

Marie-Luise Braun

SPITZEN KRÄFTE

Porträts von Frauen
in Führungspositionen



Warum Vorbilder so
wichtig sind

6 — **Dr. Marie-Luise Braun**

Allein unter
Naturwissenschaftlern

16 — **Natalie Müller-Elmau**
3sat-Koordinatorin

Der Schritt heraus ist
der nach vorne

26 — **Katja Diehl**
Inhaberin „She drives mobility“,
Mobilitätsberaterin

Über Hauptweg und
Nebenwege

36 — **Julia Kümper**
Geschäftsführung VentureVilla,
Geschäftsführende Gesellschafterin
Match-Watch

Die kluge Frau und
das Meer

48 — **Prof. Dr. Antje Boetius**
Leiterin des Alfred-Wegener-Instituts,
Meereswissenschaftlerin

Kunst mit Nadel und Faden

60 — **Angelika Nowotny**
Inhaberin „das gewand“,
Gewandmeisterin

- 70 — **Anja Hradetzky**
Landwirtin
- 80 — **Pamela Sherin Niazi**
Regionalleiterin
Pharmaunternehmen Biogen
- 92 — **Dr. Ellen Ueberschär**
Vorstand Heinrich-Böll-Stiftung
- 104 — **Dr. Julia Verlinden**
Mitglied des Bundestages für
Bündnis 90/Die Grünen
- 114 — **Anna Ramskogler-Witt**
Direktorin des Human Rights Film
Festival Berlin
- 126 — **Christine Tecklenburg**
Inhaberin „Interieur & Meer“,
Segelmacherin
- 138 — **Anna Dollinger**
Projektmanagerin
- 150 — **Hiltrud Dorothea Werner**
Vorstand der Volkswagen AG
- 162 — **Die Unternehmensberaterin und
Titularprofessorin Dr. Gudrun Sander,**
Betriebswirtschaftslehre mit beson-
derer Berücksichtigung des Diversity
Managements, Universität St. Gallen,
im Interview mit Dr. Marie-Luise Braun
- 172 — **Dr. Marie-Luise Braun**
Die Essenz aus den 13 Gesprächen
- 182 — **Literatur**
- 187 — **Dank**
- „Es ist ungleich spannender,
selber gestalten zu können“

Dr. Ellen Ueberschär hat bei ihrem Berufseinstieg Umwege nehmen müssen. Medizin durfte sie in der DDR nicht studieren, sie machte stattdessen eine Ausbildung in der EDV.

Die Brückenbauerin

Dann studierte sie Theologie. Heute ist sie Teil der weiblichen Doppelspitze der Heinrich-Böll-Stiftung.



Addresse: Berlin-Mitte. Im Zentrum der Hauptstadt, etwas abseits der klassischen Touristenrouten, steht das Gebäude der Heinrich-Böll-Stiftung. Schlicht wirkt es. Im Inneren dominieren Beton, Glas und Licht. Ellen Ueberschär lädt ein zum Gespräch in ihrem Büro am großen Besprechungstisch. Auf ihm liegen ein paar Papiere. Es gibt grünen Tee und Wasser. Ihr Assistent schließt die Tür. Und schon geht es hinein in die Zeit, als am Standort der Stiftung noch ein anderer Staat regierte. Zu DDR-Zeiten sei sie auf dem Weg von der Friedrichstraße oft hier entlanggekommen. Ihr heutiger Arbeitsplatz liegt auf der Strecke vom Zuhause ihrer Kindheit zur Charité, wo ihre Mutter als Biologin tätig war.

UMFELD/
FAMILIE

Ellen Ueberschärs Familie ist stark christlich geprägt. „Das Leben in der Kirchengemeinde war der Raum der Freiheit, wo auch Zusammenhalt wichtig war. Ich konnte sagen, was ich dachte, mich ausprobieren, etwas auf die Beine stellen“, erinnert sie sich. Ellen Ueberschär engagierte sich in der Kirche, auch in der Zeit der Wende und danach. Das ging so weit, dass sie kaum noch zum Studium der Theologie gekommen sei, erzählt sie.

UMGANG MIT
HINDERNISSEN

Eigentlich sei es gar nicht vorgesehen gewesen, dass sie überhaupt das Abitur machte. Die DDR hat damals die Zahl der Akademiker begrenzen wollen. Da aber aus ihrer Klasse kaum jemand Abitur machen wollte – Handwerker verdienten zum Teil besser als Ingenieure – war es ihr dennoch möglich, ihr Abitur zu machen. Die beruflichen Hürden kamen dann. Der Staat erlaubte es ihr nicht, sich für ihr Wunschfach Medizin einzuschreiben. Stattdessen sollte es „Silikattechnik“ sein. „Ich wusste nicht mal, was das ist“, erinnert sich Ellen Ueberschär kopfschüttelnd. Die Schule habe mit einer Überrumpelungstaktik versucht, sie zu dem Fach zu bewegen. Sie habe sich aber geweigert, ohne Abstimmung mit ihren Eltern irgendetwas zu unterschreiben. Nach einigen Gesprächen mit Schulvertretern habe ihre Mutter auf den Tisch gehauen. „Und dann waren wir raus. Was aber macht man, wenn man aus einer Gesellschaft raus ist, in der man von A bis Z betreut wird?“ Ihr sei vom Staat das Gefühl vermittelt worden, dass sie erledigt sei. Über Kontakte habe sie erfahren, dass Abiturienten eine Turbo-Lehre machen konnten – aber auch dabei wurde sie unter Druck gesetzt. Schließlich fiel ihre Entscheidung

auf eine Lehre zur Facharbeiterin für Datenverarbeitung. Sie hatte sich zu dem Zeitpunkt bereits entschieden, Theologie zu studieren und wollte über die Ausbildung und zwei Jahre Anstellung Berufserfahrung in sozialistischen Betrieben sammeln. Sie erhoffte sich, durch diese Einblicke später als Pfarrerin besser für die Menschen da sein zu können. Für Theologie hatte sie sich entschieden, „obwohl klar war: Wenn ich Theologie studiere, bin ich außerhalb dieser Gesellschaft, auch wenn die Kirche geduldet war.“ Ellen Ueberschär hat ihr Hobby zu ihrem Beruf gemacht.

Ihre Reaktionen auf den Staat klingen selbstbewusst und mutig, aber: „Es war mit enormen Ängsten verbunden und alles andere als selbstbewusst“, erinnert sich Ellen Ueberschär, und: „Ich wusste in solchen Momenten immer, was ich nicht will und bin oft mit einer Trotzhaltung an die Dinge herangegangen und war gleichzeitig auf mich selbst konzentriert.“ Zudem habe sie sich Räume gesucht, in denen sie sich öffnen konnte. Das alles habe ihre Persönlichkeit stark geprägt: „Ich war vorsichtig.“ Und bis heute habe sie das Gefühl, nicht dazuzugehören, vor allem durch das Mobbing während der Schulzeit: „Das ist total absurd, weil ich außer in der Schule immer dazugehöre.“

Ihre Mutter hatte eine ähnliche Geschichte wie Ellen Ueberschär. „Sie wollte eigentlich Opernregie studieren. Das ging natürlich nicht in der DDR.“ Folglich lebte ihre Mutter beruflich ihre naturwissenschaftlichen Interessen aus. Beide Eltern seien ihr Vorbilder gewesen. Bildung wurde großgeschrieben, ihre Mutter habe den Kindern alles erklärt, mit ihnen diskutiert. Ihr Vater sei vorbildlich darin gewesen, seinen Weg zu gehen. Als er die Möglichkeit gehabt habe, beruflich aufzusteigen, machte man das von der Parteizugehörigkeit abhängig. „Er hat gesagt: ‚Gut, wenn ihr einen Christen braucht in der SED, dann komme ich.‘“ Da sei das Thema durch gewesen, was aber auch bitter für ihn gewesen sei. Ellen Ueberschärs Elternhaus ist zwar christlich, ausgebildete Theologen gebe es außer ihr aber nicht. „Der Alltag ist der Gottesdienst der Christen“, sagt sie dazu. Gelenkt hat sie etwas anderes: Durch ihre Gemeinde sei sie in einer Welt des freien Denkens aufgewachsen. „Wir hatten einen sehr mutigen Pfarrer, der selbst Friedenskreise initiiert hat, der uns herausgefordert hat, selbst zu denken.“ Trotz des Studiums, der Promotion und dem Vikariat, wollte sie später aber doch nicht Pastorin werden. Warum? „Wegen der politischen Arbeit.“ Es habe sie immer interessiert, wie die gesellschaftlichen Bereiche zusammenspielen: „Und ich wollte Gesellschaft gestalten. Die Kernfragen der Theologie spiegeln sich ja überall: Was

SELBST-
VERSTÄNDNIS

UMFELD/
FAMILIE

macht diese Welt eigentlich aus? Wo kommen wir her? Wo gehen wir hin? Und ist diese Welt eigentlich größer als das, was wir fassen können? Wie wird Gerechtigkeit, wie wird Frieden?“ Das bewegt sie immer noch und prägt ihre Arbeit.

ANSPRUCH
AN FÜHRUNG

VORBILDER

Vorbilder fand Ellen Ueberschär auch außerhalb ihrer Familie. Da war zum Beispiel ihr Chef bei der Evangelischen Akademie Loccum, der ihr viel Freiraum gelassen habe. Innerhalb eines definierten Raumes konnte sie agieren und gestalten, so lange sie es gut begründen konnte – auch gegenüber ihren 15 Kollegen und Kolleginnen. „Er hat uns immer unterstützt und Lektionen lernen lassen.“ Wenn jemand in der Luft hing, half er ihm. „Das ist das, was ich auch versuche. Ich gehe immer erstmal davon aus, dass die Leute etwas können und dass sie an Verantwortung und Freiheit wachsen. Wenn das nicht klappt, sieht man das ja recht schnell (lacht).“ Erst dann würde sie beginnen, einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin enger zu führen – was sie grundsätzlich nicht gern mache. Ein anderes, früheres Vorbild war Marianne Birthler, die Jugendreferentin im Stadtjugendpfarramt Ost-Berlin gewesen ist, als Ellen Ueberschär dort Jugendarbeit gemacht hat. „Ich habe

„Ich gehe immer erstmal davon aus, dass die Leute etwas können und dass sie an Verantwortung und Freiheit wachsen.“

viel mit ihr geredet und geguckt, wie sie das macht: Wie löst sie Probleme, wie setzt sie sich durch?“

Was bedeutet Führung denn für sie selbst? Den Begriff definiert Ellen Ueberschär vor allem über Verantwortung: „Eine Organisation ist auch ein Organismus, der an der einen oder anderen Stelle Heilung, Bereinigung oder Kontinuität braucht. Dafür muss man Fürsorge und Verantwortung übernehmen.“ Führung heiße aber auch, Orientierung zu geben und Leute mitzunehmen, zu erkennen, was sie brauchen, damit sie vorankommen. „Aber auch, die Organisation voranzubringen und zu gucken, welche Menschen braucht sie vielleicht nicht.“

Besonders sei dabei die Abstimmung in der Doppelspitze der Böll-Stiftung. Ellen Ueberschär bildet gemeinsam mit Barbara Unmüßig den Vorstand. In ihrem Job zuvor beim Kirchentag hat sie allein geführt. Das sei in mancher Hinsicht leichter, weil man Verantwortung und Aufgaben nicht austarieren müsse. Diskussionen und Besprechungen dauerten jetzt länger, sagt Ellen Ueberschär und schränkt das eben Gesagte umgehend ein: „Obwohl – ich habe ja immer in Bereichen gearbeitet, die auf Konsens angelegt sind

Als Kind ist Ellen Ueberschär oft an ihrem späteren Arbeitsplatz vorbeigekommen. Er liegt auf dem Weg von ihrem Zuhause zur Charité, wo ihre Mutter als Biologin gearbeitet hat.



und wo man viel sprechen musste.“ Andererseits sei sie damals mit manchen Entscheidungen eben allein gewesen. Insgesamt resümiert sie: „Führung muss übersetzt werden in kleine Schritte, in Dialoge, in Entscheidungen, auch in harte.“ Hat sie Macht? „Ja, sicher! Ich interpretiere den Machtbegriff aber nicht als Herrschaft. Er ist damit verbunden, dass man Verantwortung für Richtungsweisungen und Weichenstellen übernimmt.“

Durch eine große, umlaufende Fensterfront öffnet sich von Ellen Ueberschärs Schreibtisch aus der Blick auf die Hauptstadt. Unten auf der Straße wirkt es hingegen eher dörflich. Kaum Autos, hin und wieder läuft eine Touristengruppe vorbei oder kreuzt leise auf Segways. Wenn sie am Schreibtisch sitzt, hat Ellen Ueberschär ein wandfüllendes Regal hinter sich – in dem allerdings noch viel Platz ist. Kleine Erinnerungsstücke durchbrechen die Front der Buchrücken. Ganz rechts im Eck steht ein Karteikasten mit Adressen und Visitenkarten. Für analoges Arbeiten.

SELBST-
VERSTÄNDNIS

Sich selbst bescheinigt Ellen Ueberschär halb ironisch ein „Wertephlegma“ und begründet das so: „Naja, ich bin schon beständig. Ich bin nicht flatterhaft. Manchmal finde ich mich nicht flexibel genug dafür, dass sich die Welt so wahnsinnig dreht und verändert.“ Sie greift gern auf ihre Werte zurück, um aktuelle Diskussionen zu verorten, sie voran zu treiben und gleichzeitig ihr Spektrum zu erweitern, erläutert sie an einem Beispiel: „Wenn ich in Chicago sitze und wir reden darüber, ob wir die Kommunikation im Netz überhaupt regeln können. Und ich denke: ‚Wir haben die Kommunikation immer geregelt, wieso sollen wir sie jetzt nicht regeln können?‘ Wenn dann behauptet wird, die Natur der Daten sei es, frei zu fließen, dann hilft mir schon meine Beständigkeit und der Rückgriff auf Werte“, sagt sie und findet dann noch das Wort „Beharrlichkeit“ dafür.

MOTIVATION

„Negatives Denken nervt mich“, sagt Ellen Ueberschär mitten im Gespräch. Sie treibt der Wunsch an, die Gesellschaft zu gestalten. Positiv zu gestalten. Mit Zuversicht. Trotz der apokalyptischen Themen, die derzeit diskutiert werden, allen voran der Klimawandel. „Man sieht aber auch, was alles möglich ist, wenn Leute daran arbeiten.“ Es lohne sich, für Demokratie, für Menschlichkeit, Frieden und Würde zu streiten und das Leben zu gestalten: „Ich denke lieber: Was ist alles möglich! Das sagt mir meine Erfahrung. In der Hinsicht war es ein Geschenk, dass ich in dieser historischen Situation 1989 gerade 22 Jahre alt war. Der Umbruch hat mein Leben geprägt und mir gezeigt, dass Veränderung möglich ist und sich etwas gravierend zum Positiven ändern kann. Da versuche ich, Leute mitzunehmen.“ Das gelte vor allem für

junge Menschen. Allerdings sei sie kurz nach der Wende auch auf Vorurteile gestoßen. 1991, als sie an die Universität Heidelberg gewechselt war, fragte sie jemand: „Sag mal, ich habe gehört, du kommst aus dem Osten, aber das stimmt nicht, oder?“, erzählt sie und lacht erneut.

Gern bringt Ellen Ueberschär Menschen an einen Tisch, um zu diskutieren und damit sie sich mit ihren Ansichten und Meinungen auseinandersetzen: „Mich hat das immer interessiert: Auf diesem Grat zu sein, Dinge zusammen zu denken, Leute zusammenzubringen.“ So hat sie in ihrer Zeit an der Evangelischen Akademie Loccum Intensiv-Mediziner und Richter miteinander diskutieren lassen: „Die einen haben Angst, dass sie mit einem Bein im Knast stehen, wenn sie die Geräte abschalten. Und die anderen, die Juristen sagen: Wir haben medizinisch keine Ahnung, wann es richtig ist, die Geräte abzuschalten. Aber was ist jetzt die Entscheidung, in der menschliche Würde nicht verletzt wird?“ Ellen Ueberschär findet es problematisch, dass Menschen, die eine Aufgabe mit unterschiedlichen Perspektiven bewältigen müssen, nicht miteinander reden: „Eine gemeinsame Sprache ist ein wesentlicher Faktor, um Probleme zu lösen.“ Nur so sei es möglich, gemeinsam an Zielen zu arbeiten. „Das ist das, was mich interessiert! Und es ist das, was ich schon immer gemacht habe.“ Sie sei eine Brückenbauerin.

Die Grundlage dafür fand sie in ihrem Glauben und in ihrem kirchlichen Engagement: „Ich habe ehrenamtlich extrem viel kirchliche Arbeit gemacht, was immer spannend war.“ Das sei kein harter Widerstand gegen den Staat gewesen, aber Resistenz und Opposition. Und: „Es ging mir auch darum, eine eigene Sprache zu finden für das, was um uns herum passierte oder eben nicht passierte: Was bedeuteten denn Gerechtigkeit, Würde, Freiheit unter diesen Bedingungen im Arbeiter- und Bauernstaat?“ In der Gemeinde habe sie sich mit anderen mit Gesellschaft, Gleichberechtigung und Gerechtigkeit befasst.

An einer staatlichen Schule mochte sie – alles andere wäre auch seltsam gewesen – nicht studieren und schrieb sich am Sprachenkonvikt in Berlin für Theologie ein. Auch hier wieder: Auseinandersetzung: „Als ich ankam, waren schon viele politisch aktiv, es wurde enorm viel diskutiert über die DDR-Gesellschaft, Aktionen geplant, Texte geschrieben.“ Die Professoren haben es nicht erlaubt, das Studium deshalb schleifen zu lassen. „Wenn wir nichts gemacht haben, gabs `ne Fünf. Der akademische Anspruch war extrem hoch.“ Das sei ihr vor allem aufgefallen, als sie nach Heidelberg gegangen ist. Ein Glücksfall: Durch den Abstand zu Berlin hat sie sich dort auf ihr Studium

ZIELE/
STRATEGIE?

PROFILBILDUNG

konzentrieren können: „Ich hab’s genossen! Das Akademische hat mir gutgetan. Ich habe dort nochmal Feuer gefangen für die Theologie.“ Sie habe sich auch gefragt, ob sie in einem freien Land das gleiche Fach gewählt hätte, weil viele Kommilitonen nach der Wende das Fach gewechselt haben. Sie hat weiter gemacht: „Theologie ist eine tolle Wissenschaft, unglaublich vielseitig und akademisch hoch anspruchsvoll.“

Dennoch: „Das Sprachkonvikt war ein wichtiger Ort in dieser Welt des Umbruchs und des Denkens und der Opposition.“ Einige namhafte Persönlichkeiten haben dort gelehrt: „Am Sprachenkonvikt sammelte sich um Thomas Krüger, der heute die Bundeszentrale für Politische Bildung leitet, das

„Das Sprachkonvikt war ein wichtiger Ort in dieser Welt des Umbruchs und des Denkens und der Opposition.“

Netzwerk Solidarische Kirche. Wolfgang Ullmann, der später für die Grünen ins Europaparlament ging, lehrte Kirchengeschichte, und Richard Schröder, sehr bald führender Kopf in der SPD, war unser Philosophiedozent.“ Auch hier war sie wieder aktiv, setzte sich in Gremien. Als nach der Wende das Sprachkonvikt an eine Fakultät wechseln sollte, engagierte sie sich als studentische Vertreterin bei den

Verhandlungen zur Fusion. Zudem hat sie „nebenbei in der Bürgerbewegung mitgemacht, ich bin auf Demos gegangen und war weiter in der kirchlichen Jugendarbeit aktiv, wo es ja auch um Fusion mit den Leuten aus West-Berlin ging.“ Immer noch hatte sie vor, in die Praxis zu gehen. Aber auch Wissenschaft fand sie interessant – und promovierte deshalb. Zu ihrem Thema machte sie die Repressionen der kirchlichen Jugendarbeit in den 1940er und 1950er Jahren: „Es war für mich ja auch eine Aufarbeitung, fast ein autobiografisches Projekt.“

PROFILBILDUNG

Persönliche Interessen haben sie geleitet: gestalten können, Menschen verbinden, Brücken bauen, die großen Fragen der Kirche auf den Alltag beziehen und umsetzen können, Themen voranbringen wie Gleichstellung, Digitalisierung, Umweltschutz. Stand es für sie im Fokus, irgendwann eine Führungsposition zu übernehmen? „Ich will jetzt hier nicht die Frauennummer bringen: ‚Oh, ich bin gefragt worden.‘ (lacht)“ In ihrem Buch über Frauen und Kirche (siehe Literaturliste) habe sie geschrieben: „Wenn das Sprungbrett kommt, dann muss man springen.“ Gleichzeitig sagt Ellen Ueberschär, dass sie nie ein konkretes Ziel verfolgt hat. Sie ist in die Führungsrolle hineingewachsen und habe sich quasi nebenbei durch ihre vielen Engagements dar-

MOTIVATION

auf vorbereitet. Bewusst sei die Entscheidung dann gewesen, zu sagen: „Wenn hier eine Verantwortung übernehmen muss, dann bin ich das eben.“ Sie habe sich an anderen orientiert, wie sie Dinge gelöst haben und angegangen sind: „Es war mehr Lernen durch Nachahmung und ein Schritt-für-Schritt-Hineinwachsen, ohne dass ich mich bewusst in Führung brachte. Ich glaube nicht, dass ich so eine klassische Führungsfigur war. Ich hatte lange Zeit keine Selbstwahrnehmung oder Antennen dafür“, sagt sie mit Blick auf ihr Gefühl, nicht dazuzugehören. Aber vielleicht war es auch genau das: Sie hat gelernt, allein zu gehen. Kann das sein? „Ja, ich glaube, es ist eher das gewesen. Nicht: Ich reiße charismatisch die anderen mit. Sondern eher: Aha, da geht jemand konsequent seinen Weg.“

Ellen Ueberschär ist verheiratet und hat eine Tochter. „Bei mir spielt hier ein bisschen die DDR-Tradition hinein. Da war es normal, berufstätig zu sein und Kinder zu haben. Es war geradezu umgedreht: Ob man einen Mann hatte, war egal, aber Kinder wollte frau haben. Also guckte man erstmal, dass man an die Kinder kam und das mit dem Mann konnte man immer noch lösen“, erzählt sie schmunzelnd. Für sie und ihren Mann, der in Hamburg aufgewachsen ist, sei es selbstverständlich gewesen, ein Kind zu bekommen: „Viele Jahre hat er die tägliche Verantwortung übernommen, während ich beruflich viel unterwegs war. Solange wir in Berlin lebten, war die Kinderbetreuung sehr gut möglich. In Niedersachsen und Hessen sah das anders aus“, erinnert sie sich. Beruflich seien ihr keine Steine in den Weg gelegt worden, auch wenn ihr damaliger Chef erstmal irritiert auf die Schwangerschaft reagiert und gefragt habe, wie das beruflich am besten organisiert wird. „Als er merkte, dass es meinen Aktivitäten an der Uni keinen Abbruch tut, war er Feuer und Flamme. Wahrscheinlich hatte er befürchtet, dass ich erstmal drei Jahre weg bin.“ Ellen Ueberschär hat zu der Zeit an ihrer Doktorarbeit geschrieben.

Sie selbst freue sich, wenn Mitarbeiterinnen in Führungspositionen schwanger werden: „Es bewegt sich doch etwas! Ich beobachte bei Frauen in meiner Generation, dass sie sich doch entscheiden mussten – Kinder oder Karriere.“ Heute sei das anders, aber: „Je stärker man in die Wirtschaft hineinkommt, umso schärfer wird das Thema. Das finde ich wirklich schade und bedauerlich.“ Sie selbst unterstütze Frauen und Männer darin, ihren Weg zu gehen. Das geht im Kleinen los, bei öffentlichen Diskussionen, wo sich Frauen zu Wort melden müssen, bei internen Fachgesprächen, wo sich manche Frauen lieber zurückhalten. „Wenn wir in einer Runde sitzen und die Kollegin sagt nichts, dann frage ich explizit auch nochmal nach ihrer Meinung. Mir ist

BERUF UND
FAMILIE

ANSPRUCH AN
FÜHRUNG

MÄNNER UND
FRAUEN

UMGANG MIT
HINDERNISSEN

das wichtig, dass wir gleichberechtigt kommunizieren. Ich hätte es gerne, dass wir einen Zustand der Selbstverständlichkeit erreichen.“ Das sei bei der Böll-Stiftung insgesamt ein Ziel. Deshalb auch die Doppelspitze, die weiblich besetzt ist. „Die Böll-Stiftung hat als eines der Kernziele, Geschlechtergerechtigkeit und Diversität zu leben, auch an der Führungsspitze. Das ist auch eine Art von Chancen geben. Ich sehe das für mich als große Verpflichtung.“ Sie hält eine Quote für bedeutend auf dem Weg zur Gleichstellung, um am Kern der Ungleichheit arbeiten zu können.

Auch sie hat Ungleichbehandlung erlebt – abgesehen von den Repressalien und dem Mobbing, das ihr in der DDR begegnet ist. Als sie sich überlegte, was sie studieren will, habe es für Menschen, die sich in der Kirche engagieren, die Möglichkeit gegeben, Jura zu belegen. Der Mann, bei dem sie sich dazu beraten lassen wollte, sagte: „Ja, diese Möglichkeit gibt es, aber nicht für Sie. Denn wenn Sie schwanger werden und ausfallen, das geht nicht. Wir brauchen Sie ja dann.“ Da dachte ich: „Na, toll.“ Das war eine krasse Lektion in patriarchaler Kultur.“ Auch auf joviale Männer sei sie gestoßen, die ihr den Arm umlegen wollten: „Das war mir immer sehr, sehr unangenehm. Meine körperliche Integrität ist mir extrem wichtig.“ Hier habe sie durch ihre körperliche Größe allerdings einen Vorteil. Insgesamt sei sie solchen Begegnungen ausgewichen und habe Kontexte gesucht, „wo ich mich nicht unwohl und bedrängt fühle.“ Es freut sie, dass sich Frauen solche Dinge nicht mehr gefal-

„Die einzige, von der ich ein Feedback sofort und rückhaltlos akzeptiere, ist meine Tochter.“

len lassen und sich Arbeitgeber und Orte suchen, wo sie nicht wegen ihres Geschlechts ausgebremst werden.

Und wie sieht es aus mit dem Umgang mit Kritik? „Ich bin in einer Führungsposition, da sind die Leute eher geneigt, mir keine Kritik entgegenzubringen. Deshalb misstraue ich jedem Feedback von Ebenen, wo meine Position eine Rolle spielt. Die einzige, von der ich ein Feedback sofort und rückhaltlos akzeptiere, ist meine Tochter. Sie ist direkt und klar und weicht mir überhaupt nicht aus.“ Ein solches Feedback sei ihr wichtig. Sie habe von früheren Referentinnen die Rückmeldung bekommen, dass manche Menschen Angst vor ihr hätten. „Ich bin manchmal ziemlich direkt. Es gibt Menschen, die das verletzt. Was nicht meine Absicht ist. Aber es gehört auch zu meinem Job dazu, mal eine Ansage zu machen.“ Früher habe sie sich dazu viele Gedanken gemacht. Inzwischen sei sie dickfelliger geworden, da Ansagen im Job manchmal einfach notwendig seien.

UMGANG MIT
KRITIK

Dr. Ellen Ueberschär

Jahrgang 1967

Kontakt

Dr. Ellen Ueberschär
Heinrich-Böll-Stiftung e.V.
Schumannstraße 8
10117 Berlin

Telefon +49(0)30 28534-0
info@boell.de

boell.de

Seit Juli 2017 bildet Ellen Ueberschär mit Barbara Unmüßig den Vorstand der Heinrich-Böll-Stiftung. Nach der Schule absolvierte sie eine Ausbildung als Facharbeiterin für Datenverarbeitung. 1988 begann sie das Studium der Theologie an der Theologischen Hochschule in Ost-Berlin, das sie zwischenzeitlich in Heidelberg, später wieder in Berlin fortführte. Nach dem Ersten Theologischen Examen 1995 war sie bis 1997 Stipendiatin der Studienstiftung des Deutschen Volkes, danach bis 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Philipps-Universität Marburg. 2002 promovierte sie über evangelische Jugendarbeit in der Sowjetischen Besatzungszone und der DDR. Es folgten Stationen in der Berliner Kirche, u.a. an der Evangelischen Akademie zu Berlin. Zeitgleich arbeitete sie an Projekten zur Aufarbeitung der DDR-Geschichte, u.a. bei der „Stiftung Aufarbeitung“ in Berlin. Zur Pfarrerin ordiniert wurde sie 2004.

Bis Anfang 2006 war Ellen Ueberschär Studienleiterin für Theologie, Ethik und Recht an der Evangelischen Akademie Loccum, von 2006 bis 2017 war sie Generalsekretärin des Deutschen Evangelischen Kirchentages. Ellen Ueberschär ist verheiratet und Mutter einer Tochter.



Als Vorstand der Heinrich-Böll-Stiftung ist sie verantwortlich für die Inlandsarbeit der Stiftung sowie für Außen- und Sicherheitspolitik, Europa und Nordamerika. Sie betreut das Studienwerk, die „Grüne Akademie“, einen think tank von Wissenschaftlerinnen und Politikerinnen sowie das Archiv „Grünes Gedächtnis“ der Grünen und der neuen sozialen Bewegungen.

Der Heinrich-Böll-Stiftung ist Ellen Ueberschär seit Langem verbunden. Sie war Stipendiatin, später Mitglied der „Grünen Akademie“. Von 2004 bis 2012 saß sie in der Mitgliederversammlung, dem höchsten Organ der Böll-Stiftung.

Dr. Julia Verlinden ist seit 2013 Bundestagsabgeordnete für Bündnis 90/Die Grünen. Den Zustand der Erde zu verbessern und Verantwortung zu übernehmen, waren ihre Motivation in die Politik zu gehen.

Auf der Spur des grünen Fadens

Führung setzt sie nicht mit exponierten Positionen gleich. Führung, sagt sie, gehe auch von unten.



MOTIVATION

Ganz oben auf dem Wasserturm in Lüneburg angekommen, deutet Julia Verlinden auf drei Stellen am Horizont. Erstmals in Richtung Norden. Dort zeichnet sich schemenhaft das Kernkraftwerk Krümmel ab. Ein Sinnbild dafür, was die Umweltwissenschaftlerin dazu gebracht hat, sich politisch zu engagieren. Am 26. April 1986, da ist sie sieben Jahre alt gewesen, war es im russischen Tschernobyl zur Reaktor-Katastrophe gekommen, deren Ausmaß ihr Leben als Kind veränderte: „Wir durften das Obst von den Bäumen in dem Jahr nicht essen, nicht mehr im Sandkasten spielen.“ Die Alltagsregeln für sie und ihre vier Schwestern hätten sich durch die verursachte Strahlung geändert, ihre Eltern hätten sich viele Gedanken gemacht, die ganze Familie sei damals auf Demonstrationen gegangen. Dieses Engagement für die Umwelt und ihren Schutz ist ihr geblieben.

QUALIFIKATION

In südwestlicher Richtung steht der Gegenentwurf in Sachen Energie: Dort ragen einige Windkraftträder in den nachmittäglichen Himmel. Und im Süden ist die Leuphana Universität zu sehen. Hier hat Julia Verlinden ihr Diplom in Umweltwissenschaften gemacht und wurde ein paar Jahre später promoviert mit einer Arbeit über „Energieeffizienzpolitik als Beitrag zum Klimaschutz“.

Umweltschutz sei der „grüne“ Faden, der sich durch ihr Leben ziehe. Er sei ihre Motivation für die Verantwortung, die sie etappenweise übernommen habe. Erst in einem Greenteam, in Projekten an der Schule, später bei der BUND-Jugend, bei der sie als Jugendliche zunächst an einer Fahrradtour teilgenommen hat, um für eine neue Verkehrspolitik zu werben. Später hat sie selbst eine große Radtour zum Thema Energiewende organisiert. Schon damals ist sie auf andere Menschen zugegangen, um sie zu informieren und zu überzeugen. Schritt für Schritt wuchs sie so in Führungspositionen hinein – obwohl sie Verantwortung nicht mit Führung gleichsetzt.

VERSTÄNDNIS
VON FÜHRUNG

Verantwortung zu übernehmen und dadurch zu führen, gehe auch von unten, sagt Julia Verlinden: „Weil man mit Engagement dem ganzen Team hilft.“ Das Buch „Cheffing: Führung von unten“ (siehe Literaturliste) vermittele, „dass man immer führt, wenn man gut ist, egal, auf welcher Position man sitzt“. Sie selbst habe ihren Vorgesetzten beim Umweltbundesamt gebeten,

sie bei der Umsetzung ihrer Themen zu unterstützen, „indem er beispielsweise eine Entscheidung trifft oder mit dem Abteilungsleiter spricht, damit es vorwärts geht.“ Das alles in Maßen, damit sich ihr Chef nicht überrannt fühlte. Die Konsequenz: „Er hat dann gemerkt, dass ich ein Interesse daran habe, dass die Dinge voran gehen.“ Auch damit hat sie offenbar ihre Entwicklung vorangetrieben.

Bereits in der Abizeitung ihres Jahrgangs hat Julia Verlinden als Berufswunsch „Umweltlobbyistin oder Umweltpolitikerin“ geschrieben. Sie wollte den „Zustand des Planeten verbessern“ und habe dafür verschiedene Möglichkeiten gesehen. Den Plan, in einem Konzern zu arbeiten und dort alles nach einem Umweltmanagement-System umzukrempeln, hat sie verworfen und sich entschieden dorthin zu gehen, wo Gesetze gemacht werden. Während des Studiums hatte sie erste Kontakte zu der Partei, für die sie seit 2013 im Bundestag sitzt, 1998 ist sie bei Bündnis 90/Die Grünen eingetreten. Ein Jahr später war sie Mitglied des Landesvorstands der Grünen Jugend Niedersachsen.

Lebensläufe lesen sich im Rückblick meistens sehr schlüssig. Bei Julia Verlinden aber scheint bereits vorab vieles mindestens ordentlich durchdacht. Oft sagt sie beim Gespräch in ihrem Lüneburger Wahlkreisbüro, dass sie erst das eine fertig machen will, bevor sie den nächsten Schritt geht. So war das mit der Dissertation, die sie erst beenden wollte, bevor sie aus ihrer damaligen Stelle beim Umweltbundesamt in die Bundespolitik ging. Und sie sagt es über die Erfahrungen, die sie in der Berufspraxis gesammelt hat – als Geschäftsführerin des Kreisverbands Lüneburg von Bündnis 90/Die Grünen, dann als Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Umweltbundesamt, wo sie später das Fachgebiet „Energieeffizienz“ geleitet hat. „Ich war vielleicht auch erfolgreich, weil ich gewartet habe, bis ich eine bestimmte Erfahrung hatte und mehr darüber wusste, wie ich das Kommende erfolgreich umsetze und packe.“ Und: „Vielleicht habe ich auch immer nur die Schritte gemacht, von denen ich wusste, dass es klappt, weil ich mich gut vorbereitet habe.“ Julia Verlinden fühlt sich durch ihre Berufserfahrung unabhängig. Sie habe keine Angst davor, nicht mehr für einen Posten aufgestellt zu werden, weil „du in deinen Beruf zurückkannst, wenn es in der Politik nicht läuft. Zudem hast du ein ganz ande-

STRATEGIE

„Ich war vielleicht auch erfolgreich, weil ich gewartet habe, bis ich eine bestimmte Erfahrung hatte ...“

Vom Dach des Lüneburger Wasserturms aus, sind drei wichtige Stationen aus Julia Verlindens Leben zu sehen: das Kernkraftwerk Krümmel, Windenergieräder und die Leuphana Universität Lüneburg.



res Standing, weil du aus deiner Berufserfahrung ganz anders berichten und agieren kannst.“ Das klingt nach innerer Freiheit und nach der Möglichkeit, sich stärker auf die Inhalte zu konzentrieren, unabhängig davon, wie der Wind gerade weht, erzählt sie in ihrem Büro im Zentrum Lüneburgs.

Hier wird sie von zwei Mitarbeitern unterstützt, von einem weiteren Mitarbeiter in ihrem Wahlkreisbüro Lüchow-Dannenberg im Wendland. In der Region 70 Kilometer süd-östlich von Lüneburg hat sich Ende der 1970er Jahre der Protest gegen das Atommüll-Endlager Gorleben formiert – und nach dem Super-Gau in Tschernobyl noch verstärkt. Auch hier gibt es einige Anknüpfungspunkte für ihr Thema: die Energiewende, die sie als Mitglied des Bundestages – in ihrem Berliner Büro hat sie vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – umsetzen will.

Gefragt nach Dingen, die nicht geklappt haben, nennt sie zwei Erlebnisse aus der Studienzeit. So hat Julia Verlinden sich vergeblich um ein Stipendium der Studienstiftung des deutschen Volkes beworben. Die anschließende Bewerbung bei der Heinrich-Böll-Stiftung, die den Grünen nah ist, hat dann geklappt. „Eigentlich eine glückliche Entwicklung“, sagt sie dazu. Später wollte sie mithilfe eines Stipendiums in die USA. Auch diese Bewerbung war nicht erfolgreich. Sie schaute sich nach einer Alternative um und ging für zwei Semester nach England.

Aus der Verantwortung Führung abzuleiten, sei „weniger geplant“ gewesen, sagt Julia Verlinden. Eine solche Rolle zu übernehmen, habe sich in der Zeit entwickelt, als sie ihre Dissertation fertig hatte und nach ein paar Jahren beim Umweltbundesamt (UBA) dort eine Leitung gesucht wurde. Da habe sie sich gefragt: „Warum denn eigentlich nicht?“ Die Stelle hat sie zehn Monate lang ausgefüllt, bevor sie in den Bundestag gegangen ist. Über eine solche Position in der Politik habe sie bereits früher „perspektivisch“ nachgedacht, zum Zeitpunkt ihrer Bewerbung innerhalb des UBA sei das aber noch nicht konkret gewesen. „Das Bewerbungsverfahren dauert beim UBA recht lange“, sagt sie.

Julia Verlinden wirkt fokussiert. Ihr Büro liegt zwar mitten im Zentrum der niedersächsischen Stadt, die oft von Touristen besucht wird. Die Straße aber gehört nicht zu denen, die mit ihren Giebelhäusern aus Backstein, den schmucken Fassaden und kleinen Geschäften die meisten Gäste anlocken.

„Ich halte immer Augen und Ohren offen und wenn sich etwas ergibt, frage ich mich, ob es passt. Geht das an dem Punkt, an dem ich gerade stehe?“, sagt sie über ihr berufliches Vorankommen. Zudem hat sie sich stets fortgebildet. Bereits als 16- oder 17-Jährige hat Julia Verlinden zum Beispiel ein

UMGANG MIT
HINDERNISSEN

WEG IN DIE
FÜHRUNG

STRATEGIE

Dieses Buch stellt Frauen verschiedener Führungsebenen und beruflicher Sparten vor: aus Politik, Medienmanagement, Start-up-Szene, Beratung, Handwerk, Kultur, Wirtschaft und Wissenschaft. Dreizehn beeindruckende Persönlichkeiten schildern ihren Weg, erzählen von fördernden Strukturen auf dem Weg zu mehr Verantwortung und berichten, wie sie Hindernisse überwinden konnten. Sie zeigen damit ganz individuelle Lösungen für konkrete Fragen der heutigen Zeit auf.

Das Buch schließt eine klaffende Lücke – denn vielen Frauen fehlen berufliche Vorbilder, an denen sie sich orientieren können. Die Porträts führen aber darüber hinaus und stoßen eine Diskussion an über gangbare Wege, die zum Handeln und zur Veränderung führen – und damit zur Umsetzung der Gleichstellung.

Zu den Porträtierten zählen: die Meeresbiologin Antje Boetius, VW-Vorstand Hiltrud Werner, die Gewandmeisterin Angelika Nowotny, 3sat-Leiterin Natalie Müller-Elmau, die Zimmermeisterin und Projektmanagerin Anna Dollinger.

Marie-Luise Braun ist Journalistin, Autorin und Dozentin. Sie studierte Angewandte Kulturwissenschaften in Lüneburg und promovierte über Umweltjournalismus. Als Mitarbeiterin der Deutschen Bundesstiftung Umwelt schrieb sie das Buch »Faszination Ausstellung – Handbuch für Umweltthemen«. 2003 gründete sie die agentur wortgewandt, die sich der Kommunikation gesellschaftlich relevanter Themen widmet: www.agentur-wortgewandt.de

 oekom

www.oekom.de



9 783962 382285

24,00 € [D]
24,70 € [A]