

DORTMUNDER PORTRAITS:
FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

NR. 2

ANJA SCHULTE

BEATE SEITZ:

**OFFENSIVES FÜHREN DURCH
TEAMFÄHIGKEIT ODER
„DAS ENDE DER BESCHEI-
DENHEIT“**



Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Das Dekanat
44221 Dortmund

Dortmunder Portraits: Frauen in Führungspositionen
Nr. 2, November 2003
ISSN 1629-1630

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Das Dekanat
44221 Dortmund

Inhaltsverzeichnis

1. Die Selbstpräsentation.....	4
2. Nachgefragt: Studientipps	8
3. Zu Frauen in Führungspositionen.....	9
4. Zur Karriereplanung.....	10
5. Zur Familienplanung und Partnerschaft.....	11
6. Zur Freizeit	12

Zur Autorin:

Dr. Anja Schulte ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmensführung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Dortmund, 44221 Dortmund, Tel.: +49-(0)231-755/3449, E-Mail: A.Schulte@wiso.uni-dortmund.de, Internet: www.wiso.uni-dortmund.de/LSFG/UF



Beate Seitz: Offensives Führen durch Teamfähigkeit oder „Das Ende der Bescheidenheit“

1. Die Selbstpräsentation

Auf ihrer Visitenkarte steht „Senior Manager“. Beate Seitz gehört zum Führungsteam von T-Systems, der Telekomtochter für professionelle Telekommunikations- und IT - Lösungen mit Sitz in Frankfurt. Seit 2002 gehört sie zum Unternehmen. Ihr Aufgabengebiet ist das Wissensmanagement. Sie leitet interne Wissensprojekte und ist die Schnittstelle zur Öffentlichkeit im Bereich „Kommunikation für Wissensmanagement“. Ihr Tag beginnt mit der Beantwortung von durchschnittlich 100 E-Mails. Das kostet sie mindestens zwei Stunden. Sie antwortet internen Anfragen zum Stand von verschiedenen Projekten, sie sammelt Informationen für die Geschäftsführer auf Fragen wie „Was hat das Wissensmanagement uns gebracht?“, sie vereinbart Termine mit Zeitungen und anderen Medien. 50 Prozent ihrer Arbeit sei telefonieren, mailen und kommunizieren in den verschiedensten Meetings. Die andere Hälfte ihrer Arbeitszeit entwickle sie Konzepte, was künftig auf dem Gebiet des Wissensmanagements bei T-Systems geplant wird.

Wenn sie erklären sollte, was genau „Wissensmanagement“ bei T-Systems bedeute, wo antworte sie in der Regel mit: „Ich erfrage die genutzten und benötigten Daten in unseren IT- Systemen und versuche dann die Datenmenge zu reduzieren!“ Amüsiert erklärt sie, das sei so eine beliebte „12-Sekunden-Frage“. Genau 12 Sekunden brauche es, um im Fahrstuhl von Parterre bis in die Ebene der Geschäftsführung zu gelangen. „12 Sekunden, in denen man den Chefs erklären kann, was man macht!“ Etwas ausführlicher bringt Beate Seitz ein plastisches Beispiel zu Wissensmanagement in Organisationen: So sei es üblich, eine kurze Präsentation an die Abteilungsleitung elektronisch zu schicken mit der Bitte, über die Ausführungen kurz „drüberzuzugucken, Anmerkungen einzufügen und wieder zurück zu mailen.“ Parallel gehe eine Kopie oftmals schon vorab an die Geschäftsführer, deren Stabsleiter und bzw. oder die Assistenten. Diese schicken ihre bearbeiteten Versionen wieder zurück, damit eine Vorstandsvorlage erstellt werden kann, die dann wieder an sämtliche Stäbe und beteiligten Personen versendet wird. „Eine Datei kann leicht in weit über 50 Versionen in einem Netz abgespeichert werden. Dann müssen diese auch noch letztendlich archiviert werden!“ Bei T-Systems arbeite man heute allerdings mit einem sog. „workroom“, in dem eine Datei ins Netz gestellt, von allen sequentiell geöffnet und bearbeitet werden könne. Dennoch: Für T-Systems ergibt das heute leicht eine benötigte Speicherkapazität von bis zu 20 Terrabyte, also 20.000 Gigabyte Speicherplatz. Speicherplatz, der letztendlich Kosten verursacht. Ziel im Jahr 2004 sei deshalb für Beate Seitz ein neues System für die Archivierung zu schaffen in Kombination mit einem möglichst automatischen Lösungsverfahren. Dies sei für sie elementarer Bestandteil von Wissensmanagement.

Beate Seitz ist heute 40 Jahre alt. Sie ist ca. 1,73 groß. Sie trägt die Haare kurz, der sportliche Schnitt wird keck von goldenen Strähnen unterbrochen. Sie ist sehr schlank. „Das kommt vom wenigen und unregelmäßigen Essen“, gibt sie zu. Ihr graues Kostüm sitzt perfekt. Eine graue Maus ist sie nicht: Dafür blitzen ihre blauen Augen viel zu lebhaft. Die Stimme von Beate Seitz ist nicht sehr laut, aber vortrags erfahren und fest. Lässig bedient sie Laptop und Beamer ohne jedes technisches Problem. Sie wirkt modern und selbstbewusst. Schnell wird klar: Sie ist eine Fachfrau. Beate Seitz beherrscht das Telekommunikations- und IT-Vokabular und macht davon reichlich Gebrauch. „Manchmal rede ich Fachchinesisch, ich weiß“, gibt sie zu. Auf Nachfrage kann sie jedes Detail aber mit simplen Beispielen erklären.

Eingestiegen ist Beate Seitz bei T-Systems mit einem gewaltigen Projekt: Das Konglomerat aus unterschiedlichen IT- Unternehmen unter dem Dach „T-Systems“ mit insgesamt 180 eigenen Intranets sollte auf eine Kommunikations- und Arbeitsplattform für alle Mitglieder gestellt werden. Das bedeutete nicht unbedingt die technisch beste Lösung zu finden, sondern die für alle Organisationsmitglieder überzeugendste. Dabei sei für sie eine wichtige Lektion gewesen: „Wie funktioniert diese Organisation Unternehmen? Es zeigt sich: Alles funktioniert über Aushandlungsprozesse. Und wer am meisten Geld und am meisten macht hatte, der saß bei der Verhandlung am längeren Hebel“, so Beate Seitz. Es sei ein bisschen die Kunst gewesen: „Wie bekomme ich am besten einen Sack Flöhe an einen Tisch?“ Ihr Weg sei es dabei gewesen über Kompromisse Lösungen zu finden. Besonders schwierig bei T-Systems: Während in traditionellen gewerblichen Unternehmen nur wenige IT- Experten seien, habe Sie es in ihrer Organisation ausschließlich mit Experten zu tun. Da sie selbst keine Ingenieurin ist, sei sie bei der Recherche meistens im Team unterwegs. „Überhaupt lernt man bei T-Systems schnell: Einzelkämpfer werden nicht gebraucht und kommen auch nicht weiter!“. So seien Jahresziele immer Teamziele. Berufliche Zielvereinbarungen auch wenn sie „individuelle Vereinbarungen“ genannt würden, nur miteinander zu erreichen.

Das Plattformprojekt sei im Kern um Frage gegangen herauszufinden: „Wer macht was, wer braucht was?“ So habe sie jeden Geschäftsbereich kennen gelernt von geschäftsführerebene bis zum Anwender. Ihre Aufgabe war es zusammen mit der Personalabteilung zu definieren, wer welche Zugänge, Applikationen und Programme benötigt und diese dann als individuell konfigurierte Dienste auf den einzelnen Arbeitsplatz zuzuschneiden. Entstanden sei so ein zentrales Mitarbeiterportal, das einfach und ohne eine Unmenge von Passwörtern sicher zu bedienen sei. Im Sommer 2003 seien die über 180 Intranets zusammengeschaltet bzw. die einzelnen Server abgeschaltet worden. Das habe Einsparungen in Millionenhöhe gebracht. Denn: Wissensmanagement im IT- Bereich sei immer kostengetrieben. Ihr Projekt damit ein voller Erfolg.

Neben dem internen Austausch von Informationen, werde allerdings auch versucht, Lösungen mit anderen Wissensmanagern auszutauschen. Aber nicht kostenlos: Hier gelte die t- systems- Philosophie „Use what you sell – Sell what you use!“

Im Arbeitsvertrag von Beate Seitz stehen 40 Wochenstunden. De facto arbeitet sie durchschnittliche 50 bis 60 Stunden die Woche. „natürlich kann ich auch einen Acht-Stunden-Job machen, aber dann komme ich nicht weiter“, erklärt sie. Wer in der Hierarchie aufsteigen will, müsse Einsatz zeigen. Mindestens einmal die Woche ist sie auf Dienstreise. Im letzten Jahr ca. einmal im Monat davon im Ausland. Dabei achte T-Systems auf die Kosten: „Das heißt früh losfliegen und u.U. abends sehr spät zurückfliegen!“ Der Frankfurter Flughafen als nacht- und Heimathafen macht es möglich.

Beate Seitz ist keine Ingenieurin. Sie studierte Philosophie auf Magister, promovierte zum Thema Betriebsräte in Sozialwissenschaften. Sie arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Mitbestimmung und Organisation an der Bochumer Ruhruniversität. Sie wechselte nach der Promotion an die Universität Dortmund zum Soziologielehrstuhl „Technik und Gesellschaft“. Relativ spät entschied sie sich für einen Ausstieg aus der Hochschullaufbahn. Sie verließ ihre sicherer Habilitationsstelle Ende 2000. „Ich war relativ alt für einen Wechsel und viele Personalberater gaben mir zu verstehen, das schaffe ich nicht mehr!“ Sie ließ sich von solchen Aussagen nicht beirren und bewarb sich bei Mannesmann vor der Fusion mit Vodafone. „Dort kam ich an einen Personalreferenten, der über den Tellerrand gucken konnte, der darauf geschaut hat, was ich kann und ins Unternehmen mit hineinbringe!“ Beate Seitz bekam eine Chance und griff zu. Sie erhielt einen Vertrag bei der neuen Vodafone-TeleCommerce und war dafür verantwortlich das strategische Marketing dieses Systemhauses aufzubauen, dass erstmals nicht nur interne Stelle bediente, sondern sich auch für den externen Markt und externen Kunden öffnen sollte. Weiter gehörte sie zu einem „Project office“, dass die gesamte Infrastruktur für die Vodafonegruppe aufbauen sollte.

Ein weiterer Glücksgriff wie Zufall war, dass Beate Seitz in einer Abteilung arbeitet, die geleitet wurde von einer Frau mit einem ganz ähnlichen Background wie sie. Ihre „Chefin“, wie sie selbst sie nur bezeichnet, hatte Mathematik und Physik studiert, in Philosophie promoviert. Die beiden Frauen sprechen die gleiche Sprache. Als für die Abteilungsleiterin bei Vodafone sich die Chance eröffnete eine neue Position bei T-Systems anzunehmen, nahm sie Beate Seitz mit. „Sie ist mehr als meine Chefin, sie ist meine Mentorin“, so Beate Seitz.

Beate Seitz ist kein „Computer-Kid“. An der Universität hat sie ihre ersten Hausarbeiten noch auf der Schreibmaschine geschrieben. Erst mit der Masterarbeit stellte sie sich auf PC-Arbeit um und wurde infiziert von einem Computervirus. „Ich musste zwar nie einen PC auseinander schrauben, aber ich wollte wissen, wie er funktioniert und ´was ich genau damit tun kann!“ sagt Beate Seitz. Systematisch erweiterte sie ihr Wissen für Computersysteme. Zuhause setzt sie auf Apple. An der Universität übernahm sie die statistischen Auswertungen am Rechner, arbeitete sich in die Homepageerstellung ein, verwaltete die Lehrstuhldaten und pflegte die Rechner ihrer Kollegen.

2. Nachgefragt: Studententipps

Ihr Lebenslauf zeige deutlich, dass man auch ohne technischen Studiengang in hochtechnischen Organisationen bestehen könne. Schließlich ginge es nur um die Überwindung des Praxisschocks. Als Praxisschock bezeichnet sie, dass „egal, was studiert wird, im Beruf zeigt sich dann, dass 80 Prozent des Studienwissens nicht gebraucht wird, die 20 Prozent, die aber dann angewandt werden können und müssen, viel zu wenig sind.“ Studiert werden sollte deshalb das, was Spaß mache. Die wichtigste Lektion an der Universität sei zu lernen, systematisch und strukturiert zu denken und zu lernen. „Bereiche, in denen ich mich nicht auskenne, muss ich lediglich begreifen als Lücke, die ich schließen muss im Sinne von: Wo bekomme ich die Informationen her und wie bereite ich sie effizient auf.“

Immer noch gelte allerdings in den klassischen Branchen, dass ein Abschluss diese Qualitäten signalisierten. Ein Abschluss habe ich Deutschland immer noch einen besonderen Wert. Dabei sei ein Universitärer Abschluss gehaltstechnisch mehr wert als ein Fachhochschulstudium. Auch eine Promotion erhöhe heute deutlich die Chancen auf Führungspositionen und den Einstieg in attraktive Gehaltsstufen.

Berufserfahrungen neben der Universität zu sammeln, ist Beate Seitz weniger wichtig als die Fähigkeit zu entwickeln „über den Tellerrand zu gucken“. Am besten würde dies durch einen Auslandsaufenthalt zu realisieren sein. Damit könnten zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden: Einmal die Sprache zu erlernen und

die Kultur. Im Berufsalltag sei es von großer Bedeutung, kulturelle Missverständnisse der Zusammenarbeit zu minimieren. Ein Beispiel dafür: „Ich musste mich mit Kollegen in Italien, in Mailand treffen. Um 8 Uhr war Ankunft am Mailänder Flughafen, um 9:00 begann die erste Kaffeepause, gefolgt von 12 Uhr Mittagspause, die sich bis 15 Uhr hinzog. 17 Uhr war mein Abflug. Zuerst habe ich gedacht: Was für ein völlig vertaner Tag. Jetzt weiß ich: Wir mussten uns erst Kennen lernen. Das war kein verschenkter Tag, nur dass musste ich erst erleben!“

Zum Thema Sprachen: In großen deutschen Unternehmen werde Englisch gesprochen und in Englisch präsentiert. „Das war für mich am Anfang nach dem Universitätsausstieg ein echtes Englisch-Drama. Bei Vodafone hatte ich jedoch einmal die Woche einen Termin im Hauptsitz in England. Es war klar: Das ist ein Manko, das musste behoben werden. Ich habe einen Crashkurs belegt und mich weitergebildet.“ Je älter man werde, je mehr Aufgaben es auch zu bewältigen gebe, desto schwerer fiele die Konzentration auf das Erlernen oder Perfektionieren einer Fremdsprache. Ihr Rat: „Lernen Sie Englisch im Studium, so gut es eben geht!“ Es werde schlicht im Beruf vorausgesetzt.

3. Zu Frauen in Führungspositionen

T-Systems ist ein Technik- und damit ein Männerunternehmen. 80 Prozent der Belegschaft sind männlich, davon die meisten Ingenieure. „Frauen gibt es wenige! Hier gilt: je schlechter bezahlt desto eher findet man eine Frau auf dem Arbeitsplatz“, so Beate Seitz. Ihr Bereich umfasst 88 Mitarbeitende, davon 10 Frauen.

Das Motto „Tue Gutes und Schweige darüber“, sei eine typisch weibliche Eigenart, die in Führungspositionen nicht weiterhelfe. Beate Seitz kann aufstrebenden Frauen nur raten. „darüber zu reden, wenn sie etwas Gutes tut!“. Bescheidenheit sei keine Manager-Tugend. Auch kleine Erfolge sollten kommuniziert werden und vor allem, ihnen zurechenbar gemacht werden. „Viele Frauen denken da viel zu bescheiden!“ Besonders deutlich würde dies, wenn es darum ginge, mehr Verantwortung zu übernehmen. Ganz typisch für weibliche Bescheidenheit sei hier für sie auch folgende Situation: „Wenn in einem Projekt ein neues Team zusammengestellt wird

und ein neuer Teamleiter gesucht wird, dann sind Männer oft eher bereit, die Verantwortung zu übernehmen. Sie greifen zu und sagen einfach JA, ich kann das.

Manche Frauen fangen an dieser Stelle an zu problematisieren und sich zu fragen: Bin ich wirklich gut genug dafür? Traue ich mir das zu? Oder aber sie hätten die Einstellung, dass sie Gefragt würden, wenn sie für gut genug befunden würden!“ Hier liegt nach Beate Seitz ein echter Karrierekiller: Frauen böten sich nicht offensiv genug an. „Frauen müssen Verantwortung einfordern. Was ist denn das schlimmste, das passieren kann? Das NEIN gesagt wird!“ Kolleginnen würden viel zu häufig ihre eigenen Schwächen thematisieren statt deutlich zu machen: „DAS KANN ICH!“ Dabei sei es kein Zeichen von Arroganz. Sie rate niemanden zu behaupten: „ich kann ALLES!“, es ginge ihr um die offensivere Darstellung eigener Stärken. Kurz: „Seid deutlich selbstbewusster!“

Ihrer Erfahrung nach stellten Frauen auch oftmals viel zu niedrige Gehaltsforderungen. In Führungspositionen verhandle man außertariflich, wichtig sei, nicht zu wenig Gehalt zu verlangen. „Zu wenig signalisiert: Ich halte nicht viel von meiner Arbeitskraft und von mir. Zu viel sagt: Ich bin unrealistisch“, so Beate Seitz. Sie rät Frauen, sich vor jeder Verhandlung genau zu informieren. Problem sei hier, dass in Deutschland viele Manager sich mit Vertragsabschluss und Unterschrift verpflichteten, nicht über ihr Jahreseinkommen zu reden. Ihre Quelle sei in diesem Zusammenhang ein Freund, der im Berufsleben Personalreferent ist. Frauen ohne solche Kontakte empfiehlt sie die Internetrecherche. Je nach Position und Branche seien dort Informationen über Personalportale zu finden, die einen ungefähren Richtwert für die eigene Wertigkeit geben sollten.

4. Zur Karriereplanung

Jeder Berufsweg, der in eine Führungsposition münden soll, müsse strategisch vorbereitet und aktiv gestaltet sein, so Beate Seitz. Kernfragen der Karriereplanung lauteten:

- Was will ich machen?
- Wohin will ich?
- Was bedeutet das für mich?

Dabei gibt es in der beruflichen Entwicklung immer zwei Perspektiven:

- Was ist innerhalb des aktuellen Unternehmens möglich?
- Was erreiche ich durch einen Wechsel?

Ein Wechsel stehe für die Chance eine bessere Position zu erreichen, die innerhalb einer Organisation manchmal langfristig durch andere Personen blockiert oder schlicht nicht vorhanden seien. Führungspositionen zu übernehmen, bedeute auch immer eine persönliche Entwicklungsperspektive zu verfolgen sprich natürlich ehrgeizig zu sein.

Bei der Karriere hilfreich können Frauennetzwerke sein. Sie habe zusammen mit ihrer Chefin vor zwei Jahren begonnen, ein Frauennetzwerk von Frauen in der Telekommunikation und IT- Branche aufzubauen. Alle zwei bis drei Monate werden im Netz Tagesseminare organisiert. Im Mittelpunkt stehe der Erfahrungsaustausch. Diskutiert werde: Was sind Fallstricke für Frauen und wie entgehe ich diesen?

Auf Frauennetzwerke ausschließlich würde sich Beate Seitz niemals allein verlassen. „Wenn die magische Grenze von 40 Jahren überschritten ist, wird es schwieriger. Je älter man wird, um so wichtiger werden Kontakte.“ Daran sollte von Berufsbeginn gearbeitet werden. Denn: „Woanders gibt es auch schöne Jobs und die richtig Guten werden ab bestimmten Positionen nicht mehr im Netz einfach ausgeschrieben!“

Frauennetzwerke hätten für sie in Frankfurt weit mehr als den Status eines „netten Kaffeeklatsches“. Jenseits von guten Gesprächen in netter Atmosphäre sei für sie der Informationsaustausch wichtig und das gegenseitige Stützen in schwierigen Arbeitssituationen.

5. Zur Familienplanung und Partnerschaft

Von den 20 Frauen, die Beate Seitz regelmäßig in Frankfurt trifft, sind zwar viele verheiratet. Nur zwei von ihnen habe jedoch Kinder. Die Gründe seien vielfältig: bei einigen wäre privat viel durcheinander, andere haben sich ganz bewusst gegen Familie entschieden, für einige sei nie die richtige, passende Zeit gekommen und

„irgendwann stehen dann Kinder einfach nicht mehr an, wenn die 40 überschritten wurden“, so Beate Seitz. Für sie selbst habe sie eine bewusste Entscheidung getroffen: „An der Universität gab es zunächst nur befristete und kurzfristige Verträge, in der freien Wirtschaft waren die Verträge dann zwar unbefristet, aber dann fehlte plötzlich die Zeit!“ Außerdem seien auch Führungspositionen heute wesentlich unsicherer als vor 20 Jahren. Beate Seitz hat 2002 ihren langjährigen Partner geheiratet. Beruflich ist dieser wissenschaftlich auf freiberuflicher Basis tätig. Lebensmittelpunkt für beide ist Bochum. Beate Seitz hat lediglich ein Zimmer in Frankfurt, fährt am Wochenende nach Hause.

6. Zur Familienplanung und Partnerschaft

Der letzte richtige Urlaub ist für Beate Seitz mehr als ein Jahr her. Da ist sie auf Hochzeitsreise zwei Wochen nach Italien geflogen, genauer nach Sizilien. Italien von Norden bis Süden ist ihr liebstes Reiseziel. In 2003 habe sie noch keine Zeit gefunden für einen richtigen Urlaub. Da wäre höchstens eine freie Woche Zuhause in Mülheim an der Ruhr möglich gewesen. Weihnachten werde sie sich jetzt noch einmal eine Auszeit gönnen, aber im Ruhrgebiet. Den Resturlaub lässt sie notgedrungen verfallen. „Dieses Jahr war einfach keine Zeit“, so Beate Seitz. Auch für Hobbys sieht es schlecht aus. Während der Woche in Frankfurt jage ein Abendtermin den anderen. Oft gehe man anschließend noch mit Kollegen oder Geschäftspartnern ins Restaurant. „Es ist die Arbeit, die Spaß macht“, erklärt sie. Freizeit bleibe da nicht mehr viel, aber sie macht nicht den Eindruck, dass sie darunter leiden würde. Schließlich seien da noch die Wochenenden in Mülheim mit ihrem Mann. Dann habe sie Zeit für Freunde und für das Kochen. Küchenchef im Hause Seitz sei allerdings Mann Axel, sie würde höchstens „niedrige Hilfsdienste“ verrichten wie Kartoffeln schälen oder Gemüse hacken. Zeitlich gibt ihr Mann volle Rückendeckung. Beate Seitz ist sich sicher: „Hätte ich einen Managerposten in Mülheim würden wir uns nicht wesentlich häufiger sehen!“