



Foto: PR

## *"Früher galt: Wer sich nicht wehrt, landet am Herd. Heute wird die eigene materielle Absicherung häufig vergessen"*

Elke Benning-Rohnke arbeitet seit über 30 Jahre im und mit dem Top-Management, als Vorständin, Aufsichtsrätin, Beirätin und Unternehmensberaterin. Als langjährige Vizepräsidentin von Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V., Mentorin und sehr aktive Netzwerkerin setzt sie sich für ihr Lebensthema ein – die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Wirtschaft. Jetzt hat sie 2TOP gegründet. Ziel des Female Career Accelerator ist es, Frauen zu unterstützen, ihre Talente und Ambitionen mit Coaching und Community-Angeboten zu entfalten und Unternehmen zu unterstützen, ihre Prozesse, Strukturen und Kulturen chancengerecht zu gestalten.

### **Du hast im September 2TOP gegründet. Was war dein Antrieb?**

Ich glaube, es ist mir als Mission in die Wiege gelegt worden, mich für Chancengerechtigkeit einzusetzen. Noch stehen wir in vielen Bereichen – Bezahlung, Teilhabe an Führungspositionen, Renten-Gap – weit zurück. Durch meine Zeit als Managerin in Kanada weiß ich, dass es besser geht

und wie wir es besser machen können. In 2TOP verbinden sich meine Erfahrungen und Kompetenzen als Psychologin, Führungskraft und Unternehmensberaterin, ganz gemäß dem schönen Gedicht von Rainer Maria Rilke:

Ich lebe mein Leben in wachsenden Ringen,  
die sich über die Dinge ziehn.

Ich werde den letzten vielleicht nicht vollbringen,  
aber versuchen will ich ihn.

Allein ist eine solche Mission nicht zu machen. Deshalb brauchen wir neben den beiden Mitinitiatorinnen Dr. Christine Vitzthum und Sabine Schmittroth Unternehmen, die den Wert ihrer weiblichen Mitarbeiterinnen schätzen und bereit sind, ihnen faire Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten.

### **Wo siehst du den größten Fortschritt für die Karrieren von Frauen?**

Es ist selbstverständlicher geworden, Karriere zu machen und Ambitionen zu leben. Dazu hat die Politik beigetragen, die Medien, die vermehrt Expertinnen positionieren, und jetzt auch viele Role Models. Das alles strahlt in die Unternehmen und bringt auch dort Veränderung. Vorstände, die heute noch „male und pale“ sind, werden seltener. Ich erinnere mich noch an die Zeit, in der wir bei FidAR für das Zustandekommen des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen, FüPoG I, 2015 gekämpft haben. Damals wurden Frauen und Kompetenzen noch oft öffentlich als Antipoden diskutiert. Das hat sich geändert. Niemand zweifelt mehr, dass es kompetente Frauen gibt. Das beweist auch die schnelle Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben in Aufsichtsräten und Vorständen.

### **Wo stecken wir fest?**

In zwei Feldern. Einmal bei der Besetzung von Top-Positionen. Wir haben in Deutschland sehr formal hierarchische Unternehmensstrukturen. Die funktionieren für Frauen mit Einschränkungen bis ins Mittelmanagement, danach brechen sie ab. Dann greifen in der Besetzung Macht und Autorität einzelner, und Selbstähnlichkeitsmechanismen kommen zum Tragen. Das zweite Feld ist die Rollenverteilung im Privaten, bei der wie selbstverständlich die Care-Arbeit fast ausschließlich bei den Frauen bleibt. Frauen übernehmen diese unbezahlte Care-Arbeit und erleiden dadurch oft schwerwiegende berufliche und finanzielle Nachteile. Kein Mann fällt aus der Karrierepipeline, weil er mehrere Kinder hat. Viele Frauen fallen aus der Karrierepipeline, weil sie mehrere Kinder haben.

## **Gibt es deiner Wahrnehmung nach spezifisch deutsche Herausforderungen?**

Ja, die politischen Rahmenbedingungen setzen über das Ehegattensplitting falsche Anreize. Das fördert nicht die gleichberechtigte Aufteilung von Care Arbeit, hemmt die Rückkehr in die Berufstätigkeit und ist zudem ungerecht, da Alleinerziehende zum Beispiel gar nicht davon profitieren. Anders als zum Beispiel in den skandinavischen Ländern gibt es in Deutschland viel weniger Zustimmung zur Fremdbetreuung von Kleinkindern. Wir orientieren uns sehr an dem Glaubenssatz, eine gute Mutter sei 24/7 für ihre Kinder da.

## **Welche Situation hat sich zugespitzt?**

Ich sehe Veränderungen bei der Mentalität der Frauen. In meiner Generation war das Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit und nach Autonomie ein starker Antreiber. Um das zu erreichen, mussten wir uns sehr früh gegen soziale Normen und Erwartungen stellen. Es galt: Wer sich nicht wehrt, landet am Herd. Oder, wie mein Mann es etwas eleganter formuliert: Wer nichts begehrt, landet am Herd. Die Frauen heute werden im Elternhaus, in Schule und Studium gefördert und erleben bis zum Eintritt in ein Unternehmen oder eine Kanzlei wenig ungleiche Behandlung. Sie rechnen nicht mit Benachteiligungen, wappnen sich deshalb vielleicht weniger für Konkurrenz und Verdrängungssituationen – die in bestimmten Positionen, Branchen, Umfeldern nach wie vor Alltag sind. Der Überraschung folgt oft der Rückzug ins Private. Die eigene materielle Absicherung wird dabei häufig vergessen.

## **Wo setzt eure Arbeit mit 2TOP an?**

Wir bieten Seminare und Coachings, die den Aufstieg der Frauen begleiten und beraten Unternehmen, die ihre weiblichen Talente fördern und binden wollen. Dabei sind Prozesse wie der Beurteilungs- und Beförderungsprozess zentral, da diese oft unbeabsichtigte Benachteiligungen bergen. Für Unternehmen wie für Eltern ist der Leave- und Return-Prozess von zentraler Bedeutung. 4 von 5 Frauen bekommen Kinder. Die Frauen werden in den Mutterschutz verabschiedet, die Führungskraft sagt vielleicht noch: „Jetzt kümmer dich erst mal um dein Kind“ und sendet so unbewusst, gut gemeint, ein völlig falsches Signal. Für das „Zurück“ existiert dann vielleicht noch eine unattraktive Website mit Jobs, die nicht passend sind. In der Folge verlängern die Frauen die Elternzeit oder kehren nicht mit der besten Motivation zurück.

## **Was wäre ein richtiges Signal?**

Bereits in der Schwangerschaft sowohl Eltern wie auch Führungskraft coachen, damit sie konkret über Rückkehrmöglichkeiten sprechen. Schon dieses Coaching führt dazu, dass die Frauen schneller, mit mehr Stunden und höheren Karriereambitionen zurückkommen. Auch die soziale Bindung ist wichtig. Unternehmen, die das gut lösen, wie etwa Procter & Gamble, organisieren einen Familienlunch im Monat, zu dem alle ihre Kinder mitbringen. Auch diejenigen, die gerade im Leave sind, sind dazu eingeladen. Soziale Bindung an das Unternehmen hat sich als ein wesentlicher Treiber für den Wiedereinstieg kristallisiert. 2Top unterstützt beim Erstellen eines solchen Parental-Transition-Konzepts, das Unternehmen viel Kosten und Aufwand erspart: Sie verlieren keine Talente, das Wissen bleibt im Unternehmen, es gibt viel weniger Produktivitätsverluste.

## **Wenn dies wirtschaftlich so sinnvoll ist, warum passiert es dann noch so selten?**

Ich glaube, dass die für Personal Verantwortlichen diese Themen offensiver bei ihren – dann eben doch meist männlichen, oft technisch orientierten – Vorständen platzieren sollten. Die Bindung der weiblichen Talente ist eine Investition, die sich als Business Case rechnet. Das ist den Vorständen oft gar nicht bewusst.

## **Wie beurteilst du die hohe Teilzeitquote in Deutschland?**

Teilzeit ist verführerisch, weil ich denke, ich kann beides haben. Dort wo Shared Leadership Modelle angeboten werden, geht das ja tatsächlich auch. In Skandinavien ist arbeiten mit einer verringerten Stundenzahl für Männer wie Frauen üblich. Dann führt Teilzeit auch nicht zu Karrierenachteilen.

## **Die aktuelle McKinsey-Studie „Women in the workplace“ zeigt für den US-Markt, dass Frauen sich verantwortungsvolle Rollen wünschen und zutrauen, sie aber nicht erhalten. Wie beurteilt ihr die Situation in DACH?**

Ich beobachte in Unternehmen drei unterschiedliche Gruppen von Frauen. Die erste Gruppe hat eine starke Karriereambition, formuliert sie und setzt sie durch, auch mit einer durchaus männlichen Stärkenwahrnehmung im Sinne von „Da haue ich auch mal auf den Tisch, wenn es sein muss.“ Dann gibt es eine zweite Gruppe von Frauen, die sehr lange mit inhaltlicher Arbeit sehr zufrieden ist, weniger als ihre Kollegen auf Beförderung drängt und spät merkt, wie Mittelmaß an ihr

vorbeizieht. Diese Frauen trauen sich die Rollen zu, erhalten sie jedoch nicht, und Unternehmen verlieren diese Talente etwa ab Mitte 40. Diesem kann man mit gezielten Maßnahmen gut entgegenwirken. Die dritte Gruppe ist von dem Glaubenssatz geprägt, Führungspositionen ließen sich nicht mit Familie vereinbaren. Sie streben keine Führungsposition an, selbst wenn sie noch gar keine Kinder haben.

**Bei 2TOP arbeitet ihr mit verschiedenen Coaches, deine Mitgründerin Christine Vitzthum ist Expertin für das Potenzial, dass Coaches für Frauen-Karrieren haben können. Wo kann ein Coaching unterstützen, wenn ich eine Top-Position anstrebe?**

Ja, Christine hat darüber promoviert. Sie steht für den Typus Coach für Top-Positionen. Sie hat selbst langjährige Erfahrung in Unternehmen, mehrere sehr gute Coaching Ausbildungen und durch ihre Promotion über den eigenen Erfahrungshorizont hinaus vertiefende Kenntnisse erworben. Coaches mit einem solchen Profil sind in vielfacher Weise wertvolle Gegenüber, unterstützen bei Team- und Selbstführung, beim Ausbau von Führungskompetenzen. Gerade in Top Positionen ist ein hochkompetenter Sparringpartner auch für die Gemengelagen in der Organisation und im direkten Umfeld von großem Wert.

