



DORTMUNDER PORTRAITS: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

NR. 8

ANJA SCHULZ

RITA NOLTE:

EINE FRAU DER ZAHLEN



Dortmunder Portraits: Frauen in Führungspositionen
Nr. 8, Oktober 2004
ISSN 1629-1630

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Das Dekanat
44221 Dortmund

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Der Anfang | 4 |
| 2. Beruf und Familie | 7 |
| 3. Weiterbildung..... | 8 |
| 4. Der Wechsel..... | 10 |
| 5. Über berufliche Zusammenarbeit mit Frauen und Männern | 14 |
| 6. Zur Freizeit | 15 |

Lebenslauf

Internet-Informationen zu Comline AG

Vortragsfolien

Zu der Autorin

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



Rita Nolte:

Eine Frau der Zahlen

1. Der Anfang

Rita Nolte ist kaufmännische Leiterin der Comline AG in Dortmund. Sie ist die einzige weibliche Prokuristin im Unternehmen. Ausser ihr gibt es in der obersten Führungsriege keine weitere Frau. Sie trägt direkte Personalverantwortung für 10 Mitarbeiter. Ihre Schwerpunkte sind die monatliche Bilanzierung, die Erstellung von umfassenden Managementreports, das Liquiditätsmanagement und Change Management. Sie ist 52 Jahre alt, sehr zierlich und voller Energie. Sie wirkt entspannt und ihr Lachen ist ansteckend.

Rita Nolte ist ein Kind des Ruhrgebiets. Sie kommt aus Dortmund. 1952 wurde sie im Herzen einer Zechensiedlung im Stadtteil Huckarde geboren. „Hauptarbeitgeber in Huckarde war damals die Ruhrkohle AG. Alle arbeiteten auf der Zeche oder der Kokerei Hansa, auch mein Vater. Nach einem schweren Arbeitsunfall war er in der Weißkaue tätig“, beginnt Rita Nolte ihre Geschichte. „Ich komme aus einer Arbeiterfamilie. Meine Welt als Kind war die Kokerei, die Zeche, Dortmund-Huckarde

eben“, erklärt sie. Ihre Eltern hatten nicht mehr damit gerechnet, nach 12 Jahren noch eine zweite Tochter zu bekommen. Eigentlich war sie ein „Unfall“. Rita Nolte beschreibt sich selbst als ein sehr aufgewecktes Kind. Sie war immer neugierig, das Lernen fiel ihr leicht. Niemand musste sie auffordern „Mach deine Hausaufgaben!“, das sei immer ihre eigene Motivation gewesen und das Wissen sei ihr zugeflogen. Am Ende der Grundschulzeit wurden ihre Eltern zur Klassenlehrerin einbestellt. Sie empfahl ihnen, ihre Tochter auf eine weiterführende Schule zu schicken. „Auf eine höhere Schule, wo nur die ganz Mutigen in unserer Gegend an Realschule dachten“, sagt Rita Nolte. Sie kann sich noch genau an den Namen der Klassenlehrerin erinnern. Frau Hohnrath. Die schlug den Eltern von Rita Nolte auch das beste Mädchengymnasium der Stadt vor. Das Mallickrodtgymnasium, eine von Nonnen geführte Schule war sehr beliebt. Nicht jedes Mädchen konnte aufgenommen werden. „Es gab damals drei Anmeldetage. Um acht Uhr morgens wurden die Türen geöffnet, um 10 Uhr morgens des ersten Tages waren alle Plätze weg“, erinnert sie sich. Ihr Vater wollte aber, dass seine Tochter die beste Schule von Dortmund besuchte. Er stellte sich bereits nachts vor das Schultor und wartete auf Einlass. „Er hat mir trotz seiner Behinderung einen Platz erkämpft“, schwärmt Rita Nolte. Auf ihren Vater ist sie stolz. Sie beschreibt ihn als sehr selbstbewusst. Er habe keine falsche Ehrfurcht gehabt, nicht vor Dokortiteln, nicht vor der Obrigkeit. Er habe sie unterstützt und sie Lebensfreude und Selbstbewusstsein gelehrt.

Auf dem Gymnasium wurde ihr schnell klar, dass sie etwas anders als die anderen Mädchen war. „Weder in meiner Klasse noch in der Parallelklasse gab es Mädchen aus meinem Milieu“, erinnert sie sich. Sie merkte den Unterschied an Kleinigkeiten. So sollten einmal die Kinder ihre Wohnzimmer Daheim beschreiben und nur in ihrem Haus gab es nicht die üblichen Mittelschicht-Glasregale und Rundcouchen der 60er Jahre. „Einmal wurden wir auch gefragt, was unsere Väter denn beruflich machten, da habe ich stolz gesagt: Mein Vater ist Kauenwärter. Niemand hat gewusst, was ein Kauenwärter ist. Auch die Lehrerin nicht“, erzählt sie.

Die Regeln an der Schule waren streng und konservativ. Es war nicht gewünscht, daß Hosen getragen wurden, auch im Winter nicht. Wer dies dennoch tat, musste während des Unterrichtes einen Rock über der Hose tragen. „Einmal habe ich im Winter Steghosen getragen und einen Rock vergessen, da musste ich den ganzen Tag in der Klasse meinen Mantel tragen“, erinnert sich Rita Nolte. Im Sportunterricht gab es schwarze Pumphosen und weisse Oberteile. Auf der anderen Seite war die

Mädchenschule sehr fortschrittlich. Es gab eine wunderschöne, holzgetäfelte Aula und Theateraufführungen der Schülerinnen, die auch der Öffentlichkeit zugänglich waren, sowie Musik- und Kunstkreise. Das Lieblingsfach von Rita Nolte war Geschichte. Geschichtswissenschaften hätte sie vielleicht auch gern studiert. Sie entschied sich aber 1967 nach der Schulreform und zwei Kurzschuljahren mit der Obersekunda-Reife von der Schule abzugehen und Geld zu verdienen.

Sie wollte am liebsten eine Ausbildung bei einer Bank machen. Mathematik war zwar nur eines ihrer durchschnittlichen Schulfächer, aber die Arbeit mit Zahlen faszinierte sie. Aufgrund der Schulreformen waren 1967 aber Ausbildungsplätze sehr knapp. Keine Bank in Dortmund nahm ihre Bewerbung an. Sie stellte sich schliesslich beim Horten-Kaufhaus für eine Ausbildung in der Verwaltung vor. Sie erhielt einen Platz als „Bürokaufmann“. So steht es noch heute in ihrem Kaufmannsgehilfenbrief. In ihrem dritten Lehrjahr wurde sie in der statistischen Abteilung eingesetzt. Hier stellte sie fest: „Ich habe ein Gespür für Zahlen und für Fehler. Ich finde rasch heraus, wo der Fehler liegt!“

Weil der Einzelhandel zu schlecht zahlte, suchte sich Rita Nolte nach der Lehrzeit eine neue Stelle. Sie wechselte zu einem Dortmunder Zulieferer für die Druckmaschinenindustrie in die Buchhaltung. „Steno lag mir nicht, Tippen war mir ein Graus, meine Vorliebe galt den Zahlen und der Buchhaltung“ sagt sie. Rita Nolte arbeitete sich schnell in die Materie ein. Sie übernahm die Lohn- und Gehaltsabrechnungen, bereitete Jahresabschlüsse zusammen mit dem Steuerberater vor, erstellte Rohbilanzen. Schnell schaffte sie sich ihr eigenes System, ihre Ordnung und eigene Strukturen, obwohl sie doch eigentlich das Nesthäkchen im Betrieb war.

Rita Nolte war eine junge und gute Buchhalterin. Das sprach sich herum. Es wurde früh versucht, sie abzuwerben. Rita Nolte hörte sich die Angebote an, war geschmeichelt, aber blieb bei ihrem Unternehmen. „Beruflich habe ich meistens Glück gehabt. Ich musste mich nie wirklich bemühen. Meistens wurde ich gefragt: Willst Du einen tollen Job? Hoffentlich bleibt das in meinen letzten Berufsjahren auch noch so“, schmunzelt sie. Inhaltlich fühlte sie sich allerdings von der Buchhaltung nicht genug gefordert. Sie hatte einen Traum: „Ich wollte Bilanzbuchhalterin werden!“

2. Beruf und Familie

Rita Nolte hat mit 21 Jahren zum ersten Mal geheiratet. Ihr Mann war ihr Jugendfreund, den sie schon mit 15 kennengelernt hatte. Er war ein Kind von Fünfen. Es war nie Platz für das Paar Zuhause. „Eigentlich wollte ich nicht heiraten, damals konnte man aber nicht einfach so zusammenleben, man musste eben heiraten“, erklärt sie. Ihr Mann war damals 22. Nach vier Jahren reichte das Paar die Scheidung ein. „Ich habe mich nicht mehr wohl gefühlt“, sagt sie schlicht. 1975 heiratete sie ein zweites Mal. Einen Mann, den ihr Vater nicht mochte und der sie bremste. „Noch mehr Ausbildung brauchst Du doch nicht“, waren seine Worte. „Ich verdiene doch gut und mit 25 wollen wir doch Kinder und nicht noch einen neuen Job für Dich“, redete er auf sie ein. Rita Nolte meldete sich nicht für einen Weiterbildungskursus als Bilanzbuchhalterin an, sondern suchte andere Herausforderungen an ihren Intellekt. Sie begann einen Spanischkursus bei der Volkshochschule, doch das forderte sie nicht genug. Sie meldete sich bei dem Dortmunder Auslandsinstitut für einen Englischkurs an. Das Niveau gefiel ihr besser. Acht Jahre ging sie jeden Donnerstag Abend dort hin. Der Unterricht war spannend. Neben Schulbüchern wurden englische Zeitungen gelesen, Themen aus Geschichte und aktueller Politik diskutiert. „Ich fand das alles so anregend. Es war, wie endlich wieder gefordert und angestossen zu werden“ sagt Rita Nolte.

1977 wurde ihre Tochter Michaela geboren. Auf ihre Englischkurse mochte Rita Nolte trotzdem nicht verzichten. Sie bat ihren Mann, Donnerstag abends auf die Tochter aufzupassen. „Plötzlich hatte er aber donnerstags immer häufiger Termine“, erinnert sie sich bitter. Sie kämpfte mit sich und entschied sich, Michaela für zwei Stunden allein zu Hause zu lassen. Sie fühlte sich verantwortungslos und unter Druck gesetzt. Aber sie wußte, dass Lernen für sie wichtig war. Sie musste lernen, sonst wurde sie unzufrieden.

Rita Nolte hörte mit der Geburt ihrer Tochter nicht auf zu arbeiten. Sieben Jahre lang war sie bei dem Druckmaschinenzulieferer nun beschäftigt. Ihr Chef war sehr zufrieden mit der Arbeit, schätzte Rita Nolte. „Eigentlich wollte ich nun aufhören, aber dann bekam ich ein Angebot, dass ich nicht ablehnen konnte“, sagt sie fröhlich. Ihr Chef – selbst kinderlos - schlug ihr vor, dass sie ihren Job mit nach Hause nehmen sollte. Dort könnte sie sich ihre Arbeitszeit frei einteilen. Lediglich einen Tag in der Woche sollte sie ins Büro kommen, dieser Tag konnte auch ein Samstag sein, wichtig war nur, dass sie als Ansprechpartner erreichbar blieb. Der Geschäftsführer

wollte, dass der Betrieb nur durch die Geburt eines Kindes nicht gestört wurde. Ein Wechsel in der Buchhaltung kam für ihn nicht in Frage. „Allen, denen ich das erzählt habe, konnten das 1977 kaum glauben. Da gab es keine Teilzeitjobs oder Projektarbeit. Es hiess immer nur: Hast Du ein Glück!“ Rita Nolte nahm das Angebot an.

Sie richtete sich ihren Schreibtisch Zuhause ein und erledigte ihre Arbeit, wenn ihr Kind schlief oder spielte. An ihrem Bürotag brachte sie die Kleine zu ihren Eltern. Für ihre Tochter war das ein besonderer Tag; ihre Eltern, die mittlerweile beide im Ruhestand waren, fühlten sich mit der Aufgabe nicht überfordert. Trotzdem hatte Rita Nolte ein schlechtes Gefühl, ihre Tochter nicht selbst versorgen zu können. „Das Kind zu meinen Eltern zu geben oder sie allein zu Hause zu lassen, egal was ich gemacht habe, ich lief immer mit einem schlechten Gewissen herum. Auch wenn das Kind gut untergebracht war. Sogar wenn alle zufrieden waren, mein Kind, meine Eltern, ich war nicht froh“ gesteht sie ehrlich.

„Als Michaela ganz klein war, habe ich sie ab und zu sogar mit in die Firma genommen, sie schlief ja viel, das war alles kein Problem!“ Die Probleme wuchsen eher in ihrem Eheleben. Ihr Mann legte Rita Nolte Steine in den Weg, versuchte ihre Entwicklung und die ihrer Tochter zu unterdrücken. „Er war dagegen, dass Michaela das Gymnasium besuchte“, entrüstet sie sich noch heute „sein Kinde müsse nicht gescheiter sein als er selbst.“ 1989 kam es zum endgültigen Bruch und Scheidung.

3. Die Weiterbildung

„Manchmal werde ich gefragt, was war der schönste Tag in Deinem Leben. Dann erwarten viele, dass ich sage, die Geburt meiner Tochter. Okay, das war auch ein sehr schöner Tag. Aber der schönste Tag war, als mein zweiter Mann den gemeinsamen Haustürschlüssel auf den Tisch legte und aus meinem Leben verschwand“, sagt Rita Nolte offen. Direkt nach der Scheidung meldete sie sich zum Bilanzbuchhalterlehrgang bei der IHK Dortmund an. Zwei Jahre lang lernte sie jeden Dienstag und Donnerstag Abend und den ganzen Samstag. Die Fächer und der Stoff waren anspruchsvoll. Sie bereitete sich auf die Prüfungen vor in Rechnungslegung und Bilanzierung, Steuerrecht, Kostenrechnung, Finanzierung, allgemeine Betriebswirtschaftslehre, und Volkswirtschaftslehre. Ihre Tochter Michaela war mittlerweile 12 Jahre alt. Sie blieb nun problemlos abends zu Hause, am

Wochenende war sie gern im Reitstall. Rita Nolte fuhr sie vor ihren Samstagskursen in den Stall, holte sie nach dem Unterricht wieder ab. Später kümmerte sich auch ihr neuer Freund um die Tochter.

1990 wechselte sie zum zweiten Mal ihren Arbeitgeber. Wieder wurde sie angerufen und ein neuer Job angeboten. Eigentlich war sie sehr zufrieden mit der bestehenden Vereinbarung, Zuhause frei zu arbeiten. Allerdings lag ihr Büro am anderen Ende der Stadt. Das neue Angebot war direkt vor der Haustür. Ein Bauunternehmen. „Der Arbeitsplatz schien so nah, ich hätte zu Fuss hingehen können. Die Baubranche war neu für mich und die Chance war da, sich in die Besonderheiten des Rechnungswesens einer Bauunternehmung hineinzuarbeiten. Ich war wieder neugierig“, sagt sie. „Der Geschäftsführer der Baufirma, war in großen Nöten weil, bedingt durch das Ausscheiden des Buchhalters, die Firma bereits seit Wochen ohne Buchhaltung geführt wurde. Aus diesem Grunde konnten auch notwendige Steueranmeldungen nicht fristgerecht erstellt werden. Die ständigen Mahnschreiben des Finanzamts machten ihn nervös“, erinnert sich Rita Nolte. Er fragte, was für ein Arbeitsvertrag ihr vorschwebte. Sie sagte selbstbewusst: „Ich habe ein Kind, ich bin alleinerziehend, ich möchte Zuhause sein, wenn meine Tochter aus der Schule kommt. Also kann ich bei festen Arbeitszeiten maximal halbe Tage arbeiten, am liebsten wäre mir eine flexible Vereinbarung“. Wieder hatte sie Glück. Die Antwort lautete: „ Wir bieten Ihnen beliebige Arbeitszeiten unter der Voraussetzung, daß Sie Ihre Arbeiten auch in diesen Zeiten erledigen können“ dazu gab´s eine wesentliche Gehaltssteigerung. Rita Nolte wechselte zur Bauunternehmung Robert Pamp.

Sie stürzte sich voller Energie in die ihr noch unbekanntere Baubranche. Sie lernte viel:

- Wie bilanziert man halbfertige Bauarbeiten?
- Was ist „Schlecht-Wetter-Geld“?
- Wie geht man mit dem Vorwurf von Baumängeln um?
- Wie werden Gutachten bestellt?
- Welche Besonderheiten hat der Baulohn?

„Es war eine neue Welt, ein echter Wissensschub“, erinnert sie sich. Dazu kamen neue Buchungssysteme, erheblich anspruchsvollere Jahresabschlüsse. „Mir ging es richtig gut!“

Wenn Rita Nolte arbeitet, übernimmt sie Verantwortung. Sie erinnert sich an eine Situation: „Es war Heilig Abend, ich schmückte gerade den Weihnachtsbaum, als das Telefon klingelte.“ Ihr Chef rief an und erklärte, er habe ihr die „Schlecht-Wetter

Tage“ der letzten Woche versehentlich noch nicht gemeldet. Diese Meldung müssen Baufirmen unter Einhaltung von Fristen an das Arbeitsamt melden um Zuschüsse zu bekommen. Bei Nichteinhaltung der Fristen droht der Verlust auf Anspruch des Zuschusses. Für Rita Nolte gab es kein Problem: „Ich fuhr für zwei Stunden ins Büro. Als ich nach Weihnachten wieder zur Arbeit kam, stand auf meinem Schreibtisch ein teures Parfum und ein weiteres Dankeschön. Die Aufmerksamkeit und Anerkennung meines Chefs für einen für mich selbstverständlichen Einsatz hat mich ganz besonders gefreut.“

Anfang der 90er Jahre habe sie eigentlich angefangen richtig zu leben. Ihre Tochter wurde immer selbständiger. Das schlechte Gewissen ihr gegenüber meldete sich weniger. Sie arbeitete halbe Tage, kannte keine Geldsorgen, konnte sich am Nachmittag erholen und ging abends gut gelaunt zu ihren Bilanzbuchhalterkursen in die IHK. Sie war 39 Jahre alt, als sie sich zur Prüfung anmeldete. „Von den 63 Leuten, die mit mir angefangen hatten, waren nur noch 29 übriggeblieben. Mehr als die Hälfte davon sollten durchfallen. Mir war klar: Ich muss gleich beim ersten Mal die Prüfung bestehen, ich wollte und konnte nicht wiederholen!“ Sie machte sich Druck und nahm die Hürde. Im Herbst 1992 bestand sie ihre Prüfung und war Bilanzbuchhalterin. Wenn sie an diese Prüfungszeit denkt, sieht sie, wieviel sie an Unterstützung bekommen hat. Ihr Arbeitgeber unterstützte sie in außergewöhnlicher Weise wo immer es nötig war und gab Rita Nolte frei für Bildungsurlaub und Repetitorien. Der neue Mann in ihrem Leben stand hinter ihr, besorgte Lehrbücher aus der Frankfurter Unibibliothek oder war einfach nur für sie am Wochenende da und übernahm den Haushalt. „Ich habe viel Hilfe bekommen. Ohne Hilfe hätte ich es vielleicht nicht geschafft“, reflektiert sie heute noch dankbar.

4. Der Wechsel

Mit dem neuen Abschluss als Bilanzbuchhalterin in der Tasche zog Rita Nolte selbst beruflich Bilanz. Sie betrachtete die Zukunftschancen für sich und ihr Unternehmen und stellte fest: „Die Baubranche war im Umbruch, es war unsicher, wie sich die Firma Pamp entwickelte, also habe ich beschlossen, mich zu verändern“, erklärt sie. Sie studierte die Stellenanzeigen und bewarb sich auf die Position einer Bilanzbuchhalterin in Dortmund. Für ihren Chef kam die Kündigung wie ein Schock und eine persönliche Strafe. „Aus seiner Sicht hatte er mir doch alles gegeben, jetzt

nach der Prüfung lasse ich ihn sitzen. Aber es ging für mich in dieser Firma nicht weiter. Ich musste gehen. Das hat er erst einmal nicht verstanden. Er hat mich morgens im Büro tagelang nicht mehr gegrüßt“. Heute allerdings spricht er wieder mit Rita Nolte. Irgendwann hatten sie sich zufällig getroffen, nach vielen Jahren. Er fragte: „Hat es denn geklappt mit der Karriere?“ Sie sagte: „Ja“, und er hat sich sichtlich gefreut.

In dem neuen Unternehmen blieb sie nur wenige Wochen. Sie fühlte sich in der Struktur nach eigenen Worten nicht wohl. Sie war als Hilfe für eine kranke Bilanzbuchhalterin eingestellt worden. Diese fürchtete um ihre Position. Die Stimmung war eisig. Trotz Krankheit fand sich die Kollegin mehrmals die Woche im Büro ein. Es gab keine Kommunikation, Daten wurden weggeschlossen. Im Betrieb herrschte Neid und Missgunst. Jeder fürchtete um seinen Arbeitsplatz, gab keine Informationen weiter, suchte nur den eigenen Vorteil. Rita Nolte verließ das Unternehmen. „Ich muss meinen Bedürfnissen entsprechend arbeiten. Ich muss mich wohl fühlen in einem Unternehmen. Ich bin der festen Meinung, ich kann nur stark sein, flexibel, belastbar, engagiert, zur Not mehr als 10 Stunden am Tag lang, wenn ich in einer Umgebung bin, in der ich mich wohl fühle und in der meine Arbeit anerkannt wird.“

Rita Nolte fiel nach dieser Erfahrung in ein Loch. Aber sie wollte keinen Kompromiss eingehen. Nach zwei Jahren Prüfungsstress und Dreifachbelastung von Arbeit, Weiterbildung und Familie gönnte sie sich einen entspannten Sommer. Sie war zum ersten Mal in ihrem Leben ohne Arbeit. Im Herbst nahm sie ihren Berufsweg wieder in die Hand. Sie gab selbst Inserate in den Dortmunder Tageszeitungen auf. Sie schrieb: „PASSEN WIR ZUEINANDER?“ Sie erhielt viele Angebote. Ihre Wahl fiel auf ein kleines, prosperierendes, junges IT-Unternehmen ansässig im Dortmunder Technologiepark in direkter Uni-Nähe mit dem Namen „ITK“. Die Firma hatte sich spezialisiert auf Softwareentwicklung für Telekommunikations-Hardware auf Novell-Basis. „Es war ein kleines Unternehmen, das schnell wachsen wollte. Da habe ich mir gedacht, da wächst Du mit!“ Rita Nolte war 41 Jahre alt. Es war 1993 und sie erhielt die Personalnummer 45 und eine neue Aufgabe, den Aufbau der Buchhaltung und der Kostenrechnung. Sie fand ideale Bedingungen für sich: Sie konnte nach ihrem Standard eine neue Controlling-Organisation schaffen, sie war allein verantwortlich, hatte über ihr nur noch Geschäftsführer, die ein professionelles

Finanz- und Rechnungswesen wollten, aber wenig über den Weg dorthin und den Aufbau einer solchen Organisation wussten.

Die Informations- und Kommunikationsbranche boomte Anfang der 90er Jahre. ITK wuchs rasant auf 230 Mitarbeiter innerhalb weniger Jahre. Rita Nolte wuchs mit. Sie begleitete die Firma bei der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und kontrollierte die Internationalisierungsabsichten. Es wurden zunächst Dependancen in Europa gegründet, angefangen mit Paris, London, und Kopenhagen. Nur wenig später auch in den USA. Ihre Aufgaben nahmen ständig zu. Sie nahm sich der immer anspruchsvolleren Buchhaltung an, führte neue Software ein, lieferte die gewünschten Reports an den Vorstand, zunächst im Quartal, dann monatlich. Sie wurde mehr und mehr mit Managementaufgaben betraut: Rita Nolte übernahm die Gespräche mit Banken und Lieferanten, kümmerte sich um die Einführung elektronischer Zahlungsvorgänge und um Preiskonditionen. Mit der internationalen Expansion des Unternehmens bekam sie auch mehr und mehr Personalverantwortung, arbeitete sich in internationales Recht ein, handelte nunmehr auch Verträge mit den Tochniederlassungen aus. Mit einem Mal kam ihr der Englischkurs zu Gute. Ihre Alltagssprache wechselte fließend ins Englische.

Im Laufe weniger Jahre hatte sie die gesamte kaufmännische Leitung von ITK übernommen und unterstand nur noch dem Vorstand der AG. „Damit hatte ich plötzlich eine Position, die es sonst nur mit abgeschlossenem BWL-Studium gibt. Ich wurde Leiterin durch „learning by doing“, freut sie sich noch heute darüber, wie sich ihr berufliches Schicksal zusammenfügte.

Jeden Tag stellte sie sich nun neuen Herausforderungen:

- Nach welchem Recht werden Bilanzen in England oder Frankreich erstellt?
- Was bedeutet eine Bilanzierung nach IAS oder US-GAAP ?
- Wie sollte sie die Konsolidierung der europäischen Tochtergesellschaften organisieren?
- Welchen Schulungsbedarf sah sie in den international verteilten Abteilungen für Controlling?

Die Theorie war ihr noch von ihrer IHK- Weiterbildung bekannt, was fehlte, holte sie sich aus Büchern. Sie führte Management-Reports ein und konnte so monatlich checken, welche Bereiche profitabel und welche Projekte defizitär arbeiteten, wie ausgelastet die einzelnen Bereiche waren. „Ich bin eben eine Frau der Zahlen, bei

mir läuft alles zusammen: Finanzaahlen, Vertriebszahlen, Lagerbestände!“ Nach dem Motto: Wer die Zahlen kennt und richtig interpretieren kann, der hält in einem Unternehmen auch die Zügel in der Hand.

Allerdings geriet ITK 1998 wie viele andere Unternehmen der jungen Branche in schwieriges wirtschaftliches Fahrwasser. Der Boom flaute ab und die Eroberung des amerikanischen Marktes floppte. ITK musste auf einen Schlag 42 Leute entlassen. Der Vorstand suchte einen starken Partner, der sich an dem Unternehmen beteiligte. Sie fanden in der Firma Digi International einen amerikanischen Investor, der jedoch an einer Beteiligung kein Interesse zeigte sondern nur am Kauf des gesamten Unternehmens. Die AG wurde übernommen. Der Vorstand, der in Rita Nolte so viel Vertrauen setzte und ihr alle Spielräume ließ, ging. Rita Nolte blieb unter US-Management. Sie behält ihren Job, spricht nun Tag und Nacht Englisch. Ihr beruflicher Horizont weitete sich durch die Übernahme enorm. Sie brachte sich selbst die Spielregeln des US-GAAP bei und koordinierte darauf hin das neue Rechnungswesen. „Nur das US-Management war sehr gewöhnungsbedürftig“, seufzt sie. So sei der typische US-Manager weniger direkt als die Dortmunderin. Die Geschäfte würden freundlich besprochen und immer verbindlich, aber nicht offen. „Und ich bin doch der Typ, der sagt Unsinn bleibt Unsinn!“

Im Herbst 2000 wurde sie erneut abgeworben. Ihre Kenntnisse der internationalen Rechnungslegung machten sie zu einer äußerst begehrten Managerin. Als sich die deutsche Comline AG an sie wendet, greift sie zu. Das Unternehmen plante im Jahre 2000 den Börsengang an den Neuen Markt und suchte eine Leitung mit fundierten Kenntnisse in der internationalen Rechnungslegung. „Die Vorstellung war herrlich: Endlich wieder alles in Deutsch zu tun“ jubelt sie. Rita Nolte hat erneut Glück: Der neue Arbeitgeber sitzt nur wenige Straßen neben der ehemaligen ITK im Dortmunder Technologiepark. Hier übernahm sie ebenfalls die kaufmännische Leitung und wurde Prokuristin. Die Comline AG bedient Großkunden in ganz Deutschland mit Beratungs- und Projektierungsleistungen. Banken, Versicherungen, Sozialversicherer, Kammern & Verbände sowie Organisationen des Gesundheitswesens vertrauen auf die sowohl beratende als auch ausführende Unterstützung in den Bereichen objektorientierte Analyse und Design, Qualitäts- und Projektmanagement sowie Software- Entwicklung. Wieder suchte sich Rita Nolte neue Aufgaben. Sie arbeitete sich in Bereiche des Wissens- und

Ressourcenmanagements ein und kooperierte mit Beratungsinstituten. Ihr Marktwert als Managerin steigt täglich. Das Ende ihres Karriereweges bleibt offen.

5. Über die berufliche Zusammenarbeit mit Frauen und Männern

Sie fühlt immer noch, dass Frauen in Führungspositionen einen schwereren Stand haben als männliche Kollegen. „Vieles wird Frauen einfach nicht zugetraut“, ärgert sie sich. Kompetenz müsse immer und immer wieder neu bewiesen werden. Ein Beweis, der ihr nicht schwer fällt, der aber dennoch anstrengend bleibt. Leichter würde es mit zunehmenden Alter. „Mit 35 hatte ich noch nicht mein heutiges Auftreten und die Autorität!“

Sie bezeichnet ihren Führungsstil selbst als „smart leadership“. Kurz: „Ich weiss, was ich will und setze das dann auch durch.“ Aber Rita Nolte sei dabei eben doch noch durch und durch Frau. „Ich setze Entscheidungen nicht mit dem Hammer durch“, sagt sie. Sie bildet Teams, nimmt Mitarbeiter „mit ins Boot“, führt in der Gemeinschaft. Dabei fällt es ihr leicht, Stärken und Schwächen von Mitarbeitern zu entdecken. Nach ihrer Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gibt sie Vorgaben für die Bearbeitung der anstehenden Aufgaben und erklärt die Abläufe. Dann übergibt sie die Verantwortung, gibt Freiheiten und verlässt sich auf ihr Team. „Ich kann delegieren, ich muss nicht alles zwei Mal prüfen“, erklärt sie.

Ihre weibliche Führung zeichnet sich auch durch Konfrontation aus. Oftmals ist sie als einzige Frau in einem Leitungsteam und die Einzige, die gegen eine Entscheidung ist. Sie wundert sich: „Viele Männer haben nicht den Mut, obersten Vorgesetzten zu widersprechen!“ Rita Nolte hat keine Angst vor Obrigkeit, da ist sie ganz die Tochter ihres Vaters.

Bei Comline ist sie die einzige Frau in der Führungsriege. Sie beobachtet ein weiteres Phänomen: „Männer vermitteln immer den Eindruck, dass sie dem Unternehmen IMMER zur Verfügung stehen, als ob sie gar kein Privatleben hätten!“ Sie gibt ein Beispiel. Das wöchentliche Meeting des Vorstands und der Führungskräfte findet regelmäßig am Freitag Nachmittag statt. Das Ende bleibt jeweils offen. Rita Nolte liebt ihr Wochenende. Sie geht gern in die Sauna oder mit Freunden zum Essen, mag die Vorstellung, dass das ganze Wochenende vor ihr liegt. Wenn sich die Meetings bis spät in den Freitag ziehen, kann der Tag für diese

Dinge nicht mehr genutzt werden. Sie schlug deshalb kürzlich vor, die Veranstaltung auf den Freitag vormittag zu verlegen. Der Vorschlag wurde zur Abstimmung gestellt und fand unter den Männern keine Mehrheit. Sie war die einzige, die gern einen früheren freien Freitag- Feierabend gehabt hätte.

6. Zur Freizeit

Rita Nolte kann entspannen. Sie tut dies beim Lesen, beim Malen, in Wellness-Hotels. Sie liest gerade eine Frauensaga von Annemarie Estad, malt Ölbilder nach Stimmung, meist abstrakt. Zuletzt entstand ein Bild für ihr eigenes Büro daheim, darauf zu sehen ist ein riesiges @-Zeichen in frechen Farben auf dunklem Hintergrund. Sie hat im Jahr 2002 zum dritten Mal geheiratet. Ihr Mann hält ihr den Rücken frei. Nach dem Arbeitstag als Topkraft, hat sie weder Zeit noch Energie für Hausarbeit. „Ich kann nicht noch Einkaufen oder Kochen. Wenn ich nach Hause komme, dann will ich nur noch Duschen, Essen, ein gutes Gespräch führen und Feierabend haben, ganz so wie es die Männer in diesen Positionen auch beanspruchen. Mein Mann akzeptiert das. Er kümmert sich um's Einkaufen und kocht gelegentlich, aber sehr gut. Wir praktizieren Rollentausch“, lacht sie glücklich. Wenn sie ihren Mann Peter Nolte überreden kann, begleitet er sie in ein Wellnesshotel, wo sie sich erholen und verwöhnen lassen. Zuletzt war das auf der Insel Usedom möglich. Das liebste Urlaubsziel der beiden bleibt jedoch der Norden Teneriffas.