

Impulsrede zur Abschlussveranstaltung „Chancen=Gleichheit“
Stuttgart 29. November 2010

Thomas Sattelberger, Deutsche Telekom AG

Sehr geehrte Frau Ministerin,
sehr geehrte Frau Dr. Stolz,
werte Kollegin Frau Dr. Dammann,
sehr geehrter Herr Dahl,
Meine Damen und Herren,

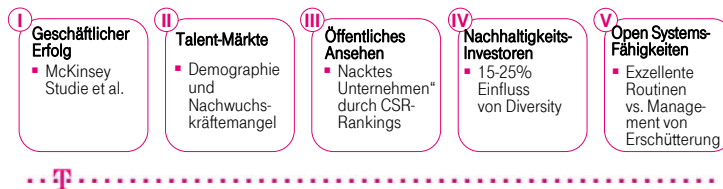
- Wir sind uns einig, dass etwas passieren muss. In den letzten Monaten – und ich sage das mit einem ironischen Schmunzeln – habe ich so viele Diversity-Kämpfer im oberen und obersten Management kennengelernt wie in den ganzen letzten 15 Jahren nicht. Deren Ärmelhochkrepeln für die Sache war bisher halt ein sehr diskretes, verschwiegenes.
- Ironie beiseite; die Analyse ist unumstritten: Die betriebswirtschaftlichen Argumente für Vielfalt in Unternehmen – insbesondere für mehr Frauen in Führungspositionen - sprechen eine klare, unmissverständliche Sprache:
- Fünf Business Cases drängen

Die Business Cases für mehr Diversity sprechen eine klare Sprache,

Unternehmen, die die Welt und ihre Märkte durch eine egozentrische, männliche und deutsche Perspektive betrachten, übersehen

- I. Bedürfnisse des Markts
- II. wichtige Talent-Segmente
- III. gesellschaftliche & wirtschaftliche Trends
- IV. Ansprüche an ihren guten Ruf
- V. Signale disruptiven Wandels

Business cases



1. Case - Geschäftlicher Erfolg (McKinsey et al.): Gemischte Teams, das zeigen viele Untersuchungen, sind nicht nur innovativer, sondern auch produktiver.

- Unternehmen mit einem hohen Anteil an weiblichen Führungskräften schaffen im Wortsinne Mehrwert, sind erfolgreicher bei Umsatzrendite, Eigenkapitalrendite, Rentabilität, bzw. ROCE.

2. Case - Talent Märkte: Demographie und Nachwuchskrätemangel zwingen uns, in Punkto Talentstrategie neue Segmente zu erschließen und bereits vorhandene besser auszuschöpfen.

- Bereits heute sind rund 60 Prozent der Absolventen von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen an deutschen Hochschulen Frauen.
- Schon heute zeichnet sich zudem eine Fachkräftelücke ab: laut Prognosen 2 Mio. in 2020 (Quelle: McKinsey 2008), davon ca. 7-8% Führungskräfte (140.000 – 150.000).

- Wir brauchen eine sinnvolle, faire und nachhaltige Erweiterung des Talentpools, aus dem wir für die Wissensunternehmen von Morgen die Führung von Morgen gewinnen.

3. Case - Öffentliche Reputation und Anspruch an den eigenen guten Ruf: CSR-Rankings, NGO's und Medien durchschauen uns wie „gläserne bzw. nackte Unternehmen“. Sie erwarten, dass die gesellschaftlichen Strukturen, Anliegen und Trends sich in den Unternehmen widerspiegeln und prangern Fehlentwicklung beißend an. Spiegelbildlich ist guter Ruf aber nicht nur Ergebnis äußeren Drucks, sondern sollte Ergebnis eigener Charakterlichkeit sein: Ergebnis von Fairness, Gerechtigkeit, Moral, Rechtschaffenheit und Chancengleichheit in der Unternehmenskultur.

4. Case – Für Investoren gewinnt besonders Gender Diversity im Management immer mehr an Bedeutung.

- 2007 waren bereits 2,78% der Aktionäre und Aktionärinnen der Deutschen Telekom SRI's (Social Responsible Investors), sog. „Nachhaltige Investoren“.
- Ein Jahr später hatte sich dieser Wert bereits auf 5,4% verdoppelt. Inzwischen hat er sich mit aktuellen 10,3% fast vervierfacht.

Die Hüter exzellenter Routinen.

Monokulturelle Systeme aufbrechen - blinde Flecken aufdecken



...T.....

2

5. Case – Viele Untersuchungen deuten darauf hin, dass geschlossene, Ähnlichkeit reproduzierende Systeme zwar zu exzellenten Routinen im Status Quo führen, aber keine Sensorik und Reaktionsfähigkeit für disruptiven Wandel aufbringen: „A rich environment requires a rich response“. Homogenisierte Kulturen haben eben nur homogene, einfältige Antworten, während moderat diverse Kulturen variantenreicher in ihren Antworten sind.
- Doch diese Argumentationsbandbreite für Vielfalt beinhaltet auch, Vielfalt nicht nur als einen lohnenden Business Case für Unternehmen zu sehen, Vielfalt bietet auch Chancen für den Standort Deutschland als Ganzes: sozusagen ein Business Case der Nation.
 - Der Wirtschaftsstandort Deutschland ist auf Umbruch und Aufbruch angewiesen. Unser Land braucht nicht nur nachhaltige Effizienz, sondern auch nachhaltiges Wachstum.

- Den Nenner des Bruches, der die Schlankheit des Staats, die Haushaltsdisziplin, den Schuldenabbau und die Effizienz des Wirtschaftsstandorts als Ganzes beinhaltet, müssen wir weiterhin voll im Blick haben.
- Gleichzeitig aber müssen wir den Zähler des Bruches durch Wachstum und Innovation erhöhen. Hier kann uns Vielfalt helfen, da sie als Hebel für Talentmagnetismus, Innovation und Unternehmertum fungiert. Parallel dient sie aber auch als Klebstoff, um soziale Spaltung, Gefährdung des sozialen Friedens, Rückfall in obsoletere, subkulturelle Muster und mentale Ghettos zu vermeiden.

In der Problemanalyse sind wir uns inzwischen einig - Allerdings sind wir uns nicht darüber einig, welchen der drei Lösungsansätze man für das Problem der Unterrepräsentiertheit von Frauen in Führungspositionen wählt:

- ① Ist es der Einsatz des heutigen, allemal gängigen Instrumentenkastens von Mentoring bis Vorstandsappell, den alle beschwören – übrigens seit 15 Jahren – zusätzlich mit interner Steuerungslogik oder ohne diese? Ob man diese Steuerungslogik Quote, Zielvereinbarung, Orientierungsgröße oder Target nennt, ist unerheblich. Wenn der Begriff der Wahrheitsfindung dient, soll es mir recht sein.
- ②. Ist es der heutige Instrumentenkasten mit interner Steuerungslogik plus freiwilliger öffentlicher Selbstverpflichtung wie wir es gemacht haben oder ohne diese?
- ③. Ist es der heutige Instrumentenkasten zusätzlich mit externer, gesetzlicher Steuerungslogik oder ohne diese?

- Um es klar zu sagen, ich stehe für Lösungsansatz 2, wenn es um das Führungsteam eines Unternehmens geht, beim Aufsichtsrat plädiere ich für Ansatz 3.

Und: Wir steuern Frauenförderung wie jedes andere wichtige Thema mit Zielwerten, also Quoten. Die öffentliche Selbstverpflichtung verstärkt dabei unseren eigenen Handlungsdruck.

Meine Damen und Herren, bei der Entscheidungsfindung für oder gegen Steuerungslogik, mit oder ohne öffentliche Selbstverpflichtung prägen unterschiedliche Denkansätze die Diskussion, und damit die Lösungsansätze:

- Zum einen: Der hermeneutische Denkansatz, der über die Funktion von Rollenvorbildern besprochen wird: das Vorleben einer neuen Kultur, die von lebenden „Leuchttürmen“, hier weiblichen Führungskräften als Vorbild, in einer Wertegemeinschaft weitergetragen und durch Kommunikation und Lernen vervielfältigt wird, bis die neue Einsicht die alten Einsichten, die alte Kultur schließlich verdrängt hat. Dieser Denkansatz steht für das Fördern der „grass roots“ und für das Hoffen, dass sich das erhoffte Ideal durch Fördern des Guten einstellt.
- Oder der ordnungspolitische Denkansatz einer Quote, oder zumindest dem realen Damokles-Schwert ihrer Anordnung:
Der ungeliebte, der schnöde, der radikale Weg der Vorgabe, des Setzens eines normierenden Rahmens, dem man viel schwerer entkommt.
Das „Gute“ wird sozusagen dirigistisch verordnet und dieses in zwei Varianten.

- **Variante a:** Man macht die Selbstverpflichtung öffentlich, so wie das öffentliche Neujahrsgelöbnis oder wie ein „Sünder“ seinen Entschluss der Änderung ankündigt.
- **Variante b:** Man hält das Versprechen im stillen Kämmerlein, häufig nur deshalb, weil man Angst vor dem Versagen hat oder nicht möchte, dass es jemand einklagt.

Der hermeneutische, Weg sieht in der Zeitdauer keine Probleme:

- In der letzten Dekade ist der Frauenanteil im Topmanagement deutscher Großunternehmen gerade einmal von rund 5 auf knapp 5,8 Prozent gestiegen und das trotz oder mit Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft.
- Wenn der Frauenanteil im Top-Management unter Einsatz des gesamten Instrumentenkastens, so wie bisher 1% pro Dekade ansteigt, dann dauert es geschätzte **240 Jahre**, bis eine kritische Masse von 30% erreicht wird!

Das Verrückte ist: die intellektuelle Einsicht, dass sich etwas ändern muss, ist längst vorhanden, doch auf die Einsicht folgt nicht die faktische gesellschaftliche Veränderung. Warum ist der humanistische Weg unreal und untauglich?

- Wir haben es in diesem Fall mit hartnäckigen Gegnerschaften zu tun: Tiefverwurzelte, oft als selbstverständlich angesehene Gesellschaftsstrukturen, tradierte **Stereotypen**.

- Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger bringt es bissig auf den Punkt: „Im Business müssen Frauen die besseren Männer sein – und dann wirft man ihnen vor, dass sie vermännlichen. Ist sie schlagfertig, hat sie Haare auf den Zähnen; zeigt sie Gefühle, ist sie eine Heulsuse; beherrscht sie sich, ist sie ein Eisberg; arbeitet sie lang und hart, ist sie mit ihrem Beruf verheiratet; hat sie Erfolg, ist sie ein Karriereweib. Logik ist bei ihr kühle Berechnung, Intelligenz ein Schönheitsmangel.“
- Aber noch viel wirkungsvoller als formulierte Stereotypen ist das nie Ausgesprochene, das stillschweigende Handeln, das instinkthafte Verhalten in den bereits erwähnten „geschlossenen Systemen“ – in diesem Fall: in patriarchalischen Machtstrukturen und Gemeinschaften.
- Wann lassen sich „geschlossene Systeme“ so schwer ändern, öffnen?

- **Tradiertes System eingeschliffrer Sozialmechanismen:**
 - „Glaubensbrüderschaft“ als (oft unbewusstes) Immunsystem zur Exklusion/Abwehr fremder Einflüsse
 - Stabilisierung des Korps-Geistes (vergleichbar Militär, Katholische Kirche)
 - Naturalismus-Argument: Aus Seins- wird Sollaussage („was nicht ist, das soll nicht sein“)
- **Selektive Wahrnehmung/Blinde Wahrnehmungsflecke (Joseph Luft/Harry Ingham):**
 - Suche nach bekannten/ähnlichen Mustern
 - Beurteilung von Güte/Qualifikation durch die „eigene Brille“
 - Ausblendung dissonanter/fremdartiger Realitätsfelder
- **Homosoziale Reproduktion (Rosabeth Moss Kanter):**
 - Prinzip „Gleich und Gleich gesellt sich gern“
 - Transaktionales, nicht auch transformationales Führungsverständnis
 - „Soziale Vererbung“ verhindert Durchlässigkeit sozialer Strukturen/Schichten
 - Selbsterhaltungstrieb von Systemen
- **Patent-Lösungen (Paul Watzlawick):**
 - „Mehr desselben“ als Konsequenz fehlgeschlagener Lösungsansätze legitimiert neuen Fehlschlag
 - Unfähigkeit zum Verlassen traditioneller Lösungsräume



3

- Ein Tradiertes System an eingeschliffenen Verhaltensweisen und Sozialmechanismen, eine „Glaubensbruderschaft“, die wie ein (oft unbewusstes) Immunsystem zur Exklusion/Abwehr fremder Einflüsse und Stabilisierung des Korps-Geistes funktioniert (Beispiel Militär, Katholische Kirche). Innerhalb dieses Korps gibt es sogenannte „kollektive Wahrheiten“ wie „Unwahrheiten“, die selten hinterfragt und noch seltener revidiert werden.
- Dieser nicht böartige, sondern eben spezifische Korpsgeist, macht **blind für anderes, fremdes**: Der Einzelne sucht bei der Wahrnehmung seiner Umwelt stets nach bekannten/ähnlichen Mustern und blendet dabei dissonante und fremdartige Realitätsfelder aus, d.h. alles, was bei Wahrnehmung dazu zwingen würde, Ansichten in Frage zu stellen.
- Geschlossene Systeme folgen der Logik der „**homosozialen Reproduktion**“:
 - Geschlossene Netzwerke, hier die „Old-Boys-Netzwerke“ funktionieren nach dem instinktiven Herdenprinzip „Gleich und Gleich gesellt sich gern“, wodurch soziale Durchlässigkeit im Keim erstickt wird.
 - **Last, not least: Die sog. Patent-Lösungen** (Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick). Das sind Lösungen, die so patent sind, dass sie zwar

nicht das Problem, aber das Stigma des Nichtsänderns aus der Welt schaffen.

- Unermüdlich arbeiten wir an scheinbar hundertprozentigen Erfolgsrezepten und übersehen dabei, dass sie oft nur das gleiche, nicht-erfolgreiche Ergebnis reproduzieren. Wie Hamster im Rad machen wir mehr des Guten, lösen aber das Problem nicht.

- Das Aufbrechen solcher geschlossener Systeme mit dem Ansatz der Hermeneutik ist erfolglos. Wie Beispiele zeigen, wirken nur mächtige gesellschaftliche Ordnungs- oder Ächtungsmechanismen wie die Codifizierung der Frauenquote im norwegischen Rechtssystem, die Milliarden-Sammelklage gegen Novartis, die soziale Ächtung wie bei Schlecker oder die Milliardenbußen der katholischen Kirche in den USA wegen Mißbrauch.

- Spätestens seit Denkern wie Judith Butler oder Michel Foucault ist die Fabel entlarvt, dass die Welt und die darin manifesten Machtstrukturen – in diesem Fall eben das Patriarchat - „gottgegeben“ oder „natürlich“ und deshalb unveränderlich sei: In Wahrheit haben wir es mit mentalen Konstrukten zu tun, von mächtigen Menschen mit Macht errichtet. Und deshalb müssen sie auch von Menschen mit Macht verändert werden.

2. Der Weg der Quote heißt, dass man bereit ist, mit den Folgen im Unternehmen wie in der Gesellschaft zu leben.

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

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

Frauenquote: Alte Vorbehalte und Ängste werden gegen längst notwendige Veränderungen wiederholt.

- Viktimisierung/Stigmatisierung erfolgreicher Frauen als „Quotenfrauen“ statt als kompetente Persönlichkeiten, die ihren Weg gemacht haben.
- Frauen, die es schon ins Top-Management geschafft haben, können eine Quote als Degradierung ihrer Herkulesarbeit empfinden.
- Paradox: Nicht nur patriarchalische Strukturen verhindern Aufstieg von Frauen. Ab und an sind es erfolgreiche Frauen, die anderen Frauen den Weg nicht ebnen.
- Büchse der Pandora: Ungerechtigkeitsempfinden und Quotenforderungen können auch bei anderen sogenannten benachteiligten Gruppen ausgelöst werden.
- Führungskräfte könnten sich „entmündigt“ fühlen, da die absolute Wahlfreiheit bei Stellenbesetzungen eingeschränkt wird.
- Die Bestenauswahl wird eingeschränkt.

4

1. Die Angst, vor der Viktimisierung und Stigmatisierung erfolgreicher Frauen als „Quotenfrauen“ statt kompetenter Persönlichkeiten, die ihren Weg gemacht haben.

2. Die Angst, dass Frauen, die es schon ins Top-Management geschafft haben, eine Quote als Degradierung ihrer Herkulesarbeit empfinden könnten.
3. Hier kommt auch das Paradox ins Spiel, dass nicht nur patriarchalische Machtstrukturen den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen verhindern – ab und an sind es erfolgreiche Frauen, die anderen Frauen den Weg nicht öffnen, diese nicht nachziehen! Sei es, dass sie ihre Besonderheit nicht verlieren oder nicht als „Emanzen für Frauenbelange“ dastehen wollen.
4. Die Angst, dass man die Büchse der Pandora öffnet, indem man Ungerechtigkeit empfinden und Quotenforderungen auch bei anderen sogenannten benachteiligten Gruppen auslöst.
5. Die Angst eigener Führungskräfte vor der „Entmündigung“ durch Einschränkungen z.B. ihrer absoluten Wahlfreiheit bei Stellenbesetzungen.
6. Die allergrößte artikulierte Furcht, dass durch die Quote die „Bestenauswahl“ verhindert wird. Doch dazu mal ein ehrliches Wort eines Managers, der das Leben hinter den Kulissen kennt.
Unternehmen leisten sich zwar zunehmend eine echte Personalentwicklung und versuchen, die richtigen Leute individuell zu fördern. Da gibt es aber zusätzlich eine verborgene, verschwiegene, ja manchmal hässliche Seite der Personalentscheidung selbst:

Ich glaube es nicht nur, ich weiß nach zwanzig Jahren ohnmächtiger und mächtiger Erfahrung mit Karriereentscheidungen, dass die Bestenauswahl nicht selten ein Mythos ist!

Der Mythos der Bestenauswahl.

Subtile Karrieremodelle hebeln oft professionelle Verfahren aus.

- **Karrieremodell „Der treue Ekkehart“**
 - Beförderung durch kontinuierliches Sammeln von Loyalitäts- und Treuepunkten
- **Karrieremodell „Vitamin B“**
 - Beziehungsnetzwerk zu dem Mächtigen/Zugehörigkeit zur richtigen Seilschaft
- **Karrieremodell „Tauschgeschäft“**
 - „Ich akzeptiere Deinen Kandidat, wenn Du meinen akzeptierst“
- **Karrieremodell „Statthalter“**
 - Der Vertraute wird strategisch platziert, der Assistent ohne Praxiserfahrung nimmt den „Fast Track“



5

- Z.B. die Loyalitäts- und Treuepunkte, die dann das subtile Karrieremodell „Der treue Diener wird Führungskraft“ oder das „man muss nur lange genug zur richtigen Seilschaft gehören“ beflügeln.
- Und wir erleben auch immer wieder, wie eigentlich sehr professionelle Verfahren unterlaufen werden.
- Da segelt plötzlich ein Bewerber an allen vorbei - weil er einen der Mächtigen kennt. Das „Vitamin B-Modell“!
- Oder weil er von einer großen Unternehmensberatung kommt und seine Hausmacht bzw. sein Beziehungsnetzwerk im Haus hat,
- Oder das Modell „Tauschgeschäft“: „Ich akzeptiere Deinen, wenn du meinen akzeptierst.“
- oder das Modell „der Vertraute wird strategisch platziert“,

- oder der Assistent ohne Praxiserfahrung macht den „Fast Track“.

Über diese Wege kommt übrigens eine ganz spezifische Manager-Kaste in die Unternehmen und nach oben: Ende 30, Anfang 40, top ausgebildet, hochintelligent, analytisch exzellent. Nur: nicht nur teilweise im Sozialverhalten irgendwie hintendran geblieben, sondern auch hochgradig untereinander ähnlich und...überwiegend männlich! (Quelle: Kersting, M., zitiert in: Roos, M., Fachbeiträge Personalführung 07/2010)

Jetzt sind viele aufrechte Kämpfer und Kämpferinnen für Frauenförderung wieder unterwegs mit idealistischem Ansatz. Sie sagen:

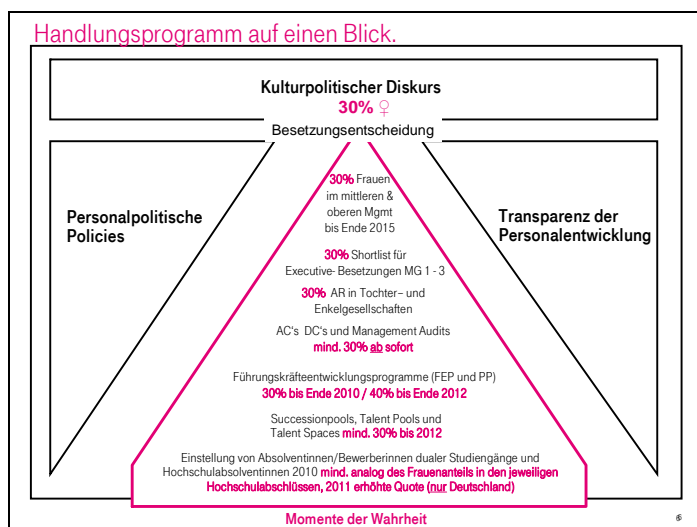
- „Wir tun ja schon alles Menschenmögliche, um den Frauenanteil im Top-Management zu erhöhen. Aber wir tun jetzt noch mehr davon und dies systematischer und mit noch mehr Einsatz.“
- Ja, wenn's denn sein soll!
- Ich verbuche dieses unter dem beliebten Lösungsansatz : Mehr des Gleichen hilft, also
 - das 8. Frauen-Mentoring Programm
 - das nächste Selbstmarketing Training
 - der wiederholte Vorstandsvorsatz beim Führungskräfteempfang
 - 5. Appell an Entscheidungsgremien
- Verbucht unter: Gut beabsichtigt aber nichts gebracht.

- Nicht anders bei der Deutschen Telekom. Auch wir haben mit Ernüchterung festgestellt, dass unsere jahrelangen, breitgefächerten und kostenintensiven Bemühungen und Programme zur Frauenförderung zwar redlich und gut gemeint waren, der durchschlagende Erfolg wie in allen großen Unternehmen aber leider ausblieb.
- Auch wir hatten die unausgesprochene Mentalitäten, traditionelle Rollenmuster, subtil eingeschliffene Verhaltensweisen und etablierte Hierarchien und Machtstrukturen, nicht im Blick.
- Auch wir unterschlugen, dass soziologische und psychologische Faktoren wie Hausmacht, Treuebonus, Vitamin B und Seilschaften oft ebenso starke Steigbügel auf dem Weg nach oben sind wie Können, Leistung und Talent.
- Wir alle haben zu lange zugelassen, dass das „Qualitätsargument“ pharisäerhaft an den Frauen abgearbeitet wurde, übrigens wie so häufig gerade an denen, die „draußen“ sind: an Akademikern mit ausländischen Abschlüssen, am Hochschulzugang von Berufstätigen der Berufsausbildung oder an Frauen im Militär.
- Übrigens: Auch ich hatte Ehrfurcht vor dem dirigistischen Setzen einer Norm und deren Konsequenzen.
- Eine Änderung über den hermeneutischen Weg wäre mir durchaus lieber gewesen, ich habe ja auch viele Jahre – in 3 DAX-Konzernen - auf diesen Weg gesetzt oder heute würde ich sagen den Schwindel mitgepflegt.

Allerdings wäre es ebenso ein Märchen zu behaupten, dass mit dem Setzen einer Quote das Problem erledigt sei:

Das gesamte Instrumentarium fortschrittlicher Personalpolitik ist gefragt:

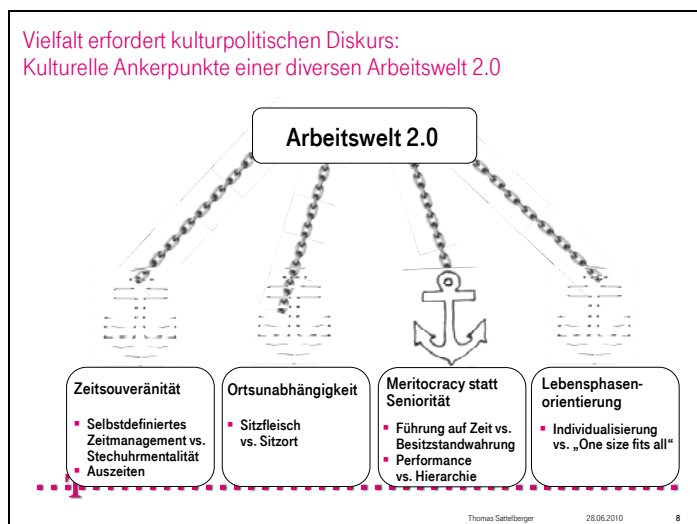
- Zielwerte beispielsweise bei Neueinstellungen von Hochschulabsolventen, bei Auswahlprozessen, bei Talentpools sowie bei der Teilnahme an Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen.



- Die sog. Enabler in der Talentkette, die “Möglichmacher“ entlang des gesamten Talentflusses sind die Nadelöhre. Sozusagen ein „Tannenbaum“ aus Key Performance Indikatoren (KPI's) und nicht nur der Goldstern an der Tannenspitze: Systematik, nicht nur Symbolik.
- Die systematische Entwicklung von weiblichen Talenten in Führungspositionen kommt natürlich nicht ohne ein Programm zur Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben aus. Das ist das Fundament.
- Wie organisieren wir beispielsweise die Unterstützung für den Wiedereinstieg ins Berufsleben an den klassischen Bruchstellen? Wir bauen deshalb unsere gut etablierten Elternzeitmodelle, Teilzeitmodelle für Führungskräfte, flexible Arbeitszeitmodelle und

Kinderbetreuungsangebote aus und erweitern die praktischen Unterstützungsleistungen im Alltag, wie zum Beispiel Haushaltshilfen und Notfallbetreuungen für Kinder.

- Aber all das haben wir - mit Ausnahme des quotierten Tannenbaums - auch schon vor 10-15 Jahren gesagt und getan.
- In unserem Unternehmen öffnet die Quote schon jetzt – 6 Monate nach der Verpflichtung - mehr Frauen den Weg ins Management, so dass wir hoffen, die für den Erfolg nötige kritische Masse zu erreichen.
- Die geschlossene Kultur unseres Unternehmens ist durch diese Quote – auch durch die damit verbundenen konfrontativen Dispute - schon offener geworden und die so genannte „gläserne Decke“ hat bereits sichtbare Risse bekommen. Frei nach Churchill: Eine Quote ist vielleicht nicht die beste Lösung, aber die beste, die uns zur Verfügung steht.
- Und wir bekommen eine neue Diskussion:



- Junge Väter, die auch Zeitsouveränität beanspruchen („Selbstdefiniertes Zeitmanagement vs. Stechuhrmentalität“)

- Männer und Frauen, die Auszeiten einfordern
- Menschen, die sich Führung anders vorstellen können
(Meritocracy statt Seniorität: Führung auf Zeit vs. Besitzstandwahrung, Performance statt Hierarchie)
- Kurzum: Enterprise 2.0 Diskussionen, die eine Kultur zeitlicher und örtlicher Souveränität und eine individualisierte, lebensphasenorientierte Personalpolitik einklagen.

In diesem Sinne öffnet die Einführung der Frauenquote auch die Tür zu einer kulturpolitischen Diskussion ganz neuer Qualität.

Die Zukunft vor Augen und unsere Kernaufgabe

Wenn ich die Zukunft des Standortes Deutschland, aber auch die Zukunft seiner Unternehmen ausmale, wie ich mir sie wünsche und für die wir jetzt gerade die Weichen stellen, sieht es wie folgt aus: Wir sind divers geworden. Bei uns fühlen sich verschiedenste Persönlichkeiten, jüngere, ältere, deutsche, internationale, Männer, Frauen gut aufgehoben. Denn wir haben durch Mentalitätsreform und Ordnungspolitik eine kritische Größe an Rollenvorbildern, - die 30% - erreicht, so dass Stereotypen abgelöst werden konnten. Bürger sowie Mitarbeiter erleben es als Wirklichkeit, dass wir die Menschen so nehmen, wie sie sind. Wir müssen fortwährend die Gesellschaft und ihr Organisationen den Bedürfnissen diverser Bürger und Mitarbeiter anpassen, und nicht umgekehrt! Dann sollten wir auch nicht mehr von Human Resources sprechen, sondern von „Resourceful Humans“.