

## „Ich wurde da hineingeboren“

### **Die Vorprägung durch die Eltern spielt auch bei Frauen eine große Rolle – wenn man es zulässt**

Ein Gespräch mit Dagmar Bollin-Flade, Geschäftsführende Gesellschafterin der Christian Bollin Armaturenfabrik in Frankfurt

*Wer das Produktfaltblatt der Christian Bollin Armaturenfabrik sich ansieht, fragt sich, warum dieses Unternehmen bis nach China hinein bekannt ist und selbst dorthin seine Produkte liefert. Auf den ersten Blick ein recht einfaches Produktportfolio findet sich da: Ventilblöcke, Manometerventile, Absperrventile und das jeweilige Zubehör. Erst auf den zweiten Blick offenbart sich der gesamte Kosmos und beantwortet die Frage, warum die Christian Bollin Armaturenfabrik weltweit zu den führenden Anbietern gehört. Auf über 350.000 verschiedene Ausführungen kommen die Frankfurter bei ihrer Produktpalette – alle Materialien, alle Anschlüsse, alle technische Standards, die die Anlagenbauer der Chemischen-, der Petrochemischen- oder der Versorgungsindustrie weltweit benötigen. Es gibt nichts, was im Frankfurter Stadtteil Sossenheim nicht geliefert werden könnte. Das Erfolgsgeheimnis liegt also nicht in einer einzigen Produktidee oder einer Innovation. Der Erfolg liegt in der Intelligenz des Systems und der strikten Konsequenz, mit der die Inhaber des Familienunternehmens ihre Nischenstrategie verfolgen.*

„Ich bin da einfach hineingeboren. Die richtige Familie, Einzelkind – da ist man früh mit Metall in Berührung gekommen. Und über den Umweg einer Lehre zum Industriekaufrau, die ich wegen Langeweile abgebrochen hatte, bin ich beim Maschinenbaustudium in Darmstadt gelandet.“ So kurz und bündig beschreibt Dagmar Bollin-Flade ihren Weg in die Metall – und Elektroindustrie. Eine Alternative wäre noch die Zahnmedizin gewesen. Aber da hat sie sich dann doch für die Technik entschieden. Mit einer Rolle hat dabei gespielt, dass sie sich nicht vorstellen konnte, einen fremden Geschäftsführer für das Unternehmen ihrer Eltern und Großeltern zu engagieren und selbst keine Ahnung von der Sache zu haben. Abhängigkeiten schätzt sie nicht sehr. Sie bestimmt lieber selbst, wo's lang geht.

Dafür hat sie einen kongenialen Partner gefunden. Bereits im Studium hat sie ihren Mann kennengelernt. Er sagt heute, er habe Glück gehabt, im gesamten Studiengang gab es nur drei Frauen. Er weist damit auch auf die Misere im Bereich des Ingenieur Nachwuchses hin. Etwas, womit sich beide intensiv beschäftigen und für dessen Veränderung sie sich auch stark machen. Dagmar Bollin-Flade begleitet viele Ehrenämter und verfolgt dabei ein wesentliches Anliegen: Die Rolle der Frau in der Wirtschaft zu stärken und mehr Frauen in technische Berufe und in Führungspositionen zu bringen. „Diese Gesellschaft leistet sich noch immer den Luxus auf eine wesentliche Ressource weitgehend zu verzichten. Das ist angesichts der Tatsache, dass dieses Land außer auf die Ressource Mensch auf nicht viel zurückgreifen kann, einfach verrückt.“

Ihr eigener Weg verlief ausgesprochen gradlinig. Nach Abschluss des Studiums begann sie zunächst bei der KWU – damals eine Beteiligung des Siemens Konzerns. Über das Arbeitsamt hatte sie die Stelle erhalten und landete als Projektingenieur

ausgerechnet in der Armaturenabteilung. Der Zufall hatte da Regie geführt. Neben der Sekretärin war sie die einzige Frau unter den vierzig Männern der Abteilung. Der Umgang untereinander war zunächst schwierig: „Meine Kollegen hätten mich am liebsten in einen Glaskasten gesteckt, weil sie Angst hatten, ich würde kaputt gehen.“ Aber sie setzte sich durch, indem sie sich anpasste. „Man muss schon auch praktisch zeigen, dass Frauen keine anderen Ingenieure sind als Männer, und dass wir uns auf der Baustelle bewegen können und das Baustellenleben mitgehen können.“

Gefragt, ob sich das männlich geprägte System verändert habe mit ihrem Eintritt, bejaht sie dies entschieden – nicht ohne allerdings sogleich darauf hinzuweisen, dass ihre verändernde Rolle auch ein Mann hätte einnehmen können. „Ich war es von zu Hause gewohnt, dass man grüßt, Bitte und Danke sagt, anderen die Tür aufhält und miteinander spricht, wenn etwas nicht rund läuft. Nicht so in dieser Abteilung. Darauf wurde ich auch einmal hingewiesen: ‚Wir tun so etwas hier nicht‘ wurde ihr gesagt. Dennoch hat sie daran festgehalten und das Klima in der Abteilung verändert.“

Kommunikationsfähigkeit betrachtet Dagmar Bollin-Flade als eine weibliche Stärke und meint damit nicht nur das Sprechen sondern die Fähigkeit, andere zu „lesen“ und zu verstehen – ein eher ganzheitliches Erfassen des Gegenüber und ein darauf eingehen. Diese Fähigkeit entspannt auch manche Situation. „Es war schon früher als mein Vater noch im Betrieb war so, dass er mich bei schwierigen Verhandlungen mitgenommen hat. Da war die Stimmung einfach anders und die Gespräche waren besser.“ Bollin-Flade führt dies generell auf die Präsenz des weiblichen Faktors in Gruppen zurück: „Wenn Frauen dabei sind ist *Mann* nicht so aggressiv. *Mann* hat auch eine andere Wortwahl, wenn Frauen dabei sind.“

Enttäuscht ist Dagmar Bollin-Flade, dass es bisher nicht gelungen ist, eine substantielle Änderung in der Berufswahl von Mädchen herbeizuführen. „Es gibt zwar inzwischen mehr Frauen auch in den eher technisch geprägten Studiengängen, aber in den „Hardcore“-Bereichen, wie beispielsweise in der Elektrotechnik, sind es auch nicht mehr als früher.“ Die Sollbruchstellen liegen bereits in der frühen Erziehung, wenn Mädchen die Puppen in die Hand gedrückt bekommen und die Jungs den Märklinbaukasten. Kinderbücher kennen auch kaum Frauen in Technikberufen. Sie ist überzeugt, dass sich daran auch heute noch nicht viel geändert hat, und dass auch die Schule dazu neigt, tradierte Rollen zu bestätigen.

Ein wesentlicher Faktor, der verhindert hat, dass zumindest in ihrer Zeit mehr Frauen in die M+E Berufe gegangen sind und damit heute der Branche fehlen, sieht Bollin-Flade in der langen Zögerlichkeit der Industrie, die gesetzliche Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung auch auszuschöpfen. Hier mussten dicke Bretter gebohrt werden bis die Akzeptanz groß genug war, dass dies auch flächendeckend umgesetzt werden konnte, wie sie aus eigener Erfahrung aus ihrer Arbeit in verschiedenen Gremien weiß. „Mittlerweile gibt es Lösungen; es gibt intelligente Arbeitszeitmodelle, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen. Aber es gibt sie nur dort, wo Frauen wirklich gebraucht werden, wo also Unternehmen darauf angewiesen sind, dass sie Lösungen schaffen, um Frauen zu bekommen.“

Den Einwand, dass dieses Verhalten der Unternehmen ein völlig marktwirtschaftlich konformes Verhalten sei, lässt Dagmar Bollin-Flade nicht gelten. Ihr zufolge mag das zwar in der Kurzfristbetrachtung so sein. Diese Sichtweise verdrängt jedoch, dass es

sich im Bereich der Ausbildung und der Fachkräfte nicht um eine kurzfristig verfügbar zu machende Ressource handelt. Und sie verweist auf die mit diesem Verhalten einhergehende Verschwendung von investiven Mitteln: „Wir bilden Frauen in den M+E-Berufen aus. Das kostet einen Betrieb pro Ausbildung rund 60.000.- Euro. Die investieren wir, um sie dann zu Hause sitzen zu lassen, wenn sie ihr Kind bekommen haben? Das ist auch betriebswirtschaftlich gesehen ökonomischer Unsinn. Dann müssten wir konsequent sein und sie gar nicht erst ausbilden. Aber das macht keiner, weil er weiß, dass er diese Ressourcen irgendwann braucht.“

Man merkt, Dagmar Bollin-Flade ist von ihrem Engagement, mehr Frauen in die Industrie zu bekommen, überzeugt. Weil sie von den Vorteilen weiß, die das mit sich bringt. Nicht nur quantitativ auch qualitativ. Frauen haben einen anderen Zugriff zu den Dingen und Problemen. Männer neigen zur Analytik, zum Verengen. Frauen haben ihr zufolge eher einen Sammelblick. Sie schauen in die Breite und nehmen mehr wahr, widerstehen dem Tunnelblick. Das hilft beim Finden von Problemlösungen. Auch setzen Frauen andere Prioritäten, was bei Entscheidungsfindungsprozessen bereichernd sein kann.

Auf ein Beispiel, wie mehr Frauen für technische Berufe zu interessieren sind, weist sie eher schmunzelnd hin. In der Fachhochschule Frankfurt wurde vor einigen Jahren ein Teil des Studiengangs Verfahrenstechnik in Bioverfahrenstechnik umbenannt. Dahinter versteckt sich lediglich eine spezielle Applikationsform des Anlagenbaus: Kläranlagen beispielsweise. Die Umbenennung hat dafür gesorgt, dass der Anteil Frauen in diesem Studiengang in kurzer Zeit auf 50% gestiegen ist.

Sie selbst führt ihr Unternehmen gemeinsam mit ihrem Mann. Befragt, ob sich daraus ein Wettbewerbsvorteil begründet, meint sie: „Kein harter, eher ein weicher. Gemeinsam gehen Mann und Frau anders an die Probleme heran. Auch ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern eine andere.“ Ergebnis: Bei der Christian Bollin Armaturenfabrik gibt es keine Fluktuation. „Wir haben eine hohe Bindungsfähigkeit.“ Und was würde sie sich wünschen, damit der Anteil Frauen in den technischen Berufen wächst: „Ich wünsche mir, dass sowohl Männer als auch Frauen nicht stereotyp erzogen werden. Dann wäre schon viel gewonnen.“