



Fotos: Jan Kulke

Ende August 2020 trafen sich die Managerin und Galeristin **Simone Menne** und **Christoph Meyer**, Leiter Forschung und Veranstaltungen der BVL, in Kiel zu einem Gespräch, dessen Inhalte im BVL Magazin Ausgabe VIER/2020 veröffentlicht werden sollten. Die vielfältigen Themen des spannenden Gedankenaustauschs konnten schließlich auf den Seiten 26 bis 31 des Magazins nur unvollständig dokumentiert werden. Hier nun Teil II der Gesprächsdokumentation. Wir empfehlen die Lektüre beider Texte – es lohnt sich!

„Wir müssen auch Gesellschaft anders denken!“

Christoph Meyer: Frau Menne, Sie sind eine Business-Frau, haben aber auch vermeintlich verrückte Ideen, die Sie authentisch und glaubhaft in sich vereinen und kommunizieren. Könnte es Ihr Auftrag sein, Ihren ehemaligen männlichen Kollegen ins Gewissen zu reden und zu sagen: nur Krawatte ablegen reicht nicht. Denkt mal ganz anders?

Menne: Nein, keinesfalls! Ich bin gerne befreundet mit Unternehmern, aber keine Beraterin von Vorständen und sehe auch wenig Chancen, sie beraten zu können. Ich bin schließlich zweimal gescheitert. Es gibt jedoch Andersdenkende. Leute wie Elon Musk beispielsweise gelten als unmögliche Führungskräfte, aber sie gehen auf Risiko und machen Vieles anders. Andere Vorstände setzen auf Effizienz. Auch dafür muss Raum sein – zumal Deutschland in den vergangenen Jahren damit sehr erfolgreich war.

Meyer: Bei Lufthansa oder Boehringer Ingelheim waren Sie diejenige, die für Innovationen aufs Gaspedal gedrückt hat. Wie kam das in den sehr etablierten Konzernen an?

Menne: Naja, bei Boehringer Ingelheim habe ich wohl zu viel Druck gemacht, da kam es nicht gut an, sonst wäre ich vielleicht noch da. Aber ich habe bei beiden Firmen das Digitallabor maßgeblich mitgegründet und bei Lufthansa aus meinem Budget Geld für die Forschung in synthetisches Kerosin investiert, was für einen Finanzvorstand auch nicht ganz normal ist. Bei Boehringer Ingelheim bin ich tatsächlich am Kulturclash gescheitert. Rational wollten die Firma, der CEO und die Familie Veränderung, aber emotional sind wir nicht zusammengekommen, da war ich zu radikal. Und vielleicht ist das auch richtig so, da es nicht in die Unternehmenskultur passte.

Verbesserungswesen ist häufig Dilemma

Meyer: Fühlen Sie sich als radikale Person?

Menne: In gewisser Weise schon, ja. Meine Entscheidung, bei Lufthansa vor Vertragsende aufzuhören, war radikal und hat viele überrascht, weil sie überzeugt waren, dass ich das bis zur Rente durchhalte. Auch die Tatsache, dass ich alleine nach Lagos bin, könnte man als radikal interpretieren. Ich bin in die mit 14 Millionen Einwohnern größte Stadt des afrikanischen Landes Nigeria gezogen, ohne mir sie vorher angesehen zu haben.

Meyer: Könnten Sie sich vorstellen, in Kooperation mit Hochschulen ein digital Lab zu gründen, wie Sie es schon zweimal gemacht haben, um zu zeigen, dass es geht?

Menne: Ja, wobei ich mich eher als Mentor oder Coach für Start-ups sehen würde. In Kiel fand vor ein paar Wochen das Waterkant-Festival statt, bei dem ich ein Speeddating mit Start-ups veranstaltet habe. Da sind total smarte Ideen entstanden und ich könnte mir vorstellen, den jungen Leuten dabei zu helfen, sie umzusetzen. In einem Großkonzern etwas zu ändern, ist schwer. Er hat zu viele Mechanismen, die Veränderung verhindern. Das ist so etwas wie ein Innovator's Dilemma.

Meyer: Was heißt das genau, Innovator's Dilemma?

Menne: Hätte mir beispielsweise, als ich noch bei Lufthansa war, ein junger Mitarbeiter, ein Student, ein Doktorand oder ein völlig vergeistigter Forscher erzählt: Frau Menne, ich habe neulich eine Fliege gebeamt. Also beamen geht, allerdings noch in kleiner Dimension, aber in 10 Jahren werden wir Menschen beamen. Dann hätte ich doch als Lufthansa-Finanzvorstand nicht 20 Millionen locker gemacht, damit derjenige daran weiterforscht. Das wäre Kannibalismus gewesen. Dass das Verbesserungswesen in Unternehmen häufig ein Dilemma ist, liegt auch daran, dass die Chefs sagen, das hab' *ich* ja nicht erfunden. Alle könnten denken: und warum hast du nicht?

Start-ups und Mittelstand haben smarte Ideen

Meyer: Wer entwickelt denn dann die smarten Ideen? Sind das Start-ups, die ganz disruptiv hergehen und eine Transparenz in den Markt bringen, die vorher gar nicht gegeben war? Oder könnte das auch einem Mittelständler gelingen?

Menne: Start-ups auf jeden Fall und ja, auch Mittelständler können das. Sie haben oft kurze Wege und wenn da jemand ist, der auch radikal denkt, dann klappt das. Aber einen Großkonzern umzubauen, selbst mit einem radikalen Vorstandsvorsitzenden an der Spitze, ist viel, viel schwerer. Ich glaube, der Softwarehersteller SAP hat es ganz gut gemacht. Großunternehmen müssen sich umgucken und die, die smart sind, kaufen zu – wie es beispielsweise Facebook mit Instagram oder WhatsApp gemacht hat.

Meyer: Praktiziert die deutsche Automobilindustrie das nicht so?

Menne: Ja, vielleicht. Es gibt das böse Gerücht, dass die Automobilindustrie bereits sehr viele smarte Erfindungen gekauft hat, um sie in die Schublade zu legen. Kaputt machen hilft allerdings nicht. Richtig radikal Auto gedacht hat Elon Musk. Er setzt die Autoindustrie weltweit unter Druck, sodass da jetzt was passiert. Er kann das auf der grünen Wiese tun, weil er keine Altlasten mitschleppt. Ob er seine E-Fahrzeuge am Ende in der Masse produzieren kann, wird sich noch herausstellen. Das Neue, Disruptive, Radikale ist ihm gelungen. Erst wenn wir überzeugt sind, dass Disruption Sinn ergibt, werden wir Transformation wirklich gut hinkriegen.

Meyer: Und wir haben noch ein Problem, das heißt Klimawandel.

Menne: Ganz genau! Hier ist die Transformation absolutes Muss. Aber bitte nicht, indem wir auf alles verzichten und uns gefühlt ins Mittelalter zurückversetzen. Das funktioniert nicht, weil es inzwischen zu viele Menschen auf der Erde gibt. Nochmal: Wir müssen smarter denken! Wir müssen CO₂ verwenden, um was Gutes draus zu machen. Warum hat das noch keiner gedacht? Wir müssen umwandeln, nicht einschränken. Eine CO₂-Steuer halte ich aus Steuerungsgründen nicht für die beste Idee, Emissionshandel sollte ausgebaut werden. Ich war außerdem geschockt, als ich von den neuen Abgasgrenzwerten für Lkw erfahren habe. An andere Kraftstoffe wie Methan denkt dabei keiner und damit können Fehlsteuerungen entstehen. Ich halte es für wichtig, auch an neue Kraftstoffe wie Wasserstoff und Methan zu denken.

Ohne Diversität geht es nicht mehr

Meyer: Kommen wir einmal auf die Logistik zu sprechen. Sie erscheint vielen – da müssen wir uns nichts vormachen – nicht als das attraktivste Berufsfeld. Die Logistik ist nach wie vor eine Männerdomäne und Frauen tun sich schwer, sich dort zu behaupten. Was könnte der Mehrwert sein, konsequent auf Diversität zu setzen?

Menne: Der Vorstand eines Logistikunternehmens hat mir mal gesagt, dass er keine Frauen findet. Ich habe ihm drei genannt, eine davon hat er genommen, da er nur eine Stelle zu besetzen hatte. Es gibt durchaus Frauen in der Logistik, man muss sich nur die Mühe machen, sie zu finden. Ich halte es außerdem für Blödsinn, bei der Logistik von einer Branche zu sprechen, in der nur Männer arbeiten. Führungskräfte sollten Diversität ernst nehmen, auch um erfolgreich agieren zu können. Steht einem Unternehmen ein homogenes, gleich sozialisiertes Führungsteam vor, wird es vielleicht manchmal am Kunden vorbei produzieren, weil es nur einen Teil betrachtet. Ich kann also nur empfehlen, sich divers aufzustellen – nicht nur geschlechterspezifisch, auch international. In deutschen Konzernen wird häufig nur an Deutschland oder maximal Europa gedacht. Das ist völlig falsch! Beispiel Adidas. Der Sportartikelhersteller hat überhaupt nicht mitbekommen, dass er in den USA als rassistischer Arbeitgeber wahrgenommen wird. So etwas kann einem Unternehmen richtig um die Ohren fliegen.

Meyer: Was bedeutet Diversität noch?

Menne: Menschen mit Migrationshintergrund haben möglicherweise einen völlig anderen Blick auf die Dinge. Wer sich darauf einlässt, erschließt sich andere Produkte und Märkte. Durch andere Aspekte können auch andere Entscheidungen getroffen werden. Je mehr unterschiedliche Perspektiven an einem Tisch vertreten sind, desto mehr wird bedacht und eine Lösung auf eine gute Art erzielt. Das bringt ein Unternehmen eher weiter, als zu sagen, dass es die Lösung kennt, weil es sie ohnehin in den vergangenen zehn Jahren praktiziert hat. Diversität ist unendlich wichtig.

Frauenprogramme sind Feigenblätter

Meyer: Viele männerdominierte Firmen haben Frauenprogramme installiert. Was halten Sie davon?

Menne: Frauenprogramme sind so eine Sache. Wenn Frauen ein extra Programm brauchen, heißt das ja, dass sie nicht ganz so schlau sind oder es alleine nicht hinkriegen. Mit Frauenclustern kommen wir nicht weiter. Es geht doch vielmehr darum, zu fördern, wie Männer und Frauen gut zusammenarbeiten. Häufig sind diese Programme Feigenblätter, sie heißen „Wir fördern Frauen“, „Wir haben ein Frauennetzwerk“ oder „Mentoringprogramme für Frauen“. Das führt aber nicht dazu, dass zwangsläufig mehr Frauen in der Führung sind. Es gelingt nur dann, wenn es gewollt ist und die Führungsriege daran glaubt. Meiner Ansicht nach machen Mittelständler das erfolgreicher als Konzerne. Sie lassen, wenn sie gute Leute haben wollen, nicht 50 Prozent der Talente außen vor.

Meyer: Mein Eindruck ist, dass Frauen, die nach oben wollen, schon noch auf Vieles verzichten müssen und dass es oft um Machtspielchen und männerdominierte Strukturen geht, wo Frauen sich bewähren müssen. Sind Frauen in Führungspositionen ein besonderer Typus Frau?

Menne: Nein, es sind alles total unterschiedliche Frauen. Das, was Sie ausdrücken, ist trotzdem aber auch ein Stereotyp. Denn zielstrebig, ehrgeizig und durchsetzungsfähig sind männliche Attribute. Das ist wissenschaftlich belegt. Frauen sind demnach empathisch und sozialkompetent. Ein Vorstandsvorsitzender muss in der herkömmlichen Zuschreibung aber nicht sozialkompetent, sondern kriegerisch sein. Aber auch das ist ja vielleicht ein falsches Bild. Wir brauchen unbedingt Rollenvorbilder, um Mädchen oder jungen Frauen zu zeigen, dass es unterschiedliche Frauentypen sind, die unterschiedliche Spitzenpositionen ausgefüllt haben oder es noch tun. Sie sollen inspiriert werden, etwas zu machen und sehen, was möglich ist. Interessanterweise, auch das ist wissenschaftlich nachgewiesen, reagieren Frauen – wahrscheinlich wegen ihrer Sozialisierung – stärker auf Rollenvorbilder als Männer.

Meyer: Wo würden Sie sagen, gibt es eine vordringliche Stellschraube? In der Politik, in den Unternehmen oder müssen Mütter ihre Söhne anders erziehen?

Menne: Das liegt nicht in den Unternehmen, die sind schon heterogen. Meiner Ansicht nach ist die Bildungs- und Familienpolitik verantwortlich, Schulen und Kitas besser auszustatten sowie Familie und Sozialleben zu fördern. Momentan fördern die Regeln immer noch das alte, tradierte Familienbild.

Quoten können helfen

Meyer: Früher waren Sie gegen eine Frauenquote, heute sind Sie dafür. War der Sinneswandel das ein schleichender Prozess?

Menne: Im Grunde ja. Bei mir hat es gedauert, bis ich 50 war. Bis dahin habe ich bei Lufthansa Karriere gemacht und gehörte dann zu den zehn Hauptabteilungsleiterinnen, die es immer gab. Mit 50 habe ich gemerkt, dass es für mich bei Lufthansa nicht mehr weiter geht. Ich bin dann zu British Midland gewechselt. Das war auch ungefähr die Zeit, als ich anfang, für „Frauen in die Aufsichtsräte“ zu unterschreiben. Ich bin absolut für Quoten, inzwischen auch bei Vorständen, denke aber, dass es dort am schwierigsten ist.

Meyer: Warum das?

Menne: Im Vorstand muss die Managerin nicht nur ein Aufgabengebiet beherrschen, sondern muss auch die Branche oder den Fachbereich beherrschen. Davon gibt es nicht viele und man muss sie weltweit suchen. Oft höre ich, „wir sind eine Branche, da gibt es keine Frauen“ – das regt mich wirklich auf. Meiner Meinung nach kann man immer eine Frau finden, wenn man ernsthaft nach ihr sucht. Frauen in Aufsichtsräten können etwas bewirken. Sind dort 30 Prozent weiblich, ist das schon mal eine gute Stimme. Ich weise immer darauf hin, dass im Vorstand eine Frau eingesetzt werden muss, setze mich aber nicht immer durch. Ich baue außerdem stark auf Investoren, denn sie üben Druck in Sachen Diversität aus. Die US-Amerikaner beispielsweise schauen immer, wie divers der Aufsichtsrat ist. Sie haben zum Beispiel bei einem meiner Mandate einen kleinen Punktabzug gegeben, weil in den Ausschüssen nur Männer im Vorsitz sind.

Führungskräfte müssen Vieldeutigkeit zulassen

Meyer: Sie haben gesagt, wir müssen mehr Vieldeutigkeit zulassen, die Ihnen an der Kunst so gut gefällt. Wie erreichen wir im Geschäftsleben ein neues Aushalten von Vieldeutigkeit?

Menne: Das muss natürlich die Führung anregen. Sie könnte nach der Meinung ihrer Mitarbeiter fragen und beispielsweise zunächst den Jüngsten sprechen lassen oder den, der am neuesten dazu gekommen ist. Die Führungskraft spricht zuletzt, damit nicht alle im vorauseilenden Gehorsam dasselbe sagen. Man könnte die Mitarbeiter bitten, jeweils drei Argumente anzuführen, warum eine Idee nicht gut ist, und man könnte Gesprächsforen gründen, in denen auch über was anderes geredet wird.

Meyer: Haben Sie derlei bei Lufthansa praktiziert?

Menne: Wir haben bei Lufthansa Klavierabende jeweils für etwa 150 Personen veranstaltet. Das hat unter den Kollegen zu ganz anderen Gesprächen geführt. Menschen, die sich vorher nicht kannten, waren plötzlich im Gespräch, erst über die Musik, dann über ihre jeweiligen Tätigkeiten im Unternehmen. So lässt sich Vieldeutigkeit fördern. Ein anderes Beispiel ist das Lufthansa-Orchester. Da treffen sich 60 Leute, die alle woanders im Unternehmen Profi sind, zweimal im Jahr zu einem Konzert. Jeder spielt sein Instrument wie er es am besten kann und jeder ist dann der beste, nicht der Dirigent. Das ist das Bild einer Firma.

Meyer: Das heißt, die Führungsetage muss anregen, dass die Mitarbeiter über etwas anderes reden oder nachdenken als nur über die Firma?

Menne: Genau. Für Optimierungsprojekte braucht es diese Freiräume. Die Skandinavier machen das. Bei Scandinavian Airlines (SAS) sind im Gebäude ein Friseur, ein Fitnessstudio und andere Läden. Die Mitarbeiter treiben zusammen Sport oder unterhalten sich ganz locker. Das würde in einem deutschen Unternehmen nicht passieren, weil der Mitarbeiter immer gleich befürchtet, dass der Chef gerade zuschaut. Doch die Führung sollte das forcieren, denn treibt ein Mitarbeiter ein Stunde Sport, ist er wieder fit für die Arbeit, hat den Kopf frei und ist produktiver. Ein Frisör im Haus spart zudem Zeit fürs Hin- und Herfahren. Diese Denke haben wir noch nicht.

Meyer: Wie können wir das erreichen?

Menne: Das könnte schon von unten kommen. Gerade junge Leute sagen, dass sie es sich nicht mehr vorstellen können, so durchgetaktet zu arbeiten. Wenn die Mitarbeiter es anders einfordern oder Investoren sagen, dass erfolgreiche Unternehmen anders agieren, entsteht ein anderer, diverserer Mix. Vielleicht wären dann mehr bereit, das mal auszuprobieren. Wir müssen experimentieren, nur so können wir in den Unternehmen und als Gesellschaft etwas ändern.

