

INTERVIEW: MARC BEISE

Katja Kraus und Katrin Suder sind sehr unterschiedliche Berufswege gegangen, heute sind sie privat und beruflich ein Paar. Der SZ geben die frühere Fußball-Nationaltorhüterin und HSV-Vorständin und die Ex-Staatssekretärin im Bundesverteidigungsministerium ihr erstes gemeinsames Interview. Zu dem Thema, das beide beschäftigt: Wann sind Frauen endlich gleichgestellt, in Wirtschaft, Politik, Sport und Gesellschaft?

**SZ: Frau Kraus, Frau Suder, Ihre Lebensläufe weisen viele Parallelen auf. Sie sind ungefähr gleich alt, sie stammen beide aus dem Rhein-Main-Gebiet, Sie waren beide die erste Frau in Ihrem jeweiligen beruflichen Umfeld.**

**Katrin Suder:** Ja, das stimmt, auch wenn wir in unterschiedlichen Branchen gearbeitet haben, haben wir beruflich vergleichbare Rahmenbedingungen erlebt und auch ähnliche Erfahrungen gemacht. In unserer Persönlichkeit sind wir allerdings ziemlich unterschiedlich.

**Ist das ein Grund dafür, dass Ihnen das Thema Diversity so wichtig ist?**

**Suder:** Jedenfalls ein persönliches Beispiel für die Bereicherung durch Unterschiedlichkeit. Es ist einfacher, sich mit Menschen zu umgeben, die so denken, leben und arbeiten wie man selbst – aber auch weniger inspirierend.

**Katja Kraus:** Der Gewinn durch Führungsteams ist hinlänglich nachgewiesen. Gemischte Teams erzielen bessere Ergebnisse, sind innovativer, und sie verändern die Kultur und die Ausstrahlung eines Unternehmens. Führungskräfte, die nicht den Standardweg gegangen sind, selbst mit Widerständen konfrontiert waren und aufgrund ihrer eigenen Biografie näher an gesellschaftlichen Veränderungen sind, treffen mit hoher Wahrscheinlichkeit emphatischere Entscheidungen.

**Was ist Ihr Hauptanliegen, mehr Diversity oder mehr Frauen an der Spitze?**

**Suder:** Beides gehört zusammen. Der direkteste Weg, zu gemischten Teams zu kommen, sind Frauen. Es gibt so viele von uns.

**Kraus:** Und es ist eine Frage der Gerechtigkeit. Wenn Unrecht offenbar wird, ist es doch eine Pflicht, direkt etwas daran zu ändern. Deshalb wirken Durchhalteparolen wie „Wir haben schon viel erreicht“ nicht mehr. Wir haben doch eine Aufsichtsratschefin, eine Vorstandsvorsitzende im Dax 30, eine Schiedsrichterin im Männerprofifußball. Eine.

**„Frau Suder, wo sind Ihre Kinder, wenn Sie hier vortragen?“**

**Suder:** Lassen wir uns nicht einlullen. Es gibt mehr Frauen, ihre spezifischen Fähigkeiten sind so dringend notwendig in einer Zeit mit komplexen Anforderungen. Warum sollte etwas unterhalb von 50 Prozent zufriedenstellend sein?

**Welche Fähigkeiten meinen Sie?**

**Kraus:** Der Verzicht auf Kraftdemonstrationen und Polarisierung, stattdessen Integrationsfähigkeit, Effizienz, Inhaltlichkeit. Es ist auch deshalb so wichtig, Frauen in Entscheidungspositionen zu haben, weil sich der Arbeitsmarkt verändert, Menschen ganz anders motiviert und gebunden werden wollen. Frauen denken nicht vor allem machtorientiert. Sie können Systeme infrage stellen – weil sie sie nicht selbst geschaffen haben.

**Suder:** Disruption, das radikale Aufbrechen existierender Glaubenssätze und Strukturen, findet in aller Regel nicht von innen statt. Das gilt übrigens für Diversity ebenso wie für Digitalisierung, wo genau das gerade geschieht, ganze Branchen werden neu erfunden. Deshalb braucht auch Digitalisierung Diversity. Und umgekehrt kann Digitalisierung Diversity befördern, bietet uns die Chance, Prozesse gerechter zu machen.

**Kraus:** Und darüber hinaus: Digitalisierung wird die Art, was und wie wir arbeiten, fundamental verändern. Repetitive Aufgaben werden automatisiert werden. Was Computer nicht können, sind menschliche Eigenschaften: Kreativität und Empathie. Das wird diversen Teams und Frauen einen komplett neuen Stellenwert in der Arbeitswelt der Zukunft geben. Leider gehen wir hier in Deutschland die Herausforderungen nicht richtig an; in den USA sind in den Fortune-500 inzwischen über 40 Prozent Frauen in den Vorständen. In Deutschland sind wir nach wie vor weniger als zehn Prozent. Und wenn wir in diesem Tempo weitermachen, werden wir den Kohleausstieg vollzogen haben, ehe auch nur ein Drittel der Dax-Vorstände Frauen sind.

**Warum dauert es so lange?**

**Kraus:** Weil es um Machterhalt geht, um die Angst vor Veränderung und vor dem Kontrollverlust.

**Wie haben Sie es in Ihren beruflichen Umfeldern erlebt? Sowohl McKinsey als auch das Verteidigungsministerium sind klare Männerdomänen.**

**Suder:** Eigentlich sind alle Führungsetagen Männerdomänen, zumindest hier in Deutschland. Mein Erleben hat sich über meinen Karriereweg hinweg stark verändert: Während meine Kompetenzen am Anfang ganz offen infrage gestellt wurden, habe ich später keine offenen Ressentiments mehr erlebt. Niemand sagt direkt zu einer Direktorin oder Staatssekretärin, dass er sie nicht für fähig hält, weil sie eine Frau ist.

**Kraus:** Ich glaube, solche und ähnliche Erfahrungen haben die meisten Frauen unserer Generation gemacht. Oftmals vergessen erfolgreiche Frauen, wenn sie in der Spitze angekommen sind, allerdings die Widerstände auf dem Weg dorthin. Sie werden dann zum Teil des Systems.

**Noch mal zurück, wie war es am Anfang, was ist Ihnen da begegnet?**

**Suder:** Eine von zahlreichen Anekdoten: Ich war Senior Beraterin, auf einem Projekt bei einem Technologieunternehmen. Der Bereichsvorstand hat den zuständigen Partner gefragt, welchen Mehrwert „diese junge Frau“ liefern kann, insbesondere bei

Technologie. Dafür wollte sein Kollege unbedingt mit mir essen gehen.

**Und in der Fußballwelt, Frau Kraus?**

**Kraus:** Als ich nach dem Studium Pressesprecherin bei Eintracht Frankfurt wurde, waren die Widerstände extrem. Es wurde öffentlich darüber diskutiert, ob ich als junge Frau dazu in der Lage bin, diese Aufgabe auszufüllen. Auch dass ich selbst eine passable sportliche Karriere vorzuweisen hatte, galt nicht als belastbare Grundvoraussetzung. Umso erstaunlicher, da beinahe jedem tauglichen rechten Bundesligaverteidiger eine Karriere im Fußballgeschäft zugetraut wird.

**Wie sind Sie damit umgegangen?**

**Kraus:** Wie viele Frauen, ich habe viel gearbeitet, um Angriffsflächen zu vermeiden. Irgendwann habe ich verstanden, dass in der Aufmerksamkeit auch eine große Chance liegt. Ich konnte Themen wie gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit stärker vertreten, als das ein männlicher Kollege vermutlich hätte machen können.

**Wie ging es bei Ihnen weiter, Frau Suder?**

**Suder:** In einer Topposition angekommen, kamen immer mehr Kulturunterschiede und Systembarrieren zum Vorschein, letzteres vor allem, als ich Mutter wurde. Es waren dann eher subtile, teilweise vermutlich sogar positiv diskriminierend gemeinte Gedanken und Fragen: „Frau Suder, wo sind Ihre Kinder, wenn Sie hier vortragen?“

**Sind diese Kulturunterschiede und Systembarrieren für Sie der Grund für den parlamentarischen Untersuchungsausschuss, der auch klären soll, was ihre Rolle in falschen Vergaben war?**

**Suder:** Es ist ein laufendes Verfahren, das kommentiere ich nicht.

**Frau Kraus, als Sie Vorstand beim damaligen Spitzenklub HSV wurden, waren sie die einzige Frau weit und breit. Bis heute hat sich das nicht geändert. Keine andere Vorständin, keine Trainerin einer Männermannschaft, der DFB hat gerade eine neue Führung nur aus Männern gewählt. Wie kann das sein?**

## „Frauen müssen sich gegenseitig feiern“

Ex-Nationaltorhüterin Katja Kraus und Digital-Beraterin Katrin Suder über ihre Erfahrungen mit Männern in Politik, Wirtschaft und Sport und darüber, wie wichtig gemischte Führungsteams sind



Vor dem Interview mit der Süddeutschen Zeitung in Frankfurt am Main: Katja Kraus (links) und Katrin Suder.

FOTO: BERT BOSTELMANN / BILDFOLIO

### MONTAGSINTERVIEW MIT KATJA KRAUS UND KATRIN SUDER

**Kraus:** Es gibt keinen Grund dafür, außer: Im Fußball gelten von Männern definierte Regeln. Es gibt keinen sichtbaren Veränderungsimpuls von innen und nahezu keinen Druck von außen.

**In den Unternehmen wird – von Männern – häufig gesagt, wir würden ja gerne, aber es gibt zu wenige Frauen.**

**Suder:** Das stimmt schlichtweg nicht. Es mag so sein, dass es im einzelnen Unternehmen gerade nicht genug Frauen in den oberen Ebenen gibt, aber warum das ist? Zahlreiche Studien zeigen, dass Frauen systematisch schlechter bewertet werden als ihre männlichen Kollegen. Auch weil es unbewusste Vorurteile gibt. Viele Frauen geben irgendwann auf und suchen sich andere Jobs. Die Pipeline bricht ab. In der Summe ist der Pool groß genug. Und hoch qualifiziert. Vor allem: Er ist international, und es gäbe damit eine zusätzliche Diversity-Dimension.

**Kraus:** Dafür müssen Unternehmen aber ihre Attraktivität für Frauen erhöhen, indem sie die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Durch den gegenwärtigen Druck berufen viele Unternehmen Frauen von außen. Männer machen häufig ihre Karriere innerhalb der Firma, bilden auf diesem Weg Loyalitäten, kennen das Unternehmen exzellent, während Frauen von

**„Auch Frauen werden Fehler machen. Aber die Fehler werden andere sein.“**

außen all das parallel zur Führungsaufgabe aufbauen müssen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Deshalb ist es auch nicht damit getan, Frauen einzustellen und Ressourcen auf das Thema zu werfen, Diversity-Beauftragte zu benennen und Verantwortung zu delegieren. Es geht um das eigene Verhalten, insbesondere der Top-Führungskräfte. Um den Umgang mit bewussten und unbewussten Vorurteilen und um den Willen, Frauen wirklich erfolgreich zu machen.

**Wie kann das gelingen?**

**Kraus:** Mit der Bereitschaft, das System zu verändern. Andere Arbeitsmodelle, ein anderer Ton, eine Ausstrahlung die einlädt, nicht ausgrenzt. Ganz konkret, keine Besprechungen am Abend oder Vorstandsoffsites am Wochenende, geteilte Führungspositionen. Übrigens haben auch junge Männer das Bedürfnis, Familie, Privatleben und Arbeit anders zu gestalten.

**Was müssen Frauen ändern?**

**Suder:** Frauen müssen sich gegenseitig viel mehr feiern. Wir sind so schnell darin, andere Frauen infrage zu stellen. Lasst uns immer dann, wenn wir nach Jobs, Mandaten, Interviews oder anderem gefragt werden, immer mindestens fünf Namen von Frauen parat haben, die wir empfehlen, weil sie großartig sind.

**Kraus:** Und lasst uns nicht mehr als einzige Frau auf Podien gehen oder an Veranstaltungen teilnehmen. Exotik verschafft Aufmerksamkeit, aber wirkliche Kraft entwickeln wir erst, wenn wir viele sind.

**Im Zusammenhang mit einer Frauenquote fällt manchmal der Satz: Wir haben so viele schlechte Chefs gehabt, dann werden wir auch ein paar schlechte Chefinnen aushalten.**

**Kraus:** Wir brauchen auf gar keinen Fall schlechte Chefinnen, sondern insgesamt bessere Führungskräfte.

**Suder:** Auch Frauen werden Fehler machen. Aber die Fehler werden andere sein, genauso wie die Stärken andere sind. Weniger Fehler, die aus Überkompensation und Machtdemonstration entstehen. Freuen wir uns mal auf diese neuen Fehler!

**Katja Kraus, 49, hat Germanistik und Politik studiert. Sie war im Management von Fußballvereinen und ist heute geschäftsführende Gesellschafterin der Sportmarketingagentur Jung von Matt / sports. Katrin Suder, 48, ist promovierte Physikerin und Aufsichtsrätin sowie Vorsitzende des Digitalrats der Bundesregierung. Sie leben mit ihren drei Kindern in Hamburg.**