (-) entlarvend. Den anderen Punkt, der glaube ich wirklich nicht hilft, ist eben genau
31 tatsächlich, wie weibliche Führungskräfte beschrieben werden tatsächlich. Und das ist
32 noch nicht mal böse gemeint, aber so meine persönlichen Dinge waren immer, ich weiß
33 noch, als ich neu bei <Name eines Unternehmens> war, da haben die doch allen Ernstes
34 irgendwie geschrieben, also: Sie war die erste deutsche weibliche <Name eines Unter-
35 nehmens> -Geschäftsführerin und dann kamen da so Artikel, das werde ich nie vergessen.
36 Der eine schrieb dann: die Frau mit den feinen Gesichtszügen.

1

2 I: Ja, ein Qualitätsmerkmal vielleicht [lacht].

3

4 IP13: Ja, aber das sind immer und das sind ja genau, das sind so diese Dinge, wo man
5 sagt: Leute, echt, geht's noch? [lacht] Oder eben auch so mit den rasselkurzen Haaren
6 oder. Wer beschreibt Männer? Also wer beschreibt eine männliche Führungskraft so? Ja.
7 Oder eben auch, eben auch gerne, wenn Frauen Mut zur Farbe haben, was bei mir jetzt
8 nicht so ist, wenn man dann so liest, in knallrot gekleidet oder in (--). Was soll der
9 Quatsch?

10

11 I: Ja, sehr viel Fokus. Wie würden Sie denn weibliche Führungskräfte gern dargestellt
12 wissen?

13

14 IP13: Es kommt tatsächlich zurück zu: Man sollte halt tatsächlich wirklich auch ein biss-
15 chen stärker, vielleicht auch wirklich darauf fokussieren: Was ist denn die Agenda? Wo
16 wollen Sie denn eigentlich hin? Oder auch was, was ist das, warum diese Person eben
17 tatsächlich jetzt die richtige Person am richtigen Platz ist? Und das kann man ja jetzt als
18 Journalist auch gerne mal ein bisschen verproben und vertesten und irgendwie gerne auch
19 mal ein bisschen nachgraben, ob das so ist. Also ähnlich, wie man es bei Männern macht,
20 auch durchaus dann anfangen damit sozusagen, also bei Männern finde ich es immer sehr
21 auffällig. Da sprechen sie dann über, wie er jetzt aufgeschlagen ist, um jetzt hier mal
22 wirklich die Strategie noch mal neu zu definieren. Oder wirklich noch mal die, die, die
23 Agenda umzuwerfen. Wie oft sagt man das über eine Frau eigentlich? Und da muss ich
24 zugeben, finde ich, haben wir das doch eigentlich genauso verdient, dass man, dass man
25 auch über uns genau in der Form auch inhaltlich spricht.

26

27 I: Ja, wie wichtig finden Sie denn für Frauen solche weiblichen Führungskräfte oder wie
28 wichtig finden Sie Vorbilder für weibliche Führungskräfte und auch die angehenden?

29

30 IP13: Also ich glaube, da habe ich ein bisschen eine persönliche Reise hinter mir. Ich
31 selber hatte ja tatsächlich keinerlei weibliche Vorbilder in meinen Rollen [lacht]. Deswe-
32 gen hätte ich früher immer gesagt: Ach, geht auch ohne. Ich habe irgendwann festgestellt,
33 dass ich tatsächlich für viele dann, ohne es eigentlich zu merken, sozusagen die, die im-
34 mer für mich gearbeitet haben, dann irgendwie schon eigentlich immer so, so diejenige
35 war, wo sie gesagt haben, na ja, wenn die das hinkriegt, dann kriege ich das bestimmt

1 doch auch noch mal hin. Und irgendwie die so auf einen geschaut haben und die, die
2 irgendwann auch anfangen, mir das zu sagen. Also, ich habe es tatsächlich erst gemerkt,
3 als ich irgendwie zu einem Zeitpunkt, wo es sich mal wirklich so richtig häufte, dass
4 irgendwie diverseste meiner ehemaligen weiblichen Mitarbeiterinnen so aus unterschied-
5 lichen Zeiten alle bei mir aufschlugen. Und die waren alle so: Hey, lass uns doch mal
6 Kaffeetrinken gehen oder so, da kamen die alle mit so Karrierefragen und mit so: Du sag
7 mal, was würdest du denn da an meiner Stelle machen? Und dann habe ich irgendwann,
8 ich habe die dann auch alle mal gefragt und gesagt: Du ganz ehrlich, ich weiß gar nicht,
9 ob ich da jetzt die richtige Ratgeberin bin, ja, weil das ist ein Job in dem Bereich, den
10 habe ich so noch nie gemacht. Und dann waren die aber alle so: Ja, aber du warst in
11 ähnlich großen Verantwortungen und, und ich bin mir sicher, dass aus dem, was du mir
12 dazu sagen kannst, da was für mich Wichtiges drin ist. Und es ist mir einfach wichtig,
13 einfach deine Meinung dazu zu hören, wohl wissend, dass du jetzt keine Expertin in die-
14 sem spezifischen Bereich bist. Und da habe ich irgendwann dann einfach gemerkt, also
15 weil die alle so: Ja, aber du warst halt schon in solchen Verantwortungen und solchen
16 Rollen. Da habe ich immer gedacht: Mensch, ja, das ist tatsächlich. Also ich glaube, das
17 ist schon für viele, viele sehr wichtig, dass sie eben genau, (---) wirklich Menschen haben,
18 wo sie sagen: Hey, also erstens ist es durchaus normal und wir haben ja auch so ein
19 bisschen diese Fragestellung, also gerade wir Frauen, glaube ich, immer ein bisschen die
20 Frage stellen, dieses Imposter-Syndrom, wie man auf Englisch sagt, so nach dem Motto:
21 Sind wir eigentlich gut genug? Und ich glaube, es hilft schon, wenn man sagt: Na ja, es
22 gibt genügend andere Frauen, die sind offensichtlich gut genug, das zu können. Und wa-
23 rum sollte ich es dann nicht können? Ich glaube, das ist tatsächlich, wenn man so allein
24 auf weiter Flur ist irgendwie noch mal ein bisschen schwieriger. Ich glaube, der zweite
25 Punkt ist tatsächlich, dass, glaube ich, es tatsächlich ja auch hilft, wenn man, wenn man
26 das Gefühl hat, man, man kann auch mal (.) eben gerade mit jemand, der vielleicht ähnlich
27 denkt, ähnlich kommuniziert, auch mal über ein paar der potenziellen Herausforderungen
28 sprechen oder über ein paar der Dinge, wie macht man es denn richtig oder was hat die
29 Person denn gelernt, zu sprechen. Und da glaube ich tatsächlich sogar, dass Frauen wahr-
30 scheinlich auch ehrlicher und offener sind, manchmal auch ein bisschen über ihre Fehl-
31 schläge zu sprechen. Ich glaube, Männer machen das, glaube ich, nur in sehr, sehr, sehr
32 privaten Bereichen. Ähm, ich glaube, ich habe viele Frauen kennengelernt, also gerade
33 seniorige Frauen, die tendenziell schon ziemlich offen sind, auch gerade wenn sie mit
34 jüngeren Frauen darüber sprechen: Hey, du, ich hab auch ein paar Sachen gelernt. Worauf
35 solltest du denn mal achten? Wo habe ich mir selber mal blutige Nasen geholt und kannst
36 du dir ersparen. [lacht]

1 I: Ja. Und sie sagten gerade Vorbilder, der persönliche Austausch. Glauben Sie denn, dass
2 (.), wo man sich Vorbilder sucht? Also bei mir natürlich noch im Kopf jetzt für meine
3 Arbeit ist: Braucht man dafür mehr Darstellung in den Medien oder finden die Vorbilder
4 tatsächlich eher im Umfeld statt? Die Frauen, die ich tatsächlich erlebe, mit denen ich
5 halt auch drüber reden kann.

6

7 IP13: Wenn ich ehrlich bin, also ich persönlich glaube da eher an, an wirklich das Umfeld
8 sozusagen, auch die, die man kennengelernt hat, eben im Job, im Umfeld. Weil das ist ja
9 tatsächlich auf beiden Seiten tendenziell schwierig. Also man sieht jetzt jemanden irgend-
10 wie über die Medien, also jetzt ohne den direkten Austausch ist es glaube ich auch wirk-
11 lich, also, ich weiß nicht, wer schaut schon in der Zeitung oder in der Zeitschrift oder,
12 oder im Internet und sagt: Super, boah, wenn die das kann, dann kann ich das auch. Also
13 ich glaube, da ticken Frauen tendenziell eher auf: Lass uns mal miteinander reden. Ich
14 sehe das auch, also auch in Teilen krieg ich ja auch von wirklich Wildfremden dann ir-
15 gendwie so dieses, wahnsinnig gern mit mir sprechen wollen. Wo ich ehrlicherweise na-
16 türlich auch sagen muss, das kann ich zeitlich da nicht leisten so einen Request. Da muss
17 ich auch ehrlich sagen, das kann ich dann nicht leisten und deshalb mache ich es dann
18 auch nicht. Und deswegen ist es auch super schwierig. Ähm, also wenn es jetzt also über
19 Referenzen passiert oder über, über gute Kontakte, die man sehr schätzt, passiert, dann
20 macht man das auch, aber es ist natürlich schwieriger. Deswegen ist es tendenziell für
21 mich so, dass ich glaube, es ist wichtiger, um einen wirklichen Unterschied zu machen,
22 ist, glaube ich, wirklich täglich gelebte Diversity in den Unternehmen und wirklich Frau-
23 enförderung in Unternehmen und damit auch Rollenmodelle schaffen in den Unterneh-
24 men in dieser Arbeitswirklichkeit für die meisten Frauen deutlich wichtiger als es das
25 Thema Berichterstattung in den Medien [sic].

26

27 I: Ja. Den Punkt habe ich auch erst im Laufe der Untersuchung eingefügt, weil ich gese-
28 hen habe, viele Frauen sagen durchaus, ach, es müsste mehr Repräsentanz geben, mehr
29 Frauen auch sichtbar auch in der Öffentlichkeit. Und gleichzeitig sagen die Frauen auch
30 sehr verständlicherweise: Ich selbst aber lieber nicht. Also ich dränge mich da wirklich
31 nicht hin und ich versuche es eher zu vermeiden. [lacht]

32

33 IP13: [lacht] Ja. Auch spannend. Ja, aber es ist ja natürlich auch so, also wenn ich ehrlich
34 bin, ich bin auch mehr von der Sorte, ein nicht geschriebener Artikel (-), also man sozu-
35 sagen, das ist jetzt auch wieder falsch [sic]. Also in den Jobs, also ab einer gewissen
36 Seniorität muss man, muss man ja auch wirklich ganz klar dieses Spiel mitspielen und

1 sagen, das ist halt ein wichtiger Teil der Positionierung auch des Unternehmens in den
2 Medien. Und ein Teil davon ist tatsächlich man mit seinem Gesicht und seiner persönli-
3 chen Marke hilft man eben auch mit, das Unternehmen zu verkaufen. Das ist dann halt
4 so, das ist der Deal. Ähm, aber dennoch muss ich auch zugeben, es ist tatsächlich [sic].
5 Also gerade weil es sehr leicht so ein bisschen so in dieses sehr, sehr menschelende dann
6 abrutscht, habe ich es auch immer mit sehr großer Vorsicht betrachtet, ja. Also ich werde
7 jetzt also auch niemals freiwillig jetzt, also insbesondere, wenn jetzt einer, also wenn jetzt
8 jemand um die Ecke käme und irgendwie unbedingt eine Homestory schreiben möchte
9 oder ähnliches. Das war übrigens für mich auch immer so eine Linie, wo ich auch allen
10 meinen Leuten immer gesagt hat, geht mir weg. Also alle in PR wussten immer sehr ge-
11 nau, es gibt, es gibt so ein Ding, was sie mit mir gar nicht verhandeln mussten, nämlich
12 so dieses, wir machen eine kleine Homestory. [lacht] Weil, das ist für mich eine echte
13 persönliche Linie immer gewesen. Ja.

14

15 I: Ja, kann ich verstehen. Welche Eigenschaften würden Sie sich selbst als Führungskraft
16 denn zuschreiben? Was macht Sie aus als Führungspersönlichkeit?

17

18 IP13: Ich bin tatsächlich sehr ehrlich an anderen Meinungen interessiert. Ich lasse auch
19 sehr, mit Bedacht, wirklich gerne auch Widerspruch zu, weil ich persönlich glaube wirk-
20 lich, dass Debatte und Diskussion und wirklich auch unterschiedliche Sichtpunkte rein-
21 bringen ein wichtiger Teil von besseren Entscheidungsfindung ist. Ähm, (3s) kommt des-
22 wegen, also sagt man mir nach, ich komme schon mit Leuten, es gibt ja so diese Diven,
23 also die, die so ein bisschen schwierig sind im User Interface. Ich komme mit denen im-
24 mer ganz gut zurecht, weil ich, glaube ich, da eine gewisse Geduld habe, auch noch mal
25 ein bisschen nachzuarbeiten, wenn es mal wieder irgendwo ein bisschen (---) gehangen
26 hat. Aber es ist, ach so, aber ansonsten, also ich, ich glaube, ich, ich gelte schon als je-
27 mand, der sich tendenziell, glaube ich, nicht selbst in den Vordergrund stellt, sondern
28 wirklich sozusagen auch versucht, das Team wirklich zu zeigen und sich zeigen zu lassen.
29 (--) Und gelte jemand als jemand [sic], der, der, der mit freundlichem Ton aber sehr be-
30 stimmt, glaube ich, am Ende des Tages auch Entscheidungen trifft. Also von mir hat einer
31 mal das Bonmot geprägt, das das, das das <eigener Name>schen ‚Empfehls‘. Also dieses,
32 ich gehöre schon zu den Leuten, die dann sagen, ich fände es jetzt wirklich sehr gut und
33 der hat dann auch gesagt, am Anfang hätte er gedacht, das wäre ein freundlicher Vor-
34 schlag, den man machen oder nicht machen kann, aber er hätte dann doch recht schnell
35 verstanden, dass es eben so: Ich fände es jetzt wirklich sehr gut, wenn du mir nächste
36 Woche, dass es eigentlich ein sehr, sehr klares (---), nächste Woche stehe ich hier und
37 sage: Wo ist es denn? [lacht]

1

2 I: Also ich glaube, da findet jeder so seinen eigenen Ton. <Berichtet über eigene Erfah-
3 rungen> Also, genau, damit wäre ich mit meinen Fragen soweit am Ende. Ich würde nur-
4 gerne noch mal wissen, ob aus Ihrer Meinung ich irgendetwas vergessen habe oder Sie
5 noch irgendeinen Gedanken haben oder irgendetwas noch mal betonen möchten zu die-
6 sem Themenkomplex.

7

8 IP13: Also ein Teil, den ich aber besonders spannend finde, ist ja tatsächlich dieses
9 Thema, die Belegung von, also auch zurück zu, zu so Biases. Na, was heißt denn das jetzt
10 auf Deutsch?

11

12 I: Die Vorurteile.

13

14 IP13: Ja, danke, zu Vorurteilen. Also gerade so diese Themen, also sagt man zwischen-
15 durch ja auch häufiger über Frauen so, sie gilt als durchsetzungsstark, oder. Aber ich finde
16 es immer ganz spannend. Also ich glaube schon, dass viele bei Frauen dann immer noch
17 hören: Noah, ne echte Zicke, die keinen Widerspruch zulässt. Aber ich fände es mal ganz
18 spannend, wie man mal auch so schaut. Also gerade die Rolle, also amplifizieren eigent-
19 lich sozusagen Medien, wenn so was niedergeschrieben wird, amplifizieren die eigentlich
20 noch mal so diese Vorurteile, oder? Also wenn wir jetzt wirklich sagen, wir sehen tat-
21 sächlich auch zunehmend, dass sich zumindest bei Frauen auch ab und zu mal solche
22 Beschreibungen tatsächlich benutzt werden [sic], durchsetzungsstark oder, oder konse-
23 quent oder, oder ähnliches. Verschlimmert das sozusagen das Vorurteil im Sinne von: Oh
24 Gott, die muss ja echt Haare auf den Zähnen haben? Oder ist das dann eigentlich völlig
25 neutral. Das ist so ein Ding, wo ich, also wo ich mich echt schon häufiger mal mit be-
26 schäftigt habe.

27

28 I: Finde ich auch tatsächlich interessant. [berichtet über eigene Erfahrungen]

29

30 IP13: Spannend. Also das wäre ja schön. Also wie gesagt, meine <Name eines Unterneh-
31 mens>-Jahre sind jetzt ja auch schon ein paar Jährchen her, aber wie gesagt, 2016 habe
32 ich auch gedacht: Leute, das kann echt nicht euer Ernst sein, das habe ich mir so gemerkt.
33 Die Frau mit den feinen Gesichtszügen und der irgendwann anders, ich glaub das war
34 früher hieß es mal raspelkurzer Haarschnitt, wo ich auch so gedacht habe, sieht man auf
35 dem Foto sowieso, also wen interessiert es? Ja und ja, aber das andere Ding, was ich

1 tatsächlich immer sehr spannend finde, ist eben, was ich sehr spannend finde. Was Sie
2 gerade gesagt haben, ist, dass Sie sagen, es wird jetzt wirklich gut jetzt zu so einer Aus-
3 differenzierung, die sich schon selbst widerspricht, wenn es eben um eine persönliche
4 Frau, um eine Frau geht. Der Punkt, der mich schon immer ein bisschen nervt, ist genau
5 das, was wir am Anfang gesagt haben, die erste Frau hier, ähm, die einzige Frau unter all
6 den Männern und solche Geschichten. Man hat ja immer so ein bisschen das Gefühl, oder
7 auch, oder, oder es ist entweder die Schuld der Frauen oder es ist eben nicht die Schuld
8 der Frauen. Und das ist ja also so dieses, (--) diese, diese, diese Kategorie, wo man sagt:
9 Na ja, also wir sind ja auch nicht alle gleich.

10

11 I: Ja, genau.

12

13 IP13: Und wir auch alle haben ja auch sehr persönliche Motivationen und Herangehens-
14 weisen. Das ist, glaube ich, das ist halt dieser Punkt, den ich am Anfang auch gesagt habe.
15 Das ist ja eigentlich auch immer so ein bisschen nervend, wenn man dann eben mit jeder
16 Aktion, die man macht, ob nun irgendwo etwas unterschreiben oder nicht mehr verlän-
17 gern, (-) ist man sozusagen ein Datenpunkt zu den Frauen.

18

19 I: Genau. Man steht noch sehr stellvertretend für die Frauen [berichtet über eigene Erfah-
20 rungen]. Und dann denke ich auch, nicht jede Frau, die heute in Führungspositionen geht,
21 will ja auch Vorbild für alle sein und genauso betrachtet werden. Vielleicht will ich ein-
22 fach nur meinen Job machen und gut.

23

24 IP13: Ja. Ich meine, das hat man einfach dabei, ob man will oder nicht. Das schleppt man
25 mit, ja.

26

27 I: Ja, das muss man mitschleppen. Vielen Dank.

28

Transkript Interview 14

Pseudonym: IP14**Alter:** 40 – 49 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 23.10.2023**Dauer:** 23:57 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Meine erste Frage ist nämlich, nachdem Sie das Thema gehört haben, Selbst- und
2 Fremdbild von weiblichen Führungskräften. Was ist da Ihre spontane Assoziation? Was
3 fällt Ihnen spontan dazu ein?

4

5 IP14: Also Selbst- und Fremdbild von weiblichen Führungskräften. Ähm, (-) wir reden
6 schon über Vorstandsebene, muss ich nur noch mal nachfragen. Weil ich würde da schon
7 differenzieren?

8

9 I: Ja, genau. Ich habe Vorständen und Aufsichtsräten interviewt.

10

11 IP14: Ja. Ähm, (4s) die Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen, die sehen sich gar nicht in
12 erster Linie als Frau. Ich meine, die sind eine Frau. Punkt. Aber die sehen sich, wenn man
13 mit denen redet, sehen die sich als Expertinnen für etwas. Die sehen sich mit einem Er-
14 fahrungshintergrund, die sehen sich mit einem CV wie und so weiter. Die definieren sich
15 viel stärker über ihre Qualifikation und über ihre Erfahrung als über ihr Geschlecht. Wo-
16 hingegen in der Berichterstattung das immer wieder ganz stark in den Vordergrund ge-
17 hoben wird, sowohl in der positiven wie auch in der negativen Berichterstattung. Ähm,
18 wenn sie scheitern, dann scheitern sie nicht einfach nur so, sondern sie scheitern als Frau
19 und quasi irgendwie auch immer für das Kollektiv Frau. Wenn Sie erfolgreich sind, dann
20 (.) wird nicht nur geguckt, wie sind Sie erfolgreich, weil Sie diese Expertise mitbringen
21 und weil Sie eben eine bestimmte Vita hinter sich haben, weil sie vielleicht auch einen
22 bestimmten Background haben, sondern da wird auch immer sozusagen auf die softe

1 Seite viel mehr abgehoben, sozusagen, ja, weil sie so und so ist. Ähm, ich fand das ganz
2 lustig, wenn sie vielleicht auch der <Name einer Vorständin> folgen. Die hat diese Woche
3 nämlich auch einen ganz witzigen Post zu dem Thema gemacht [lacht], wo sie das sehr
4 treffend auf die Schippe genommen hat, wie über sie berichtet worden ist.

5

6 I: Ja, stimmt, das sieht man ja auch bei mehreren, die das dann mal thematisieren. Also
7 das ist schon auch in meinen Gesprächen in der Breite ist der Eindruck auf jeden Fall so,
8 da, ja.

9

10 IP14: Kennen Sie den Post von ihr zu Ihrem aktuellen und dem aktuellen Manager Ma-
11 gazin Artikel über sie.

12

13 I: Den habe ich gelesen, ja, letzte Woche.

14

15 IP14: Und ich glaube, das bringt es eigentlich sehr schön auf den Punkt, nämlich, dass
16 andere Adjektive benutzt werden, dass auf andere Dinge abgehoben wird und, und dass
17 die gleichen Dinge schlicht und ergreifend anders dargestellt werden.

18

19 I: Und auch immer als was Besonderes und Außergewöhnliches. Auch im Positiven, nicht
20 selbstverständlich.

21

22 IP14: Ja, ja, wobei irgendwie dann auch immer, ähm. (.) Wir Menschen vergleichen ja
23 und insofern, wenn wir uns dann mit anderen erfolgreichen Managern vergleichen, des-
24 wegen fand ich Ihren Post so treffend, wo sie dann sagt: Hätte man das gleiche so einen
25 Mann gesagt, ja? Hätte man dem nicht für das gleiche Verhalten andere Adjektive zuge-
26 schrieben?

27

28 I: Ja, genau, da bin ich auch sehr gespannt, was da in der Untersuchung rauskommt. Wür-
29 den Sie denn sagen, dass Sie in Ihrem Arbeitsalltag, also fernab von der Berichterstattung,
30 pauschale Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften auf dem
31 Level feststellen? Oder ist das sehr individuell?

32

33 IP14: Sie meinen im Verhalten?

1

2 I: Ja, im Führungsverhalten.

3

4 IP14: Ja, natürlich. Aber das ist ja auch ganz normal. Im Übrigen auch innerhalb einer
5 Gruppe von Frauen und innerhalb einer Gruppe von Männern stelle ich deutliche Unter-
6 schiede fest. Wissen Sie, es gibt leider auch ganz viele untalentierte Frauen im emotiona-
7 len Bereich und es gibt wunderbar diplomatische Männer. Ähm, was ich einfach deutlich
8 feststelle, ist, dass sich Diskussionen wirklich spürbar verändern, wenn ein, ich nenne es
9 jetzt mal umgekehrt, ein anderes Geschlecht im Raum ist. Und das gilt auch für die Ebe-
10 nen darunter, also im HR ist es ja nun vielfach so, dass das sehr weiblich geprägt ist und
11 ich habe jetzt bewusst in mein Team auch männliche Mitglieder integriert und das nimmt
12 auch einen anderen Twist, genauso wie die Diskussionen im Board bei <Name des Un-
13 ternehmens> anders verlaufen sind, im Übrigen auch nach Aussage meiner Kollegen,
14 seitdem ich da bin. Ja, und erst recht, seitdem wir jetzt noch eine Dame im Board haben.
15 Also das macht was. Ja.

16

17 I: Ja, das glaube ich auf jeden Fall. Wenn wir die Berichterstattung angucken über Füh-
18 rungskräfte im Allgemeinen, egal ob Männer oder Frauen, wie würden Sie die gerne er-
19 leben? Was finden Sie wichtige Zuschreibung? Wir haben es eben schon gesagt. Manch-
20 mal wird halt, würden Sie gern sehen, dass nur das Fachliche thematisiert wird, die Qua-
21 lifikation, die Strategie, was man verfolgt? Oder ist es wichtig, auch den Menschen zu
22 zeigen, vielleicht mit seinen Vereinbarkeitsthemen und so, dann aber bei Männern und
23 Frauen. Das sind ja zwei unterschiedliche Richtungen. Wie sind Sie da? Was ist Ihre
24 Position dazu?

25

26 IP14: Also es ist natürlich eine sehr HR-lastige Perspektive, aber: Menschen kommen zu
27 Menschen und Menschen folgen Menschen, die Folgen nicht Unternehmen. Ja, das ist
28 viel zu abstrakt. Das heißt, natürlich ist es wichtig, die menschliche Seite darzustellen,
29 aber bitte weniger Schublade. Also lass uns doch auch den CEO zeigen, der sich Zeit für
30 seine Kinder nimmt. Lass uns aber auch der Aufsichtsrätin zugestehen, dass sie nicht so
31 erfolgreich ist, weil sie zufällig eine Frau ist, sondern [lacht] weil sie ganz viele andere
32 tolle Sachen auch kann. Also, sich daraus auch zu lösen und diese Vielfalt deutlicher
33 darzustellen. Ich würde Ihnen übrigens, wenn Sie mal einen Mann haben wollen dazwi-
34 schen sehr empfehlen, mit dem ehemaligen CEO von <Name eines Unternehmens> zu
35 sprechen. Den habe ich auch auf dem letzten Allbright-Dinner kennengelernt und der hat
36 ja das Gegenteil erlebt. Der ist ja sehr rausgegangen damit, dass er in Elternzeit geht und

- 1 so weiter. Und der, der ist quasi, der hat wie ein positiver, wie nennt man das denn, ein
2 Love Storm? Ist das das Gegenteil von einem Shitstorm? Den hat also ein Love Storm
3 erreicht, wo er aber auch selber sagte: Man Leute, was ist denn los mit euch? Ja, das muss
4 doch genauso normal sein, wie es halt auch bei jeder Frau ist. Also wir sind noch nicht,
5 wir sind eben noch nicht da, dass beides als normal angesehen wird und da in eine neue
6 Normalität zu kommen, das fände ich schön. Den Menschen zu zeigen, aber sich auch
7 immer bewusst zu machen, wem stelle ich welche Fragen? Hier empfehle ich sehr das
8 wundervolle Buch von der Fränzi Kühne, das Sie ja bestimmt auch schon kennen. Und
9 ich meine, sorry, das ist halt leider auch immer noch so.
- 10
- 11 I: Ja, der Wahnsinn, dass das sich so lange hält.
- 12
- 13 IP14: Da sind wir übrigens bei der Verantwortlichkeit auch der Journalisten, dass die sich
14 auch überprüfen, selber: Habe ich hier einen fixed Fragenkatalog, den ich immer allen
15 stelle, egal ob Männchen oder Weibchen? Oder passe ich das immer an?
- 16
- 17 I: Je nachdem, mit wem gesprochen wird. Würden Sie denn sagen, dass Sie die Bericht-
18 erstattung über weibliche Führungskräfte im Großen und Ganzen als unterstützend wahr-
19 nehmen?
- 20
- 21 IP14: Entschuldigung, ich muss einmal kurz gucken. Mein Kind versucht mich die ganze
22 Zeit zu erreichen. Nur sicherstellen, dass da nicht irgendwas.
- 23
- 24 I: Ja, kenne ich gut.
- 25
- 26 IP14: Ja, ich. Ich bin sofort da. Ich geh einmal kurz dran.
- 27
- 28 I: Ja.
- 29
- 30 IP14: (62s) So, Entschuldigung, das musst ich jetzt mal klären. Da bin ich wieder. Also,
31 die Frage war noch mal, wenn Sie die nochmal freundlicher Weise wiederholen könnten?
- 32

1 I: Ja, na klar. Ob Sie die Berichterstattung über weibliche Top-Führungskräfte als unter-
2 stützend wahrnehmen. Also (5s) oder eher kritisch in der Gegenposition?

3

4 IP14: (3s) Ich glaube, das kommt darauf an. Schon unterstützend in vielerlei Hinsicht,
5 wenn es darum geht, dass irgendwo wieder jemand die Erste ist, ja, dann wird das schon
6 auch in gewisser Weise besonders hervorgehoben. Äh, (.) es wird aber auch genauso stark
7 hervorgehoben, wenn dann eine von denen nicht mehr in dieser Position ist. Also ich
8 glaube, wir haben in beiderlei Hinsicht vielleicht ein, ein ungesundes Gleichgewicht. Auf
9 der positiven Seite ist das vielleicht noch notwendig, weil es heißt ja: You can only be
10 what you can see. Deswegen brauchen wir die Berichterstattung darüber. Wir müssen
11 aber eben auf der anderen Seite aufpassen, dass wir, wenn jemand eine Position nicht
12 mehr bekleidet, nicht sofort davon reden, dass da jemand gescheitert ist. Und das stelle
13 ich schon vielfach fest bei Frauen. Männer, die gehen in die nächste Position. Frauen, die
14 scheitern. Und die scheitern eben nicht in der Position, sondern sie scheitern eben als
15 Persönlichkeit XY und als Frau. Aha, wieder eine Frau.

16

17 I: Und stellvertretend für alle. Genau. Und gibt es denn da irgendetwas, wo Sie besonders
18 sagen: Das kann ich jetzt wirklich nicht mehr hören in der Berichterstattung?

19

20 IP14: (4s) Also auf der, auf der Positiv-Seite immer dieses mit Powerfrau und bla, ja, das
21 ist so fürchterlich, das kann ich echt nicht mehr hören. Und auf der Negativ-Seite eben
22 dieses: Ja, (.) konnte sich nicht in die Kultur einfinden und so weiter. Wo ich dann immer
23 denke: Leute, ihr dürft halt auch nicht einfach da irgendwo eine Frau reinwerfen und dann
24 sagen, ja mach mal, sondern da muss man halt auch ein bisschen mehr Effort als Unter-
25 nehmen anstrengen, wenn man irgendwo wirklich daran interessiert ist, mehr Vielfalt zu
26 schaffen. Ich habe das letztens sehr lange mit einem Personalberater auch umrundet, der
27 mich gefragt hatte: <eigener Name>, was würdest du denn sagen bei dem und dem Man-
28 dat? Da habe ich gesagt: Du darfst für diese Position nicht nur dahingehend beraten, dass
29 das jetzt tatsächlich zum ersten Mal eine Frau wird. Nein, du musst da systemisch drauf-
30 gucken, denn ansonsten haben wir bald wieder die nächste, wo es heißt, ja, die ist ge-
31 scheitert, die, die konnte sich nicht in die Kultur ein. Ob aber die Kultur dafür überhaupt
32 auch bereit gemacht wurde, ist doch nicht die Verantwortung, dieser einen Persönlichkeit,
33 die irgendwo reingeht, sondern ist doch immer, das ist doch wie in einer Ehe.

34

1 I: Ja, ja, spannend. [berichtet über eigene Erfahrungen]. Was sind denn Ihrer Meinung
2 nach heute die wichtigsten Qualifikationen, die man mitbringen sollte für einen Vor-
3 standsposten?

4

5 IP14: (5s) Eine, eine Transformation, (.) ein transformationaler Führungsstil. (-) Eine
6 große Ambiguitätstoleranz in diesen Zeiten. Ähm, (4s) große Demut. Sich nicht selber
7 wichtig nehmen, sondern auf die anderen schauen und, und, ähm, jemand sein, der in der
8 Lage ist, andere zum Scheinen zu bringen, statt nur selber scheinen zu wollen. Und ich
9 glaube, ähm, das fällt vielleicht unter den ersten Begriff noch. Wir brauchen Führungs-
10 persönlichkeiten, die sich, die sich was trauen, die sich trauen, nach vorne zu gehen, neue
11 Dinge auszuprobieren und die keine Angst vor dem Unbekannten haben. Ich sehe das bei
12 dem ganzen KI-Thema gerade so deutlich.

13

14 I: Ja, beschäftigt uns natürlich auch stark. Eben hatten sie angesprochen: You can only be
15 what you can see. Und deswegen möchte ich noch mal das Thema Vorbilder ansprechen.
16 Finden Sie Vorbilder für weibliche Führungskräfte wichtig?

17

18 IP14: Absolut. Da kann ich nur wirklich aus meiner ganz persönlichen Erfahrung spre-
19 chen. Ab einem gewissen Zeitpunkt, wo ich in sichtbaren Führungspositionen war, war
20 auch immer ein ganz spürbarer Impact da. Ja, egal, ob ich zum Beispiel als, als erste CEO
21 eines Ingenieurunternehmens da war und plötzlich die jungen Ingenieurinnen in ihrem
22 Berufswunsch sich auch vorstellen konnten, Geschäftsführerin zu sein und das auch so
23 formuliert haben. So nach dem Motto: Ja, ich wusste vorher nie, was ich antworten sollte,
24 aber jetzt weiß ich, ich will auch mal so wie du Geschäftsführerin werden. Ich sehe es
25 aber auch ganz stark, zum Beispiel jetzt in der <Name des Unternehmens>-Organisation.
26 Was das damit gemacht hat, dass da plötzlich jemand mit drinsitzt, der eben nicht männ-
27 lich ist, ein bestimmtes Alter hat und früher noch ne rote Krawatte trug, ne [lacht]. Ähm,
28 das, das ist, das ist wirklich deutlich spürbar und es ist unfassbar wichtig und es wird auch
29 wichtig bleiben. Ich habe letzts eine Gruppe junger Schülerinnen gehabt und dann
30 kommt eine so, man stellt dann sich selber vor, das Unternehmen, lalala, Werdegang. Und
31 eine kam dann zu mir, die sagte, sie hätte da schon noch mal eine Frage. Sie fände das ja
32 alles ganz schick und durchaus ja auch Lust, so Ambitionen mal später zu entwickeln.
33 Aber sie hätte so Angst, das würde alles, was sie liest immer so unfassbar anstrengend
34 klingen und es würde immer so klingen, als ob es, ähm, als ob man so ungerecht behandelt
35 würde als Frau. Und dann ist es wichtig, nicht nur ein Vorbild zu sein, sondern auch zu
36 zeigen, dass das ja auch Spaß machen kann und dass es eben nicht nur Downsides hat.

1

2 I: Ja, das finde ich spannend. Und wenn wir die, wenn sie sagen, Vorbilder, was meinen
3 Sie, wo die stattfinden, also jetzt aus meiner Perspektive betrachtet ist es dann wichtig,
4 diese Vorbilder auch in den Massenmedien zu sehen, in Berichterstattung? Oder finden
5 die eher im nahen Umfeld statt? Und die Frauen, die ich erlebe bei der Arbeit oder viel-
6 leicht über ihre eigene Kommunikation auf LinkedIn und Co? Haben Sie da ein Gefühl?

7

8 IP14: Also ich denke da in Zwiebelschalen. Es beginnt bei der Familie. Was lebe ich
9 meinen eigenen Kindern vor? Was kriegen denn die anderen so in der Kita auch mit, ne?
10 Die unterschiedlichen Mamas und Papas. Wie sehen die aus? Was haben die für Berufe?
11 Wie holen die ab und nicht und all diese Dinge? Und dann geht es natürlich weiter. Dann
12 das, was man selber teilt, erst mal vielleicht auch im Privaten. Wo ist man vielleicht auch
13 selber offizielle oder inoffizielle Mentorin für jemand? Was teilt man auf LinkedIn? Und
14 dann natürlich die ganz große Schale, nämlich, was wird über einen berichtet? Und da
15 auch wieder in welchen Bubbles? Ich meine, sagen wir mal ganz ehrlich, nicht jeder liest
16 die FAZ, sondern es wäre eigentlich auch ganz wichtig, dass die Bildzeitung da mal ihren
17 Teil dazu beiträgt, ne.

18

19 I: Ja, da war neulich wieder ein bodenloser Artikel.

20

21 IP14: Und nicht über die Tour von Annalena Baerbock nur berichtet, sondern über viele
22 andere Dinge auch.

23

24 I: Ja, ja, ich finde, weshalb ich das Thema Vorbilder, das habe ich erst im Laufe der
25 Interviews immer weiter noch reingenommen, weil ich so spannend finde, dass eigentlich
26 alle Frauen sich einig sind: Ja, es braucht Vorbilder. Und wenn wir dann aber sprechen
27 über diese Medienberichterstattung, sagen alle: Ja, aber ich eher nicht. Oder die meisten.
28 Ich dränge mich da lieber nicht rein. Ich habe schlechte Erfahrungen gemacht. Ich versu-
29 che so wenig wie möglich in den Medien zu stehen. Das ist spannend. Also persönlich
30 versteht man es bei jeder Einzelnen, aber es ist ein spannender Zwiespalt. Wie sehen Sie
31 das?

32

33 IP14: Ach, das habe ich ganz oft gehört. Und meine Antwort ist immer darauf: Es braucht
34 aber mutige [unverständlich]. Das ist auch immer so. Wenn du dich traust, eine Meinung
35 zu haben, ja, dann wird es auch immer welche geben, die diese Meinung doof finden.

1 Und wenn du dich traust, nach draußen zu gehen und Vorbild zu sein, wird es auch immer
2 welche geben, die dich doof finden, ja. So ist das Leben. Aber ich glaube der, der Gewinn,
3 den wir gesellschaftlich dadurch haben können, ist viel größer. Aber ich sehe auch viele
4 Frauen, die wirklich persönlich auch dann angegriffen worden sind und deswegen sich
5 auch wieder zurückgezogen haben, die vielleicht mal mehr outgoing waren. Und da ist es
6 vielleicht das gleiche wie in der Politik, warum wollen nicht mehr so viele in die Politik
7 gehe? Weil du vielfach auch persönlich gebasht wirst, ja, und deutlich unter der Gürtellinie.
8 Ähm, (.) ich, ich glaube, hier hilft ein Schulterschluss mit den Medien. Letztens habe
9 ich einen ganz spannenden Begriff gehört, denn den wusste ich noch nicht, dass es den
10 gibt, und zwar den, der (.) nicht verantwortungsvolle Journalismus. Wie hat sie das genannt?
11 Vielleicht kennen Sie den Begriff, irgendwie, also sozusagen, der konstruktive
12 Journalismus, also ein Journalismus, der auch die eigene Rolle wahrnimmt und dafür
13 sorgt, die eigene Verantwortung auch gut wahrzunehmen in der Berichterstattung.

14

15 I: Mhm. Ja. (3s) Da machen wir bestimmt hoffentlich demnächst noch ein paar Schritte.
16 Da kann ich gleich noch mal was zu sagen, was ich bis jetzt beobachte. Aber noch mal
17 auf die Führungsrolle zurück. Wie würden Sie denn sich selbst als Führungskraft beschreiben?
18 Was macht sie aus? Welche Eigenschaften?

19

20 IP14: (7s) Ich glaube, ich bin eine unverwüstliche Optimistin. Ich mag Menschen und ich
21 kann in jedem Menschen was Gutes finden und Potenzial sehen. Ich kann Menschen begeistern,
22 ich kann ihnen Sicherheit geben, auch unbekannte Pfade zu beschreiten. Ähm,
23 (4s) ich glaube, ich bin relativ authentisch und habe da auch kein Problem damit. Ähm,
24 ich, ähm, ich muss keine Norm erfüllen, ähm und kann deswegen hoffentlich einfach auch
25 andere gut erreichen, weil nicht so eine große Distanz dazwischen ist sonst. Also ich hatte
26 das so ein bisschen secondhand, was mir widergespiegelt wird, dass die Menschen sagen,
27 na ja, sonst, wenn man so hört Vorständin, dann ist das so weit weg und du bist doch sehr
28 nahbar. Und diese Nahbarkeit kann sicherlich eine, kann auch eine Gefahr sein. Klar, je
29 näher man die Leute ranlässt, umso größer die Gefahr natürlich auch, dass da vielleicht
30 auch unangebrachte Dinge passieren. Aber gleichzeitig ist man deswegen auch nah an
31 den Bedürfnissen und kann besser zuhören. Ich glaube außerdem, dass ich relativ furchtlos
32 bin [lacht]. Ich bin neugierig. Ich bin wissbegierig. Ich glaube, ich bin relativ krisen-
33 gestärkt.

34

35 I: Ja, sehr schön. Wäre toll, wenn die Medien so was abbilden könnten und ein Bild von
36 den Frauen zeichnen. Ich wäre damit dem Leitfaden mit den Fragen jetzt durch, aber ich

1 wollte gern noch in die Chance geben: Gibt es irgendwas zu dem Thema, was Sie jetzt
2 noch im Hinterkopf haben, wo Sie sagen, da habe ich nicht zu gefragt? Oder was Sie noch
3 mal betonen möchten.

4

5 IP14: (8s) Ich denke, Sie haben das schon erfasst. Ich sehe im Moment noch nicht, dass
6 die, die Medien wirklich auch ihren Teil der Verantwortung dafür übernehmen. Die Me-
7 dien sind leider noch sehr reaktiv und noch sehr gefangen in ihren eigenen Bildern. Inso-
8 fern wäre das vielleicht noch ein wichtiger Aspekt, sich auch die Zusammensetzung der
9 Redaktionen anzuschauen. Ich habe vor einiger Zeit mit Allbright über das Thema Head-
10 hunter geredet und was die für eine Funktion haben. Und daraus ist ja entstanden, dass
11 die sich auch mal die, die Zusammensetzung der Standing Agencies angeschaut haben,
12 die dann die Erklärung dafür waren, warum die Headhunter unterwegs sind, wie sie un-
13 terwegs sind. So ist insofern auf gut Deutsch, wenn die Redaktionen beide mal männlich
14 sind und die Frauen halt nur, in Anführungszeichen, die Ressorts Kultur und Familie krie-
15 gen, ja, aber die Männer über Wirtschaft, Beruf und sonst was berichten, dann haben wir
16 vielleicht automatisch schon im System einen gewissen Bias drin. Wissen Sie, ich mache
17 das auch den Journalisten gar nicht zum Vorwurf. Das ist zutiefst menschlich. Ja, nur wir
18 müssen dann systemisch auch woanders ansetzen, wenn wir wollen, dass die, dass der
19 Journalismus auch seine Verantwortung an der Stelle mit übernehmen kann, hin in eine
20 Gesellschaft kommen, wo eben Frauen in Führung nicht sagen: Ne, sorry, bitte nicht über
21 mich berichten, weil ich kann es nicht mehr ertragen, was dann mit mir passiert. Ich bin
22 dann, (.) manche sagen sogar, ich bin jetzt verbrannt. Das müssten Sie sich mal überlegen.
23 Top Führungsfrauen mit einer Wahnsinns-Vita, höchst intelligent, die dann sagen, ne, die
24 haben mich kaputt geschrieben. Irre.

25

26 I: Ja.

27

28 IP14: Gucken Sie sich doch mal zum Beispiel, vielleicht ein letztes Beispiel noch mal.
29 Gucken Sie sich mal an, was mit der <Name einer Vorständin> passiert ist. Ja, wie man
30 die runtergeschrieben hat. Irre. Hat da mal einer ordentlich recherchiert? Nee, da wurde
31 also wirklich Bashing vom Allerfeinsten gemacht.

32

33 I: Ja, das Spannende ist wirklich, dass bei Männern gar nicht viel darüber berichtet wird,
34 oder wenn, dann nur den Jobwechsel. Wo gehen die jetzt hin? Aber diese Grundsatzfrage,
35 warum gehen die jetzt? Wird gar nicht so thematisiert, wie wir es bei den Frauen stellen.

1

2 IP14: Die würde ich Ihnen echt auch nochmal als Gesprächspartnerin empfehlen, wenn
3 sie die mal über LinkedIn kontaktieren.

4

5 I: Okay, gucke ich mir mal an, vielen Dank! Ja, auf jeden Fall. Gut, ich würde die Auf-
6 nahme jetzt schon mal stoppen.

7

Transkript Interview 15

Pseudonym: IP15

Alter: 40 – 49 Jahre

Interviewerin: Melanie Kamann

Datum: 02.11.2023

Dauer: 24:14 Minuten

Ort: Videocall via Microsoft Teams, während einer Zugfahrt

1 I: Selbstbild- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte. Haben Sie da eine spontane As-
2 soziation zu dem Thema und der, ja, zu dem entweder Konflikt oder der Einheit aus
3 Selbst- und Fremdbild?

4

5 IP15: Ja, tatsächlich glaube ich, dass dieses Kernthema, Frauen sind sich selbst gegenüber
6 immer die größten Kritikerinnen und dieses Thema, wie viel Vertrauen habe ich in meine
7 eigenen Fähigkeiten, wie transparent ist mir selbst meine Kompetenz, wie setze ich die
8 ein, das es da tatsächlich häufig ein Gap gibt, also in der Selbstwahrnehmung und der
9 Fremdwahrnehmung, dass Frauen sich da grundsätzlich ein Stück weit schwächer ein-
10 schätzen, als sie dann durchaus auch von außen eingeschätzt werden. Und das macht ja
11 was sozusagen dann mit dem Verhalten. Da war jetzt sozusagen meine erste Assoziation.

12

13 I: Ja. Würden Sie denn sagen, dass Sie im Arbeitsalltag pauschal Unterschiede zwischen
14 männlichen und weiblichen Führungskräften im Verhalten und im Führungsverhalten er-
15 leben? Oder ist das heute sehr individuell schon?

16

17 IP15: Ich würde sagen, das ist sehr individuell. Ich kann pauschal jetzt aus meiner Erfah-
18 rung, kann ich das nicht sagen. Ich glaube, diese, dieses Kernthema, dass Frauen in Zeiten
19 häufig zum Thema Kümmern neigen, das ist tatsächlich ein Thema, was ich beobachte,
20 was sich aber auch nicht durchzieht, das ist schon etwas, was ausgeprägt ist, aber was
21 jetzt auch nicht auf in allen Frauen zutrifft, aber schon für einige, die ich so wahrgenom-
22 men habe, aber auch gerade bei dem Weg, also auf dem Weg auch in Richtung Führung.

1

2 I: Die also diesen Aspekt eher betonen. Wenn wir uns die mediale Berichterstattung über
3 Führungskräfte im Allgemeinen angucken, egal ob Männer oder Frauen. Wie nehmen Sie
4 die wahr? Wie würden Sie gerne Führungskräfte beschrieben wissen? Also da gibt es ja
5 auch zum einen den Pool: Ja, es sollte nur um fachliche Themen gehen, um Erfolge. Oder
6 würden Sie lieber sehen, dass auch der Mensch dargestellt wird, auch mit zum Beispiel
7 Vereinbarkeitsthemen und so? Aber dann bei Männern und Frauen. Da gibt es ja eigent-
8 lich so zwei Richtungen. Wie erleben Sie das?

9

10 IP15: Also ich glaube, das Thema, wenn man authentisch sein möchte, selbst, aber auch
11 dann in der Wahrnehmung ein breites Bild bekommt, gehört im Prinzip alles dazu. Und
12 deshalb ist so ein bisschen die Frage: Gibt es tatsächlich so eine Unterscheidung zwischen
13 in der Wahrnehmung zwischen den Sachthemen und den Themen, die Personen betref-
14 fend? Ähm, ich glaube, da gibt es sehr unterschiedliche Darstellungen und Fokussierun-
15 gen auch, viele Dinge, die zu Männern eben grundsätzlich nicht gefragt oder nicht the-
16 matisiert werden, die bei Frauen implizit immer eine Rolle spielen. Hat sie Kinder, hat
17 sie keine Kinder? Hat sie Kinder, arbeitet sie Vollzeit? Was bedeutet das? Und so weiter,
18 also Dinge, die eben bei Frauen eine Aufmerksamkeit bekommen, die bei Männern häufig
19 gar keine Rolle spielen oder nicht kommentiert werden, oder? Also verheiratet, zwei Kin-
20 der. Das geht dann nicht: Wie vereinbart der Manager Vollzeit [lacht], voll unterstützt
21 von seiner Familie. Bei einer Frau wird das dann sofort hinterfragt. Deshalb glaube ich
22 also ich wünsche mir insgesamt das in der Darstellung, aber dann eben auch für beide
23 Geschlechter, denn ich glaube eben auch ein Mensch, Manager, der drei Kinder hat, hat
24 sozusagen eine ganze Bandbreite und die ihn beeinflusst und auch eine Familie zu haben
25 und Vereinbarkeit hinzubekommen oder nicht hinzubekommen. Was macht das mit mir
26 als Mensch und mit mir als Führungskraft. Das hat auch was mit der Vorbildrolle zu tun.
27 Wenn wir sozusagen gerade das Thema Care-Arbeit und Co verändern wollen, dann brau-
28 chen wir das für beide Geschlechter gleich.

29

30 I: Würden Sie denn sagen, gerade für weibliche Führungskräfte, wie wichtig sehen Sie
31 da Vorbilder? Also, wo ich das schon mal erleben kann, dass jemand das schon mal ge-
32 macht hat oder irgendwie hinkriegt und vereinbart kriegt.

33

1 IP15: Also ich glaube, das braucht es ganz dringend, ähm, weil, auch da von beiden Sei-
2 ten. Also es braucht eben nicht nur die weiblichen Vorbilder, sondern es braucht Vorbil-
3 der, unabhängig vom Geschlecht. Ja, also deshalb meine ich das mit der Ganzheitlichkeit.
4 Da habe ich jetzt aber auch den Anfang Ihrer Frage nicht verstanden [lacht].

5

6 I: Ja alles gut. Ich wollte sagen, das ist ja immer mal wieder ein Thema bei Frauen, dass
7 die halt auch, was sie auch schon sagten, manchmal trauen die sich auch nicht gleich alles
8 zu oder sind bei sich selbst kritischer. Und hilft es da, Vorbilder zu haben oder immer
9 mehr Frauen sichtbar zu haben, die so einen Weg gehen, so einen Karriereweg?

10

11 IP15: Auf jeden Fall.

12

13 I: Ja, ich wollte noch nur kurz nachsetzen, ob Sie meinen, dass diese Vorbilder dann auch
14 in den Medien präsent sein müssen? Oder findet das immer eher im persönlichen Umfeld
15 statt? Dass man sich die da sucht oder ausguckt?

16

17 IP15: Also ich glaube tatsächlich, dass da die mediale Darstellung extrem hilfreich ist,
18 aber nicht hin zum Perfekten, sondern wirklich auch mit einer sehr transparenten Kom-
19 munikation, auch über genau die, die damit einhergehenden Schwierigkeiten, die man als
20 Mensch hat, diese Dinge in Vereinbarkeit zu bringen. Also dieses Thema perfekt sein
21 hilft an der Stelle nicht, sondern eher tatsächlich ehrlich sein und zu sagen, wo komme
22 ich an die Grenzen. Ich glaube, wir haben ja gerade auch in den sozialen Medien im Mo-
23 ment häufig den Hang zu einer sehr perfekten Darstellung von Vereinbarkeit verschiede-
24 ner Dinge, das muss ja nicht nur Familie sein, kann auch, keine Ahnung, die coolen Star-
25 tups, die immer supergut aussehen und man sich fragt: Man, wie machen die eigentlich
26 ihr Business? [lacht] Ja, und deshalb ist es dieses Thema authentisch sein, an der Stelle,
27 ehrlich sein, ist, glaube ich, ein stärkeres Vorbild als dieses perfektionistische. Und das
28 gilt auch für Männer wie Frauen. Also das ist ein Stückweit mein Gefühl.

29

30 I: Finde ich einen tollen Aspekt. Ein bisschen übergeordneter Frage: Was sind denn Ihrer
31 Meinung nach heute die wichtigsten Qualifikationen, die man so mitbringen sollte?

32

33 IP14: (--) Also ich glaube tatsächlich, das ist, ja, schon ein bisschen abgenutzt, aber diese
34 Frage von, wie gehe ich mit hoher Komplexität, hoher Geschwindigkeit um, also der

1 Klassiker sozusagen auf der Führungsebene mal betrachtet. Wie schaffe ich das sozusagen mit diesen ganzen externen wie internen Einflüsse, der hohen Geschwindigkeit und der Veränderung tatsächlich, ähm, sozusagen mich nicht zu verlieren, sondern da so eine Art, ich sag mal Nordstern zu bleiben, Orientierung zu geben und ein Stückweit das eben für das Umfeld, für das man verantwortlich ist, eben tatsächlich so eine Rolle einzunehmen und eine gewisse Stabilität auch zu signalisieren bei aller Geschwindigkeit und da Orientierung zu geben und gleichzeitig eben aber diese Perspektive aufs Individuum, also auf das Individuum, mit dem ich als Führungskraft sozusagen zu tun habe, auf das Team, was sozusagen sich aus vielen einzelnen Individuen zusammensetzt und immer auch so ein Stückweit dieses Thema Purpose und Ziele. Also das sind so Themen, von denen ich glaube, dass sie eben an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig so klassische Themen wie eben wirklich das Thema entscheiden unter Unsicherheit und ähnliche Themen, von denen ich glaube, dass sie wirklich an Bedeutung gewinnen und wo ich heute auch merke, dass Führungskräfte da Schwierigkeiten haben tatsächlich mitzuhalten. Keine Entscheidungen treffen oder sich zurückziehen, ängstlicher werden. Das ist, glaube ich, so ein Stückweit das, was, was heißt heute, aber was im Moment tatsächlich gerade jetzt auch mit Blick mal auf die hohen Unsicherheiten, mit Blick auf Pandemien, Krieg in Europa und Ähnliches tatsächlich [unverständlich 3s] eine Form von eher Leadership auch. Management ist und bleibt wichtig, ne. Also das ist jetzt tatsächlich kein für oder gegen Management, sondern eher ein Stückweit zu sehen die Führungsqualität. Klar, ich meine, wertschätzend zu sein, das ist so die Basis.

22 Entschuldigung, jetzt bin ich in Bielefeld? Nein, in Hamm Westfalen. Jetzt muss ich mal einen Augenblick warten, bis er hier die Ansage gemacht hat. Bin ich gespannt, wie das aufgezeichnet wird. [lacht]

25

26 I: Da bin ich auch gespannt. Ich glaube, da muss ich noch mal drüber. [lacht]

27

28 IP15: Vielleicht können Sie das rausschneiden.

29

30 I: Ja, kein Problem.

31

32 IP15: Ich könnte mich stumm machen einen Moment. (31s)

33 So. Ich möchte sagen, dass so Dinge wie eben das Thema hohe Unsicherheit und Co sich natürlich auch mit Blick auf das Thema Mitarbeitende natürlich gerade überträgt, ne, also das Thema hohe Wechselbereitschaft, ähm, sozusagen veränderte Erwartungen und Co.,

1 da habe ich schon das Gefühl, dass wir damit, zumindest in dem Umfeld, in dem ich
2 arbeite, durchaus überfordert sind. Und das trifft Männer und Frauen. Der Druck, der aus
3 dieser Richtung kommt, das ist nämlich auch eine Neuerung. Und da habe ich auch das
4 Gefühl, dass viele damit noch nicht wissen, wie sie damit umgehen.

5

6 I: Ja, spannend, gibt es ja auch nicht die eine richtige Antwort irgendwie.

7

8 IP15: Nee, gibt es auch nicht. Nicht beleidigt sein ist schon ein guter Ansatz.

9

10 I: Ja, ja, das glaube ich. Wäre ja auch schön, wenn diese ganzen Aspekte irgendwie in der
11 medialen Berichterstattung mal zum Tragen kämen. Würden Sie dann sagen, dass die
12 öffentliche Darstellung von weiblichen Führungskräften grundsätzlich wohlwollend oder
13 unterstützend ist?

14

15 IP15: (3s) Ich finde sie nicht sehr wohlwollend ehrlicherweise. Ich finde sie sehr wertend
16 oft, (.) eben sehr viel stärker, also sehr wenig auf dem Fokus Management. Zu sagen, was
17 ist denn der Beitrag der Leistung, die die Person sozusagen bringt? Es ist ganz häufig
18 auch ein Blick auf das Wie, auf Äußerlichkeiten wie Kleidung und Ähnliches. Also da
19 habe ich schon das Gefühl, dass Frauen (.), also jetzt nicht durchweg, aber schon auch
20 durchweg kritischer beurteilt werden. Habe ich den Eindruck.

21

22 I: Ja. Gibt es denn da irgendwas, wo Sie sagen: Das kann ich wirklich nicht mehr hören
23 über weibliche Führungskräfte?

24

25 IP15: (3s) Ähm, (-) mal überlegen (---). Nee. Ich glaube es nicht so das eine, also in
26 meiner persönlichen Erfahrung ist es schwächer geworden, je höher ich sozusagen in der
27 Hierarchie angekommen bin, also diese, dieses Hinterfragen, wie man das schafft, hinbe-
28 kommt. Das ist zum Glück schwächer geworden. Das wird dann sozusagen mit steigender
29 Hierarchie weniger hinterfragt, sondern das wird dann sozusagen als gesetzt genommen.
30 Ich habe das aber gerade und beobachte das auch bei, so in diesen Wechseln auf dem
31 Weg zur Führungskraft oder auch bei Menschen, die früh Führungskräfte werden, dass
32 da diese Frage von, dieses Hinterfragen, nicht erst mal das Zutrauen, sondern eher so der
33 kritische Blick drauf, wie sie das hinbekommt, dass das wesentlich stärker ausgeprägt ist.

1 Und würde man bei einem Mann gleichen Alters weniger hinterfragen? Das ist mein Ein-
2 druck.

3

4 I: Ja, da wird eher auf Potenzial geguckt. Und was ich daran spannend finde, wir hatten
5 ja das Thema Vorbilder schon, ist, dass ich auch in den Interviews, ich habe jetzt schon
6 so um die 15 geführt und eigentlich alle Frauen, mit denen ich gesprochen habe, sich
7 einig sind: Es wäre toll, wenn mehr in der Berichterstattung sowas vorkommt. Aber
8 gleichzeitig sagen: Ja, aber bitte nicht ich. Ich halte mich bewusst aus der medialen Öff-
9 fentlichkeit heraus. Habe ich schlechte Erfahrungen gemacht oder möchte ich nicht. Wie
10 stehen Sie dazu? Und auch zu diesem Zwiespalt, den es dann da gibt. Einerseits wollen
11 wir sie sehen, andererseits kann ich auch jeden verstehen, der sagt: Ich muss es nicht sein.

12

13 IP15: Jetzt muss ich nochmal [sic], welcher Teil, der transparenter wird oder wo man, wo
14 man sich mehr zeigen soll? Da war die Verbindung zu schlecht.

15

16 I: Achso, alles gut. Es ging noch mal um Vorbilder. Dass wir einerseits alle Frauen ja
17 auch sagen: Ja, es wäre schön, wenn das mehr gezeigt wird und wenn wir mehr in den
18 Medien die Vorbilder haben. Und gleichzeitig sie für sich selbst sagen: Ich versuche mich
19 eigentlich so weit wie möglich aus den Medien herauszuhalten. Ich will da gar nicht so
20 stattfinden als Vorbild. Genau. Wie Sie diesen Zwiespalt sehen oder wie Sie das für sich
21 selbst bewerten.

22

23 IP15: Das würde ich tatsächlich (-), genau, ich würde das anders sehen. Ich würde sagen,
24 wir haben auch eine gewisse Form von Verpflichtung, Vorbild zu sein. Und Vorbild heißt
25 dann eben auch, auch Unperfektion. Also das ist das, was ich vorhin gesagt habe, nicht
26 die schöne bunte Welt und nur die Erfolge, sondern durchaus auch mal zu sagen, wo was
27 Kritisches ist, wo man was hinterfragt, also wo gerade Menschen, die Verantwortung
28 tragen, haben halt eine Rolle. Und ich finde, zu dieser Rolle gehört auch Vorbild zu sein,
29 aus ganz unterschiedlichen Gründen, für die eigenen Kinder, für die die Generationen. Ja.
30 Also ich sehe das tatsächlich nicht kritisch und ich sage auch nicht, bitte, ich nicht, son-
31 dern das ist ein Teil meines Jobs auch genau dafür zu werben und einzustehen und mich
32 da auch zu zeigen. Weil, ansonsten wäre ich ehrlicherweise in der Rolle, in der ich jetzt
33 bin, nicht richtig besetzt.

34

35 I: Ja, vielen Dank.

1

2 IP15: Ich sag mal, das kann mit Blick auf das Thema Führung sein, mit Blick auf die
3 Themen sein, die ich vertrete. Es kann aber durchaus auch eine politische Äußerung sein,
4 so, ich glaube, gerade jetzt in punkto ‚Demokratie ist unter Druck‘ haben wir auch da in
5 dieser Richtung eine Vorbildrolle. Ähm, also es gibt ganz viele Anlässe zu sagen, wenn
6 ich, wenn ich schon so exponiert bin, in Anführungszeichen und diesen Weg auch nehme
7 und die Verantwortung auch genommen habe, dann gehört dazu auch eine gewisse Form
8 von Positionierung.

9

10 I: Ja, toll, danke. Und welche, welche Eigenschaften würden Sie sich selbst als Führungs-
11 kraft zuschreiben? Was macht Sie als Führungskraft aus?

12

13 IP15: Ich glaube tatsächlich, das ist so ein Stückweit diese Fähigkeit, wirklich das große
14 Ganze im Blick zu behalten. [unverständlich 2s] Und da so ein Stück weit eben immer
15 wieder aufs Neue so einen Nordstern reinzubringen. Das ist sicherlich etwas, was mich
16 ausmacht. Das Zweite ist ein Stückweit zu sagen, natürlich auch eine gewisse Form von,
17 ähm, Motor für die Themen zu sein und dann aber eher für, für die gemeinsamen Ziele
18 Rahmenbedingungen zu schaffen und Menschen, Teams in diesen Rahmenbedingungen
19 tatsächlich zu vertrauen und sie wachsen zu lassen. Also das ist ein Stückweit das, was
20 ich für mich selber formuliert habe, ne. Das heißt nicht, dass ich nicht auch mal Mikro-
21 management mache, aber meine Aufgabe sehe ich eher im Rahmenbedingungen schaffen,
22 Vertrauen schenken oder geben, damit andere oder anderen die Möglichkeit zu geben,
23 Dinge am besten selbst machen zu können. Und zu dem Rahmen gehört eben auch eine
24 gute Kultur, eine Feedback-Kultur, in der verschiedene Perspektiven in die Bearbeitung
25 von Themen einfließen können. [Verbindung gestört]

26

27 I: Ich warte einfach mal kurz.

28

29 IP15: (19s) So, jetzt geht es weiter. [lacht]

30

31 I: Ja sehr gut, also wir waren bei Feedback und Perspektiven.

32

1 IP15: Ich liebe dieses Interview [lacht]. Wir kriegen das hin. Ja genau, dazu gehört, (.) zu
2 diesen Rahmenbedingungen gehört eben auch entsprechend das Thema Kulturentwick-
3 lung und Transformation voranzutreiben, damit eben die Dinge wirklich auch entstehen
4 können, damit ich einen Raum habe, in dem das passieren kann. Und dann eben auch
5 Organisationsstrukturen formen, Entscheidungswege, Hierarchien tatsächlich auch in
6 diesem Kontext zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, ne. Ist ja nicht per se schlecht.
7 Da immer noch mal überlegen, wie kann ich aus dem Potenzial, das ein Team mitbringt,
8 eine Organisation mitbringt, tatsächlich (.) – nicht das meiste rausholen, das klingt so
9 effizienzgetrieben – sondern, wie kann ich das Potenzial nutzen für die Organisation. Ich
10 glaube, das hält viele heute an bestimmten Stellen, halten die Strukturen [unverständlich
11 5s]. Und da nehme ich gerade mal das Thema Vielfalt, also zu sagen, habe ich eigentlich
12 bei Entscheidungen die Richtigen am Tisch? Und das ist ja nicht nur Geschlecht, Frauen,
13 Männer, sondern ganz viele Perspektiven. Wie schaffe ich das, diese Perspektiven rein-
14 zubringen? Es gilt aber auch und insbesondere, weil eben das Thema und die Einstellung
15 entscheidend sind, für die Frage der Geschlechterperspektiven, im Unternehmen oder in
16 der Organisation. Genau.

17

18 I: Super. Vielen, vielen Dank. Damit bin ich mit meinem Fragebogen auch am Ende. Ich
19 würde Sie gerne noch mal fragen, ob ich irgendwas, irgendwas Wichtiges wir nicht an-
20 gesprochen habe oder Sie gern irgendwas betonen würden zu diesem Themenkomplex.

21

22 IP15: Ich habe tatsächlich noch einen Gedanken, der mich so ein Stück weit umtreibt. Ist
23 ja auch ein sehr emotionales Thema. Ist das Thema sozusagen Sprache. Für mich ist tat-
24 sächlich so ein Punkt, gar nicht der Streit darüber, ob und wie Gendern und Ähnliches
25 [sic]. Da bin ich ehrlicherweise ein Stück weit, (.) also muss keinen überzeugen, ich habe
26 aber selber einen Anspruch, wie ich angesprochen werden möchte und wie ich Menschen
27 anspreche. Und das hat eben auch was mit Inklusion zu tun. Aber für mich ist eben dieser
28 Aspekt ‚Sprache ist Macht‘ immer noch ein Thema, wenn es um auch weibliche Führung
29 geht oder überhaupt um die Steigerung von Frauenanteil im Büro, dann ist so dieses
30 Thema ‚Sprache erzeugt Assoziationen und Bilder‘ und eine sehr, sozusagen, stereotype
31 Sprache mit Blick auf männliche Attribute oder auf Formen führt eben dazu, dass ich
32 wirklich andere Bilder im Kopf erzeuge. Das ist halt so noch mal dieser Gedanke, der
33 mich sehr umtreibt, eben nochmal zu sagen ‚Sprache ist Macht‘ und macht etwas mit uns
34 und deshalb ist es zum Beispiel auch meine Überzeugung, dass wir da vorbildhaft sein
35 können. Und da geht es nicht um Dogmatismus oder Verbissenheit, sondern wirklich auch
36 zu sagen, ich kann da Vorbild sein, ich spreche von mir als Vorständin, nicht als Vorstand.
37 Ich spreche Menschen in meinem Umfeld möglichst breit an, versuche inklusiv zu sein.

1 Damit bin ich auch Vorbild. Und ich setze aber nicht die Frage, ob ich, brauche ich jetzt
2 noch den 28. Leitfaden, sondern das ist dieses Thema, was kann ich tun, auch in meinem
3 Unternehmen. Und ich verweigere mich sozusagen der Diskussion darum, ob das gut ist
4 oder nicht. Ich habe dazu eine Haltung, eine Meinung, nutze das, weil ich eben genau
5 diesen Machtaspekt darin auch sehe. Da können, glaube ich Männer wie Frauen Vorbild
6 sein, indem sie einfach inklusiv sprechen, oder inklusive Sprache verwenden oder das
7 auch einfordern, es leben einfach. Da braucht es aber keine Richtlinien und Regelwerke,
8 was Sprache ist. Das kann man schwer festhalten. Wem sage ich das? Als Kommunika-
9 tionswissenschaftlerin [lacht]. Aber das ist auch etwas, was mich sehr im Sinne, sozusa-
10 gen, (.) wenn ich sozusagen in männlichen Attributen spreche, in Anzeigen sehr stark
11 männliche Attribute suche, dann bekomme ich genau das, was ich suche. Aber ich be-
12 komme eben nicht mehr Bewerbungen von Frauen. Und deshalb ist für mich dieses
13 Sprachthema tatsächlich noch ein Riesenthema und hat auch was mit Vorbild zu tun. Und
14 da bin ich immer irritiert, wenn eine Frau sagt, ich bin Arzt oder ich bin und so, ja, dann
15 merke ich, dass das bei mir eine Irritation auslöst.

16

17 I: Ja, das finde ich auch genau. Sprache ist Macht. Klar, bin ich sofort dabei. [berichtet
18 über eigene Erfahrungen]

19

20 IP15: Genau und das ist halt eben, weil wir gerade über das Thema Vorbild auch gespro-
21 chen haben. Und ich merke, ich hab vier Töchter zwischen 21 und 26. Die sprechen kom-
22 plett gegendert. Und mein Sohn, der ist jetzt 7, der auch. Der spricht schon, in Anfüh-
23 rungszeichen geprägt durch seine Umwelt, sehr inklusiv. Und das finde ich lustig, weil
24 es verändert sich halt wirklich in der nächsten Generation.

25

26 I: Ja. Durch das, was man erlebt und in welchem Umfeld man sich bewegt. Vielen Dank.
27 Ich würde mal die Aufzeichnung beenden.

28

Transkript Interview 16

Pseudonym: IP16**Alter:** 50 – 59 Jahre**Interviewerin:** Melanie Kamann**Datum:** 08.11.2023**Dauer:** 19:54 Minuten**Ort:** Videocall via Microsoft Teams

1 I: Und das wäre meine erste, sie haben ebenschon angefangen, meine erste Frage: Wenn
2 Sie mein Thema hören, Selbst- und Fremdbild weiblicher Führungskräfte, was Sie spontan
3 für Assoziationen zu haben.

4

5 IP16: Also genau. Also Selbst-, Selbst- und Fremdbild. Ich glaube, dass das Selbstbild
6 der weiblichen Führungskräfte sich, sich, ähm, sich nicht unterscheidet von, von einem
7 männlichen Selbstbild. Es ist einfach dieses Bild einer Managerin, eines Managers. Also
8 wirklich, ne, mit, mit, mit, mit guter, guter Ausbildung, hoher Leistungsbereitschaft, einem
9 Erfolgs-, einer Erfolgsgeschichte im Regelfall. Ähm, die Fremdbilder unterscheiden
10 sich sehr, sehr wohl. Und da ist dieses Thema: Bei Männern gibt es diese Erfolgserwartung,
11 bei Frauen die Misserfolgserwartung. Und im Fremdbild wird quasi nach kongruenten
12 Informationen dazu gesucht. Also unterstützende Informationen, die den Erfolg des
13 Mannes, ähm, stützen und die den Misserfolg oder den bevorstehenden Misserfolg der
14 Frau vorhersehen. Da lese ich dann Zeitungsartikel wie, ich erinnere mich, das war vor
15 Ihrer Zeit, bevor Sie da mit Sicherheit angefangen haben, mal irgendwann in einer Zeitung:
16 ‚Gefallene Engel‘. War die Überschrift bei einem Artikel, wo es dann darum ging,
17 welche Managerinnen zukünftig nicht erfolgreich sein werden.

18

19 I: Ja, und dieses Jahr sehr viel, im ersten Halbjahr, wo ich untersucht habe, über Managerinnen,
20 die tatsächlich ausgeschieden sind. Aber wo dann die Grundsatzfrage ‚Können
21 Frauen das nicht?‘ aufgebracht wurde. Das war jetzt im ersten Halbjahr recht viel. Genau.

1 Würden Sie denn sagen, dass Sie in Ihrem Arbeitsalltag mit Kollegen grundsätzliche Un-
2 terschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften feststellen? Oder ist das
3 sehr individuell persönlich?

4

5 IP16: Natürlich, ist die, ist die, ähm, individuelle Note massiv. Jetzt bin ich ja schon ir-
6 gendwie 30 Jahre meines Berufslebens Managerin, ähm, und würde schon sagen, ich er-
7 kenne Muster. Und eines der frappierendsten Muster ist erstens, dass Managerinnen häu-
8 figer sogenannte hoffnungslose [zeigt mit den Fingern Anführungszeichen] Manager-
9 Jobs übernehmen, also die extrem schwierig und komplex sind. Das zweite Muster, das
10 ich immer wieder erkenne, ist, dass Frauen sehr viel konsequenter und deutlicher sind als
11 männliche Managerinnen [sic] und dass auch das Wertekonstrukt bei Managerinnen deut-
12 lich ausgeprägter ist. Also das, das, das mache ich oder lasse ich mit mir machen und das
13 nicht.

14

15 I: Was meinen Sie, woran das liegt, diese aussichtslosen Jobs, damit man überhaupt so
16 einmal eine Chance kriegt? Oder weil ich glaube, ich kann es heilen als Frau?

17

18 IP16: Nee, nee, ich glaube schon, dass das, das, das, auch eher quasi dann Frauen gefragt
19 werden, wenn man breiter gucken muss, weil, weil, weil nicht so dir 1, 2, 3 Männer ins
20 Auge springen, weil sie so (.), also breiteres gucken. Zweitens erlebe ich schon, dass
21 Frauen sachorientierter sind. Häufig sind das ja Jobs, die sehr, sehr wichtig sind für unsere
22 Gesellschaft, für unsere Industrie, für den Standort Deutschland und Frauen dann sagen:
23 Okay, ich möchte, ich mache es, weil es wichtig ist. Und das dritte Thema ist schon, dass
24 ich sagen würde Frauen sind da durchaus auch risikobereiter.

25

26 I: Mhm, okay.

27

28 IP16: Vielleicht auch, weil sie es sein müssen, weil sie sonst weniger Chancen bekämen.

29

30 I: Und wenn wir auf die mediale Berichterstattung über Führungskräfte allgemein gucken,
31 wie nehmen sie die wahr im Wirtschaftskontext, also Männer und Frauen?

32

1 IP16: (---) Hm, ich nehme schon wahr, und das unterscheidet Manager jetzt nicht von
2 Politikern oder Politikerinnen. Ähm, das ist schon so, dass, ähm, dass eigentlich aus-
3 schließlich, also dass sehr stark auf Miss-, also auf, auf Negativschlagzeilen fokussiert
4 wird. Und ich sage mal sehr wenig positive Berichterstattung stattfindet. Und oft kann
5 man, man kann manchmal den Eindruck gewinnen, dass die Berichterstattung, positive
6 Berichterstattung eigentlich nur zur Definition der Fallhöhe dient.

7

8 I: Na ja, okay. [lacht] Und inhaltlich? Das finde ich immer noch mal ganz spannend. Was
9 finden Sie denn angemessen, was über Führungskräfte allgemein berichtet wird? Also
10 sagen Sie auf der einen Seite: Ja, es müsste sich komplett auf das Fachliche, auf Erfolge,
11 Misserfolge und Qualitäten konzentriert werden. Oder fänden Sie es eigentlich gut, wenn
12 sowohl bei Männern als auch bei Frauen der persönliche Aspekt und Vereinbarkeitsthe-
13 men und Ähnliches eine Rolle spielen, um da auch vielleicht Vorbild zu sein?

14

15 IP16: Die Frage finde ich tatsächlich, (.) ähm, finde ich tatsächlich schwierig zu beant-
16 worten. Eigentlich geht es, geht es um die Sachthemen und eigentlich könntest du dich
17 rein jetzt, sag ich mal, auf Manager-, auf quasi Wirtschaft, Wirtschaftsumfeld, Unterneh-
18 men, Management, Leistung, ähm, fokussieren. Jetzt wollen Menschen, also Menschen
19 arbeiten für Menschen. So. Und das heißt, es gibt immer ein Interesse, auch an der Person,
20 die dahintersteht. Das, das, deshalb bin ich persönlich schon der Meinung, dass zu einer
21 gewissen Glaubwürdigkeit auch eine, eine gewisse Beschreibung der Persönlichkeit und
22 der Hintergründe der Persönlichkeit stehen. Da muss man aber, da wäre es absolut erfor-
23 derlich, tatsächlich die, dass das, das bei allen Geschlechtern ähnlich zu machen und nicht
24 nur familiäre Hintergründe, Vereinbarkeitsthemen, Erfolge, Misserfolge quasi ge-
25 schlechtsspezifisch immer bei Frauen zu, darzustellen, ähm, und, und eben sehr, sehr viel
26 weniger bei Männern.

27

28 I: Ja, auf Führung allgemein: Was würden Sie sagen, sind heute denn die wichtigsten
29 Qualifikationen, die man mitbringen muss als Manager oder Managerin?

30

31 IP16: Also ich glaube, zunehmend wichtig wird die Qualifikation, Orientierung zu geben,
32 Komplexitätsreduktion zu betreiben, also wirklich Orientierung, Komplexitätsreduktion,
33 die Vision zu entwickeln für das, für das Unternehmen, für die, für das Team. Dort wollen
34 wir hin. Das ist der Weg. Also wirklich, dieses, ähm, diese Sicherheit in sehr unsicheren
35 Zeiten zu geben. Und dazu gehört dann aber eben auch Veränderungsmanagement, also
36 die Kompetenz, eben Veränderungen zu gestalten und auch positiv durchzuführen. Das

1 sind, ähm, das sind Fähigkeiten, die immer mehr gebraucht werden. Während wir gerade
2 in Deutschland in der Industrie noch sehr auf originäre Qualifikation gucken, so nach dem
3 Motto: Sind Sie eigentlich Ingenieurin? Was bei, bei 55-jährigen Menschen völlig absurd
4 ist. Weil egal ob ich Ingenieurin, Chemikerin, Biologin, Psychologin oder was auch im-
5 mer bin, Juristin. Das, was ich gelernt habe vor 30 Jahren an der Uni, ist jetzt nicht mehr
6 so transformierbar. Da finde ich immer das, was zum Beispiel was ich gelernt habe, also
7 was ich studiert habe, Psychologin, ist noch eine sehr, sehr überdauernde Qualifikation,
8 weil sehr viel hat sich sehr radikal geändert in den letzten 30 Jahren. Am wenigsten haben
9 sich die Menschen verändert. [lacht]

10

11 I: Aber es ist bei mir ja ähnlich. [berichtet über eigene Erfahrungen]. Wenn wir noch mal
12 auf die Berichterstattung über Frauen, also weibliche Führungskräfte reinzoomen, finden
13 sie die grundsätzlich unterstützend oder sehen Sie eher limitierende Rollenbilder ge-
14 stärkt?

15

16 IP16: Also ich, ich sehe an der Stelle tatsächlich, [lacht] wenn wir schon sagen limitie-
17 rende Rollenbilder, da wirklich bewusst oder unbewusst immer wieder dargestellt. Also
18 diese Begriffe, die, die wir ja immer wieder haben, die Frau, die als die, die, die, die
19 äußerlich beschrieben, dann als klein, als bunt gekleidet oder als nicht bunt gekleidet, als
20 zierlich, als, mit leiser Stimme, mit lauter Stimme, das wird alles permanent, permanent
21 bewertet und, ähm, und ich sage mal, mit, mit bei Frauen oft mit nicht angebracht negativ
22 konnotierten, auch Adjektiven, dann irgendwie so zickig oder quirlig oder launisch oder
23 irgendwie so Worte, die alle negativ konnotiert sind. Und das erlebe ich gerade gegenüber
24 weiblichen Managern häufig und das ist sehr, sehr übergriffig. Zum Beispiel quirlig. Ja,
25 ein Mann würde immer als dynamisch bezeichnet werden. Ja, also wie ne, wie, wie, wie
26 und das ist auch so eine Verniedlichungsform, die eigentlich eher so für Kinder verwendet
27 werden.

28

29 I: Mhm. Ja, fehlt nur noch drollig irgendwann. Aber, die, (.) gibt es dann irgendwelche
30 zu Zuschreibungen, wo sie sagen, das kann ich jetzt wirklich nicht mehr hören?

31

32 IP16: (4s) Ähm. Ja. Also jetzt zum Beispiel. Ich kann das jetzt immer sehr stark auf meine
33 Person bezogen natürlich sagen. Also, was ich tatsächlich absolut nicht hören kann, ist
34 dieses: die zierliche Frau mit der und dann diese durch, diese, diese laute Stimme. Ja
35 wirklich. Ich sage mal, mit Flüstern kommst du gewöhnlich auch nicht so weiter und ich
36 weiß nicht, ob es besser wäre, wenn ich (.) [sic]. Ich meine, natürlich kann ich mir das

- 1 psychologisch, also das gibt es ja auch archaische Erklärungsmuster. Weil, wäre ich ein
2 100-Kilo-Mann, der zwei Meter groß ist, kann ich, könnte ich im Falle des Angriffes von
3 wilden Tieren ja wahrscheinlich eine bessere Verteidigung, ähm, ähm, leisten als so eine
4 halbe Portion. Ja, das ist wahrscheinlich so. Aber die Angriffe von wilden Tieren auf
5 freier Wildbahn sind heute nicht mehr unser Problem.
- 6
- 7 I: Nicht mehr so häufig. Und ich dann auch wieder kleine Anekdote Wenn ich das lese,
8 sehe ich auch oft: klein, zierlich, sonst wie. Ich bin 1,86m. Ich fänd ja mal interessant,
9 was sie dann schreiben würden. Das wäre ja dann schon auch weniger, auch anders nicht
10 schmeichelhaft wahrscheinlich. [lacht]
- 11
- 12 IP16: Wahrscheinlich dann die, die irgendwie eine große Frau oder dann wird so geguckt,
13 ist der Hosenanzug vielleicht ein bisschen kurz, ne. [lacht]
- 14
- 15 I: Ja, das ist. Genau.
- 16
- 17 IP16: Es würde auf jeden Fall erwähnt werden.
- 18
- 19 I: Ja, genau, es ist immer ein Thema. Ich würde gerne noch mal das Thema Vorbilder
20 ansprechen, weil ich das so aus meinen, im Laufe der Gespräche immer mehr kam. Wie
21 wichtig finden Sie Vorbilder für weibliche Führungskräfte oder auch angehende viel-
22 leicht.
- 23
- 24 IP16: So und da muss man sagen Vorbilder können sowohl männlich als auch weiblich
25 sein, ne. Also ich finde Vorbilder. Ich meine, du lernst schon als Kind am Modell, Band-
26 ura lässt grüßen. Lernen am Modell ist das effektivste und das zieht sich ja auch im Ma-
27 nagerleben durch. Und natürlich sind Vorbilder wichtig und Vorbilder sind auch oft wich-
28 tig, um erst mal die Augen zu öffnen, was es für Möglichkeiten gibt. Und das habe ich ja
29 eher, wenn ich mich mit Menschen vergleichen oder identifizieren kann. Und deshalb
30 sind Frauen für Frauen auch wichtige Vorbilder, weil da kann ich mich eher damit iden-
31 tifizieren. Natürlich kann ich mich auch, ich sag mal, mit einem amerikanischen, mit einer
32 amerikanischen Schlagersängerin theoretisch als Vorbild nehmen, das ist aber so weit

1 entfernt, ne. Aber wenn ich jetzt einen weiblichen Chefin [sic] habe oder, oder eine er-
2 fahreneren Kollegin, kann ich mir viel eher mir die Verhaltensweisen davon abgucken und
3 auch sehen, welche Möglichkeiten ich eigentlich habe.

4

5 I: Ja. Und Sie sagten eben schon Kollegin, Chefin. Glauben Sie denn, dass Menschen sich
6 Vorbilder eher in Ihrem näheren Umfeld suchen? Oder spielt die Darstellung in den Mas-
7 senmedien da auch eine wichtige Rolle?

8

9 IP16: Also ich glaube, ganz konkret, dass, dieses, also Vorbilder in, also im konkreten
10 Umfeld sind eigentlich das Beste und das Wichtigste. Ähm, die, die Rolle der sozialen
11 Medien ist hier ja eigentlich noch nicht so richtig erforscht. Eignen sich soziale Medien
12 auch zum Vorbild? Ich würde sagen, ja, weil du ja über soziale Medien das Gefühl hast,
13 du bist mit Menschen befreundet oder folgst Menschen und entwickelst eine Nähe zu
14 diesen Menschen, obwohl du sie gar nicht kennst. Das ist so eine Reaktion, die ich ganz
15 oft erlebe, dass mir echt auch fremde Frauen sagen: Hey, ich habe das Gefühl, ich kenn
16 Sie total gut. Wir sehen uns zwar das erste Mal, aber ich sehe Sie immer auf LinkedIn
17 und im Übrigen fand ich das und das besonders gut oder besonders irgendwie nicht gut.
18 Und ich glaube, dass auch dadurch eine gewisse Vorbildfunktion möglich ist.

19

20 I: Mhm. Glaube ich auch. Weshalb ich das so frag ist, was ich nämlich in den ersten
21 Interviews spannend fand und deshalb jetzt immer nachfrage ist: Es sagen viele ja, es ist
22 wichtig, dass Frauen auch sehen, was man werden kann und wie man es werden kann.
23 Und gleichzeitig berichten die weiblichen Führungskräfte im Interview, dass sie sich aber
24 bewusst aus der Öffentlichkeit raushalten und sagen: Ja, ich nicht. Ich habe mal schlechte
25 Erfahrungen gemacht, ich bin mal runtergeschrieben worden, was auch immer. Also ich
26 versuche, so wenig wie möglich in den Medien stattzufinden. Und das ist ja ein Span-
27 nungsfeld. Einerseits sagen wir, wir brauchen mehr Sichtbarkeit für Frauen, andererseits
28 kann man jeden Einzelnen verstehen, der sagt: Das ist mir, das tut mir nicht gut, das ist
29 mir zu persönlich. Wie sehen Sie dieses Spannungsfeld?

30

31 IP16: Also es tut mir leid, wenn Frauen das so sehen und machen. Natürlich ist das, ist
32 das nachvollziehbar. Aber mein Anspruch ist es immer: Das gehört durchaus dazu. So.
33 Und wer versucht, sich da zurückzuhalten, macht sich halt auch ein Stück unsichtbar an
34 der Stelle, ne. Und weshalb eigentlich? Ich würde jetzt niemandem, der eher introvertiert
35 ist und für den es eine Qual ist, dazu raten. Aber das ist dann auch schon weniger Mana-
36 gerin dann an der Stelle. Aber zum Beispiel, ich meine, das passiert einfach da drinnen.

1 Aber deshalb, deshalb, deshalb still zu sein und die Klappe zu halten, das würde ich ja in
2 meinem normalen Umfeld auch nicht machen. Da würde ich auch mal sagen, ich habe
3 eine Meinung. Und diese Meinung äußere ich.

4

5 I: Ja, danke. Und welche Eigenschaften würden Sie sich selbst als Führungskraft zu
6 schreiben? Was macht Sie als Führungspersönlichkeit aus?

7

8 IP16: Also ich glaube, ähm, ich glaube, ähm, dass ich wirklich extrem klar, ähm, also ich
9 bin ein sehr demokratischer Typ. Ich diskutiere sehr viel mit den Kolleginnen und Kolle-
10 gen und dann leiten wir daraus den Weg ab und das Ziel. Und das ist dann aber klar. Und
11 dann bin ich jemand, der wirklich sehr strukturiert, komplexitätsreduzierend auf dieses
12 Ziel arbeitet und auch das Umfeld entsprechend gestaltet, sodass ich glaube schon eine
13 große Fähigkeit habe, auch Orientierung zu geben und auf diesem Weg die Mitarbeiten-
14 den mitzunehmen und so ein Team zu formen. Gerade in schwierigen Situationen, gerade
15 in Veränderungssituationen. Und da bin ich, da finde ich, zeichne ich mich dadurch aus,
16 dass ich in keiner Weise soft bin, sondern, sondern sehr klar und auch wirklich deutliche
17 Entscheidungen treffe. Also so, ähm, kommt, so, diese Klarheit ist manchmal schwierig.
18 Hilft aber.

19

20 I: Gerade in diesen Zeiten, wo alles wild ist. Damit wäre ich inhaltlich schon durch und
21 würde sie (-)

22

23 IP16: Okay, ja.

24

25 I: Würde sie nur gerne noch mal fragen, ob aus ihrer Sicht wir irgendwas nicht angespro-
26 chen haben, was Ihnen wichtig ist oder was Sie noch mal betonen möchten bei diesem
27 Themenkomplex.

28

29 IP16: Na ja, ich würde schon noch mal, wenn Sie das verankern, auch tatsächlich die,
30 ähm, die, die, die, die Rolle der Medien und auch der, der an der Stelle, an der Stelle
31 sehen. Auch die, die, die häufig implizite geschlechtsspezifische Berichterstattung. So.
32 Ich diskutiere da ja auch oft mit Zeitungsjournalisten darüber, die dann sagen: Aber ich
33 doch nicht, nee, ich bin, ich erinnere mich an einen, der gesagt hat, also ich garantiert
34 nicht, ich lebe bekennd schwul, ich bin wirklich so was von weltoffen und nee. Ja, aber,

1 ich sag mal, die, die eigenen schwarzen Flecken sieht man häufig nicht. Wir sind, das
2 heißt, da haben auch, da sind Medien ja immer sehr stolz drauf auf ihre Rolle in der De-
3 mokratie. Aber es gibt eben auch eine Rolle in der Geschlechterbildung der Medien.

4

5 I: Ja, sehr, sehr schön und sehr starkes Schlusswort. Vielen, vielen Dank, Frau <Name>,
6 dass Sie sich die Zeit genommen haben. Es war ein ganz tolles Gespräch und hat mir auch
7 sehr, sehr weitergeholfen für die Untersuchung.

8

9 IP16: Vielen Dank! Ich wünsche Ihnen ganz, ganz viel Erfolg bei Ihrer Arbeit.

10

11 I: Ihnen auch noch einen schönen Tag. Vielen Dank, dass Sie teilgenommen haben.

12