

„Jeder Mensch hat einen Traum“

Mit einem Bekenntnis zur eigenen Leidenschaft und zur Leistung in männlichen Berufsdomänen durchsetzen

Ein Gespräch mit Anja Kleyboldt, Fertigungsleiterin der Fertig- und Endmontage und des Komponentenwerks von Opel in Rüsselsheim

Rüsselsheim gehört zu den modernsten Automobilstandorten weltweit. Und das nicht nur, weil dort das Entwicklungs- und Designzentrum von General Motors in Europa seinen Sitz hat. Seit kurzem wird in Rüsselsheim das derzeit modernste und beste Auto der Opelflotte produziert: Der Insignia. Bereits kurz nach der Markteinführung wurde das Fahrzeug zum Automobil des Jahres gekürt. Und der Insignia ist auch im Markt erfolgreich. Seit Oktober 2008 laufen täglich hohe Stückzahlen davon im Rüsselsheimer Werk vom Band – trotz der Wirtschafts- und Finanzkrise. Ein anspruchsvolles Produkt stellt auch hohe Anforderungen an die Fertigung und die Fertigungsorganisation. Für große Teile davon ist Anja Kleyboldt verantwortlich – Maschinenbauingenieurin und durch und durch Opelnerin. Hier hat sie ihre Karriere gemacht. Und bewiesen, dass Frauen in technischen Berufen ausgesprochen erfolgreich sind.

„Ich liebe Technik!“ Das ist die einfache Antwort, wenn man Frau Kleyboldt nach dem Warum ihres Berufes fragt. Bereits als Jugendliche hat sie sich wie viele in diesem Alter mit Automobilen beschäftigt: Daran herumgeschraubt, auf Vordermann gebracht, und den Sound des Motors genossen. Aber sie hatte noch etwas anderes: Neugierde. Sie wollte wissen, was dahinter steckt. Warum etwas so funktioniert, wie es funktioniert. Damit war im Grunde der Weg vorgezeichnet. Heute sagt sie: „Meine Eltern haben die Großzügigkeit besessen, zuzulassen, dass ich mich nicht verbiegen musste sondern meinen eigenen Weg gehen konnte“. Sie haben zugelassen, dass Frau Kleyboldt eine Lehre als Kfz-Mechanikerin machte – ungewöhnlich in jener Zeit in einer eher ländlich geprägten Gegend in der deutschen Provinz. Dass Eltern die Aufmerksamkeit ihrer Töchter nicht von vornherein nur auf typische Frauenberufe lenken, oder zumindest es dann unterstützen, wenn Mädchen ein Interesse für Technik mitbringen, zählt sie zu den wichtigen unterstützenden Faktoren, wenn es darum geht, dass Frauen verstärkt technische Berufe als Option für sich ansehen.

Sie selbst war die erste im Betrieb. Umkleide- und Waschräume für Frauen gab es bis dahin nicht und mussten erst geschaffen werden. Und die Kollegen waren irritiert. „Natürlich war das die erste Zeit verwirrend für die Kollegen, dass da plötzlich eine Frau war. Aber das ist mir später noch häufig passiert. Selbst hier bei Opel. Ich bin im Bodyshop, im Rohkarosseriewerk gestartet und auch da waren vor mir Frauen noch nie ein Thema gewesen. Ich habe in der Planungsfunktion angefangen und musste also Optimierung an der Linie machen. Die Mitarbeiter haben nicht verstanden, wie ich als Frau nun ihnen die Arbeitsschritte und Arbeitsfolgen neu organisieren sollte. Da gab es schon große Vorbehalte, erst recht bei Männern aus anderen Kulturkreisen, in denen die Frau eine andere Stellung hat als hier.“ Heute, so stellt sie befriedigt fest, sei dies alles kein Thema mehr. Die Männer haben sich daran gewöhnt, dass sich die Geschlechterzuordnung in den Berufen mehr und mehr auflöst. Aber zunächst musste man mit Kompetenz und der Bereitschaft anzupacken und vorzumachen überzeugen.

„Sich für nichts zu schade zu sein, war ein wesentlicher Schlüssel zur Akzeptanz“. Sie hat sie sich schnell geholt.

Die Liebe zur großen und anfassbaren Technik hat die Karriereentscheidungen von Frau Kleyboldt früh geleitet. Schon im Kfz-Betrieb entschied sie sich für den LKW-Bereich. Und nach der Lehre zog es Frau Kleyboldt auch nicht zu einer Universität sondern zur Fachhochschule nach Emden. Ihre Diplomarbeit schrieb sie beim LKW- und Bus-Hersteller Käsbohrer, der kurz danach von einem Mitbewerber übernommen wurde, was den dort eigentlich vorgesehenen Einstieg verhinderte. „Wenn man möglichst viel technisches Knowhow mitbekommen will, ist man im LKW-Bereich wesentlich besser aufgehoben als im PKW-Bereich; da wird noch viel mehr hands-on gemacht“ sagt sie noch heute. Ihrer Leidenschaft folgend war ihr Einstieg bei Opel nicht in der Entwicklung sondern im Rohkarosseriebau, an der Schnittstelle von Manufacturing Engineering und Werk. Dort machte sie zunächst die Anlagenoptimierung für neue Fertigungstechniken mit dem Ziel, möglichst viel wertschöpfende Tätigkeiten in den jeweiligen Fertigungsstufen effizient zu integrieren. „Hier habe ich gelernt, wie Kunden denken und entscheiden, denn wir waren werksseitig der Lieferant des Manufacturing. Wir haben nach dem optimalen Anlagenlayout und dem effizientesten Aufbau und Ablauf gesucht und vieles gemeinsam weiterentwickelt.“ Auch nach Inbetriebnahme neuer Fertigungsstraßen ging die Optimierung weiter. „Man muss immer wieder weiterdenken, nie stehen bleiben.“

Und dann plötzlich Finanzabteilung. Als hätte ihre eigene Maxime Regie geführt, musste sie plötzlich komplett wechseln. Im Rahmen des Führungskräfte Nachwuchsprogramms fand sie sich in dem der Finanzabteilung angegliederten Reengineering wieder und durfte gemeinsam mit anderen jungen Hoffnungsträgern von Opel ein Costcenter neu aufbauen. „Opel ist der Auffassung, dass potentielle Führungskräfte sehr unterschiedliche Aufgabenstellungen bewältigt haben müssen, bevor sie tatsächlich eine Führungsfunktion einnehmen können. Ich bin von diesem Prinzip total überzeugt. Das war eine ausgesprochene Teamarbeit, in der jeder sein spezifisches Knowhow einbrachte. Ich habe bei der Gestaltung von Prozessen mein Technikknowhow eingebracht und habe Finanzknowhow herausbekommen. Davon habe ich sehr profitiert.“

Danach ging es ziemlich schnell. Zunächst Gruppenleiterin wieder im Rohkarosseriewerk. Nach zwei Jahren Leiter Technischer Service und Aufbau eines neuen Leanfields angrenzend an ein altes Gebäude. Dann als Verantwortliche für Planung, Logistik und Instandhaltung, Einführung eines neuen Produktionssystems und dabei vor allem die Herausforderung gemeistert, die 350 Mitarbeiter zu befähigen, auch „lean“ zu produzieren. Unmittelbar bevor sie in die Funktion eines Betriebsleiters in der Endmontage wechselt, hat sie ihr Kind bekommen – „dazwischen“ wie sie heute sagt. Sie hat Glück gehabt. Ihre Mutter konnte sie entlasten, so dass sie acht Wochen nach der Geburt wieder im Betrieb stand. Aber: Sie kann die Frauen verstehen, die dies nicht tun. „Wir Frauen wissen doch auch nicht, was da auf uns zukommt, wir kennen die Situation selbst nicht. Wir wissen nicht, was das Kind braucht und was es toleriert. Diese Unsicherheit kann lähmen. Ich habe Glück gehabt. Meine Mutter macht die Kleine und ich den Job.“ Was ihr entgegenkam war die Übernahme der Betriebsleitung im Schichtbetrieb. Die Nachtschicht ermöglichte ihr am Tag zu Hause zu sein. Damit war sie für ihr Kind verfügbar und konnte auch mal mit zum

Kinderturnen. „Teilnahme am Leben des Kindes ist auch für weibliche Führungskräfte mit großer zeitlicher Beanspruchung sehr wichtig.“

Nach einem Jahr kam der Umzug nach Antwerpen, wohin sie mit Mann und Kind zog, um dort die Verantwortung für die Planungsabteilungen des Presswerkes, Rohkarosseriewerkes, Lackiererei sowie der Fertig- und Endmontage zu übernehmen – mit Verantwortung für 1000 Mitarbeiter. Dann zurück nach Rüsselsheim in die heutige Funktion. Befragt, was Frauen und Männer in Führungspositionen unterscheidet, muss sie eine Weile überlegen. „Frauen sind sicher von ihrer Grundanlage her emotionaler, haben mehr Herzblut in der Sache. Männer sind gelassener, haben häufig einen größeren Abstand. Beides in einem Team zusammen zu haben, bringt Gewinn. Die Mischung macht's“

Überhaupt, man merkt, dass Anja Kleyboldt Teamspielerin ist. Sie sieht das Gemeinsame, das durch das Verschiedene zu gewinnen ist: „Wenn Frauen mit an Bord sind, ist der Umgang besser. Alle gehen mehr aufeinander zu und aufeinander ein. Die unterschiedlichen Typen kommen damit mehr zur Geltung und der Output ist größer.“ Und: „Frauen in der Besprechung führen dazu, dass Männer sachlicher sind und Ergebnisse häufig schneller erzielt werden können“.

Aber warum kommen so wenige Frauen in Führungspositionen? Anja Kleyboldt ist Realist: „Wir haben ein gesellschaftliches Problem. Frauen werden zu sehr auf die soziale Rolle hin erzogen. Es wird auch mehr oder weniger erwartet, dass Frauen nach dem Kind zu Hause bleiben. In dieser Zeit machen die Männer Karriere und der Zug ist dann für die Frauen im Grunde abgefahren.“ Aber sie sagt auch, dass Frauen häufig nicht den Eigenantrieb haben, in eine Führungsposition zu wollen.

Das zu ändern, dafür engagiert sie sich. In Praktikantenveranstaltungen, in Shadowing Programmen oder auch schon bei den jungen Mädchen im Rahmen des Girls Day versucht sie jungen Frauen und Mädchen die Welt der Technik näher zu bringen. „Wir müssen früh anfangen und die klassische Sozialisation durchbrechen. Nur dann haben wir eine Chance auf Veränderung.“ Und befragt was sie sich wünschen würde, wenn sie die Chance hätte einen Stein aus dem Weg zu rollen, um mehr Frauen den Weg in die Technik und in die Führung zu erleichtern, kommt ihre Antwort wie aus der Pistole geschossen: „Ganztagsschulen“ – damit jede Frau die Chance hat, ihren Traum zu leben.