

# Frauen gestalten die Zukunft Deutschlands.

## Melanie Vogel im Interview mit Ruth Edith Hagengruber

*Melanie Vogel (\*1974), leidenschaftliche Unternehmerin, Change-Expertin, Wirtschaftsphilosophin und Initiatorin der women&work, Europas Leitmesse für Frauen und Karriere, sucht nach Antworten mit einem wachen Blick für Ungewöhnliches.*

### Zeitzeugin einer sterbenden Branche

Aufgewachsen ist sie in Braunschweig – direkt neben der Firma ihres Vaters, der eine Druckerei besaß. Zwischen riesigen Druckmaschinen, Papierrollen, Büchern und bunten Farben erlebte sie hautnah die Digitalisierung einer Branche.

Sie studierte Rechtswissenschaften an der Universität Hannover. Parallel arbeitete sie in der Marktforschung, auf internationalen Messen und für die EXPO 2000.

2010 entstand die Idee der women&work, die 2011 zum ersten Mal stattfand, mittlerweile Europas Leitmesse für Frauen & Karriere ist und 2012 mit dem Innovationspreis „Land der Ideen“ in der Kategorie „Wirtschaft“ ausgezeichnet wurde. Melanie Vogel und ihr Mann wurden zu Pionieren und Vorreitern im Bereich „FEMALE RECRUITING“.

Parallel machte sie sich auf die Suche nach einer pragmatischen Antwort auf die Frage, die sie seit 9/11 umtrieb: Wie können Menschen zukunftsfähig – und damit krisenresilient – werden? Daraus entstand ihr erstes Buch „Futability®“, das 2016 erschien, im gleichen Jahr mit dem NiBB-Innovationspreis als wertvolle wirtschaftliche und soziale Innovation geehrt und zwei Jahre später als ein „Germany at its Best“-Projekt vom damaligen NRW-Wirtschaftsminister, Prof. Dr. Andreas Pinkwart, ausgezeichnet wurde. Es folgten – Stand heute – 7 weitere Bücher und weitere Firmengründungen.

Melanie Vogel sagt von sich, sie sei „ein Kind der Sesamstraße“, denn bis heute habe ihre „Warum?“-Phase nie aufgehört. Seit 2014 ist sie Lehrbeauftragte der Universität

zu Köln, seit Ende 2018 Mitglied der Arbeitsgruppe „Hochschulbildung für das digitale Zeitalter im europäischen Kontext“, initiiert vom „Hochschulforum Digitalisierung“ der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Außerdem schreibt sie regelmäßig als Fachautorin für die Publikationen „PersonalEntwickeln“ (Deutscher Wirtschaftsdienst) und „Grundlagen der Weiterbildung“ (Luchterhand-Verlag) sowie für die Computerwoche.

[www.melanie-vogel.com](http://www.melanie-vogel.com)  
[www.WirtschaftsPhilosoph.in](http://www.WirtschaftsPhilosoph.in)  
[www.womenandwork.de](http://www.womenandwork.de)



Melanie Vogel

© yehdou.fotografie

**DAB:** *Liebe Frau Vogel, Sie haben mit der women&work Europas Leitmesse für Frauen in der Wirtschaft gegründet. Wie haben Sie das geschafft?*

**Melanie Vogel:** Mit sehr viel Klinkenputzen, Mut, eisernem Willen und Durchhaltekraft. Mein Mann und ich haben an die Idee geglaubt, weil wir damals gewissermaßen selbst unsere eigene Zielgruppe waren. Als unser Sohn vor 16 Jahren zur Welt kam, hatten wir keine Kinderbetreuung, Homeoffice war völlig verpönt und über Vereinbarkeit hat man eher hinter vorgehaltener Hand gesprochen. Medial war es kein Thema. Mich haben Mütter bemitleidet, weil ich als Unternehmerin kurz nach der Geburt wieder arbeiten „musste“ – dass ich arbeiten wollte, wurde mir interessanterweise nie unterstellt... – und mein Mann wurde gefragt, ob er arbeitslos sei oder „nur“ Urlaub habe, weil er sich am helllichten Tag regelmäßig um seinen Sohn

gekümmert hat. Als mein Sohn in den Kindergarten kam, kam ich in Kontakt mit sehr vielen hochqualifizierten Frauen, die vergeblich versuchten, wieder in ihre vorherigen Berufe zurückzukommen oder ihr Dasein in Teilzeit fristeten – einige der damaligen Mütter tun das übrigens bis heute immer noch. Parallel wurde vor 11 Jahren aber bereits der Fachkräftemangel thematisiert und mein Mann und ich rieben uns nur noch verwundert die Augen. Die Idee zur women&work entstand, weil mir der Austausch mit gleichgesinnten Frauen fehlte. Ich fühlte mich in meiner Rollenvielfalt nirgendwo aufgehoben und zugehörig. Aus diesem Frust heraus wuchs der Wunsch nach Veränderung. Da wir die im Außen nicht sahen, beschlossen mein Mann und ich, die Veränderung selbst herbeizuführen. Im Januar 2010 schrieben wir das Konzept zur women&work, im März des gleichen Jahres verkündete die Telekom mit viel Pressewirbel die interne Frauenquote – und den

Anlass nutzen wir und sprangen sofort auf diesen Zug auf. Einige Monate später forderte die damalige EU-Kommissarin Viviane Reding eine flächendeckende Frauenquote. So wurde die Tür einen Spalt weit aufgestoßen und wir haben unseren Fuß in diesen Spalt geschoben, damit sie nicht wieder zufällt. Ab da war es wirklich harte Arbeit, die Unternehmen von dem Konzept zu überzeugen. Wir sind innerhalb eines Jahres rund 60.000 Kilometer quer durch Deutschland gefahren, haben Gespräche geführt und Überzeugungsarbeit geleistet. Ganz oft war unser Sohn mit dabei, denn nach wie vor fehlte uns ja die Kinderbetreuung, vor allem über Nacht. So haben die Unternehmen aber gesehen, dass es uns ernst war mit dem Konzept einer Karrieremesse nur für Frauen. Schließlich hatten wir 60 Unternehmen auf unserer Seite, die Anfang Mai 2011 bei der ersten women&work – damals noch in Bonn – dabei waren.

**DAB:** *Sie erhielten die Auszeichnung „Deutschland, Land der Ideen“, ihre Website hat Preise eingeheimst. Sie haben ausgezeichnete Rednerinnen, die Sie für Ihre Vorträge und Webinare gewinnen können und Sie sind ein Protobeispiel dafür, wie Frauen aktiv dieses Land verändern können.*

**Melanie Vogel:** Das freut mich sehr, dass Sie das so wahrnehmen. Das Thema Frauenförderung ist nach wie vor ein „Kampfbühnen der Eitelkeiten“, so möchte ich es mal bezeichnen. Viele Unternehmen hängen sich das Feigenblatt ans Klingelschild, um als Arbeitgeber zu glänzen, doch gerade bei denen, die nach außen ganz besonders glänzen, wissen wir, dass das Thema intern nicht gefördert wird. Ich sage den Besucherinnen unserer Messe immer, sie sollen sehr genau hinschauen, welche Unternehmen auf der women&work sind. Diese Unternehmen sind ernsthaft am Thema Frauenförderung interessiert, denn jeder Arbeitgeber, der auf der women&work ist, wird sichtbar. Sie sollen aber auch sehr genau darauf achten, welche Unternehmen nicht auf der women&work sind, denn auch das ist ein Zeichen. Wir haben immer darauf

geachtet, beim Thema Frauenförderung weder anzuklagen, noch zu polarisieren oder in den Kampfmodus zu gehen, sondern wir versuchen, kooperativ alle Beteiligten mitzunehmen. Das gelingt uns bisher sehr gut – und wahrscheinlich ist das auch das Erfolgsgeheimnis. Wir haben für die women&work nie Fördermittel bekommen und waren daher von Beginn an gezwungen, aus dem Thema einen soliden Business Case zu machen, der möglichst viele Menschen und Unternehmen mitnimmt.

**DAB:** *Es muss sein: Wie meistern Sie die Verluste durch die Covid-Situation, die abgelaufene Messe? Sie wollten dort den Erfinderinnenpreis vergeben. Die Gruppe des Deutschen Akademikerinnenbundes Frauen in Naturwissenschaft und Technik, war häufig auf der women&work zu Gast. Was passiert nun mit den Erfinderinnen? Und all den anderen?*

**Melanie Vogel:** Ja, das Jahr 2020 war für uns ein dramatischer Tiefschlag. Wir hätten die 10. Messe gefeiert und mit 130 Arbeitgebern wäre es die bis dato größte women&work gewesen. Wir mussten sie aus bekannten Gründen absagen bzw. ins kommende Jahr verschieben. Das war und ist finanziell für uns katastrophal. Wir haben schon viele Krisen überlebt, diese jedoch ist speziell, weil wir in diese völlig unverschuldet hineingeschlittert sind. Wir haben durch nicht zu kontrollierende externe Einflüsse unseren gesamten Jahresumsatz verloren. Mein Mann und ich haben alle noch vorhandenen Gelder eingefroren, um die women&work im kommenden Jahr finanzieren zu können. Daher zahlen wir uns seit April 2020 auch keine Gehälter mehr aus, sondern leben von unseren Altersrücklagen, die wir in weiser Voraussicht zurückgelegt haben. Zum ersten Mal in der bundesdeutschen Geschichte sind Unternehmen jedoch in vielen Branchen der politischen Willkür quasi machtlos unterworfen. Das hat es in dieser Form noch nie gegeben. Für viele Unternehmen ist das vermutlich der sichere Untergang. Mein Mann und ich sind zum Glück anpassungsfähig und werden auch diese Krise meistern. Wir sind in den letzten 8 Monaten sehr kreativ und in-

novativ gewesen und wir werden einige ganz neue Projekte aufsetzen. Daher können wir hoffentlich irgendwann auf diese Zeit zurückblicken in der Erkenntnis, dass dieses Jahr das beste war, was uns passieren konnte. Was den Erfinderinnenpreis angeht, so suchen wir nach Lösungen, denn wir wollen auch weiterhin innovative Frauen auszeichnen und sichtbar machen. Wir brauchen jedoch ein neues Forum. Wer sich daher berufen fühlt, mit uns gemeinsam Erfinderinnen auszuzeichnen und uns eine „Herberge“ für die Preisverleihungen zu geben, darf sich sehr gern bei mir melden. Derzeit arbeiten wir an der women&work 2021 und loten aus, was möglich ist. Tatsächlich finden ja bereits wieder Messen statt, daher hoffen wir, dass wir bis Ende Mai 2021 etwas stabilere Verhältnisse haben als jetzt. Die Szenarien stehen alle – lediglich die politischen Akteure müssten sich langsam aber sicher einmal auf allgemeingültige Regeln einigen, damit wir wieder in unternehmerische Planungsperspektiven rutschen können.

**DAB:** *Ist Covid ein Backlash für die Frauen?*

**Melanie Vogel:** Ja. Leider auch in mehrfacher Hinsicht. Zum einen sind die Schul- und Kindertagesstättenschließungen eine enorme Belastung gewesen, vor allem für alleinerziehende berufstätige Mütter. Die Homeoffice-Situationen in vielen Familien waren dramatisch. Die wenigsten Wohnungen und Häuser sind darauf ausgerichtet, Kinder und beide Elternteile über Wochen und Monate zu beherbergen – inklusive Homeschooling und Büroarbeitsplätze. In dieser Belastungszeit haben tatsächlich viele Frauen ihren Beruf an den Nagel gehängt, Selbstständigkeitsaufgaben aufgegeben oder sie sind freiwillig in die Kurzarbeit gegangen. Laut Aussagen einer Gesprächspartnerin der Bundesagentur für Arbeit, mit der ich vor einigen Wochen ein Interview führte, sind in dieser Krise proportional viele Frauen in Kurzarbeit. Ich höre auch von Unternehmen, die gezielt Teilzeitstellen abbauen oder gerade jetzt Frauen entlassen, die schwanger oder in Elternzeit sind. Man erwartet quasi unausgesprochen, dass von

dieser Zielgruppe kein Widerstand kommt und meine Erfahrung bestätigt das leider. In Krisen sind Frauen einer besonderen Vulnerabilität ausgesetzt, denn auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen finden derzeit echte Verteilungskämpfe statt. Jetzt zahlen sich solide Netzwerke aus – und es sind nicht die Frauennetzwerke, die Sicherheit geben, sondern die altbekannten „Old Boys-Netzwerke“, die nun wieder zum Tragen kommen und ihre Stabilität beweisen. Frauen geraten hier massiv ins Hintertreffen. Hinzu kommt, dass jetzt eine Situation eingetreten ist, vor der ich schon vor Jahren gewarnt und mich damit gerade bei Frauennetzwerken ein wenig unbeliebt gemacht habe. Die Forderung nach Homeoffice steht ja schon lange im Raum und viele Frauenverbände haben sich massiv dafür eingesetzt, dass Homeoffice möglich ist. Das ist auch gut gewesen, nur: Sie haben versäumt gleichsam mit dieser Forderung eine Bedingung zu verknüpfen, dass Menschen, die im Homeoffice arbeiten, nämlich nicht aus der Talent-Pipeline fallen dürfen. Ich habe damals in vielen Gesprächen immer wieder betont, dass die allermeisten Unternehmen keine Maßnahmen haben, im Homeoffice erbrachte Leistungen zu messen. Das hatten viele von denen bis März 2020 immer noch nicht, denn es war ja bis dato auch nicht notwendig. Jetzt ist die Situation wie folgt: Wer im Homeoffice ist, ist nicht sichtbar und kann nicht netzwerken. Das gilt derzeit für viele Männer auch. Jedoch: Deren Netzwerke sind stärker und tragfähiger und viele Männer sind gerade in den Sommermonaten auch schon wieder in den Büros gewesen, während Frauen noch zu Hause blieben, da die Kinder aufgrund fehlender Ferienbetreuung erneut zu Hause betreut werden mussten. In dieser Krise zeigt sich, dass den Frauen die veralteten Rollenmodelle regelrecht vor die Füße fallen. Manche nehmen das freiwillig hin und ziehen sich aus dem Arbeitsleben zurück. Diejenigen jedoch, die das nicht wollen oder sich diesen Rückzug finanziell nicht erlauben können, werden Schwerstarbeit leisten müssen, um sichtbar zu bleiben und wieder in den Talent- und Beförderungsfokus zu rutschen. Für sie ist es sehr wichtig, so viele Kontakte wie möglich zu halten, sich so oft es geht

persönlich zu treffen, nah an den Führungskräften dranzubleiben, in Videokonferenzen besonders sichtbar zu sein und sich – wenn möglich – für Spezialaufgaben zu melden. Frauen im Homeoffice müssen gerade jetzt sehr pro-aktiv sein und sich selbst für die Talent-Pipeline anbieten, denn auch viele Personalentwicklungsprogramme wurden im Jahr 2020 gestrichen oder auf Eis gelegt.

**DAB:** *Ihre Schriften, die Sie 2018 und 2019 veröffentlicht haben, machen deutlich, dass Ihr ökonomischer Ansatz ein humanistischer ist. Ist das für andere nicht ein Widerspruch? Wo sehen Sie den Unterschied zu den anderen ökonomischen Ansätzen, die humanistische Ziele als Verlustgeschäft ansehen?*

**Melanie Vogel:** Das Krisenjahr 2020 zeigt sehr deutlich, dass von eben auf jetzt der Mensch im Mittelpunkt stehen kann. Alle derzeitigen Systeme brechen gerade an der Gesundheit des Menschen. Mich überrascht das nicht, denn seit Jahren weise ich in allen Vorträgen zum Thema Change darauf hin, dass wir holistischer denken und den Menschen in den Mittelpunkt stellen müssen. In der Ökonomie versteht man das immer nur sehr insulär, beispielsweise, wenn es beim Design Thinking heißt: kundenorientiert denken. Für eine Methode, ein Modul oder ein Projekt ist das dann akzeptabel – aber es breitet sich weder auf die gesamte Organisation, noch auf die gesamte Wirtschaft aus, weil wir den Modellmenschen des Homo oeconomicus voll verinnerlicht haben. Wir sind zum nutzenmaximierten Rädchen in einem Großgetriebe geworden und haben schlicht vergessen, dass Märkte schon immer Orte der Begegnung, Zusammenkunft und des menschlichen Austauschs gewesen sind. Weil wir die Ökonomie aber bis ins letzte Detail formalisiert und Nützlichkeitsaspekten unterzogen haben, ist das gesamte Wirtschaftsleben zutiefst instrumentalisiert. Ich kritisiere das, denn wir nehmen so der Ökonomie und damit auch den Menschen jede Form von Vitalität. Sehen Sie, die Natur produziert jedes Jahr eine immense Fülle. Ein Kirschbaum im Frühling mag vielleicht einhunderttausend Blüten produzieren.

Aber im Sommer wird kein Bauer pro Baum einhunderttausend Kirschen ernten. Der Baum würde unter der Last der Früchte einknicken. Dennoch gibt es im Frühling diese Blütenpracht. Warum? Weil die Natur Katastrophen und Verluste einplant. Der Mensch tut das nicht. Nutzenmaximiert wird gespart und verschlankt. Durch Einsparungen und Verschrankungen produzieren wir aber keine Fülle, sondern Mangel. Katastrophen und Verluste können in einem Mangelsystem nicht aufgefangen werden. Wo nichts ist und noch mehr weggenommen wird, entstehen massive Inkohärenzen. Das erleben wir gerade. Doch was wäre, wenn wir gerade jetzt den Menschen in den Mittelpunkt stellen würden? Wenn sich stabilisierende Rettungsaktionen nicht an einzelnen Organisationen, sondern am einzelnen Menschen orientieren würden? Man würde aus meiner Sicht die Gelder sehr schnell enkeltauglich einsetzen. Man würde gerade jetzt in Bildung, Ausbildung und Weiterbildung investieren und hier Anreize dafür schaffen, dass Menschen, die in Kurzarbeit sind oder ihren Job verloren haben, wettbewerbsfähig bleiben und ihr Knowhow aufbessern. Man hätte mit diesem Blickwinkel im Sommer 2020 flächendeckend Gelder in die Hand nehmen und Schulen digitalisieren können. Man hätte Gelder für kooperative Nachbarschaftsprojekte für Kinder, Familien oder ältere Menschen locker machen können, aus denen vielleicht langfristig tragfähige Stadtteilprojekte hätten entstehen können, die so wichtig wären, um den sterbenden Städten eine Perspektive zu geben. Und all das hätte man vermutlich mit weniger als 9 Milliarden Euro hinbekommen. Soviel hat die Rettung der Lufthansa gekostet, die trotz Rettungspaket dennoch tausende Menschen entlassen wird. Das ist für mich völlig entfremdet und zeigt, dass wir ganz dringend einen humanistischen Paradigmenwechsel brauchen.

**DAB:** *Sie sprechen davon, dass die „Lebensdimensionen“ entkoppelt sind und das System, das auf Interdependenzen beruht, gestört wird. Was bedeutet das?*

**Melanie Vogel:** Wir Menschen bewegen



© yehdou-fotografie

uns nicht im luftleeren Raum. Wenn wir krank sind, gehen wir zum Arzt und werden uns unserer Lebensdimension „Gesundheit“ bewusst. Wenn wir alle paar Jahre wählen dürfen, nutzen wir die Lebensdimension „Politik“. Jeder, der eine Arbeit hat, bewegt sich in der Lebensdimension „Arbeit“. Diese Lebensdimensionen sind Teil eines großen Ganzen, das wir unser Leben nennen. Doch wir betrachten diese Lebensdimensionen meistens getrennt voneinander. Diese Getrenntheit erleben wir auch in der Politik. Jede Lebensdimension hat ein eigenes Ministerium. Die Ministerien arbeiten aber im Regelfall nicht kooperativ zusammen, sondern buhlen um unterschiedliche Mengen an Steuergeldern und werden von ganz unterschiedlichen Lobbyverbänden beeinflusst, die sich wiederum auch nicht kooperativ absprechen, sondern nicht selten völlig diametrale Interessen verfolgen. Jetzt in der Krise sehen wir, was passiert, wenn diese Getrenntheit auf die Spitze getrieben wird. Jeder politische Fokus richtet sich derzeit auf die Lebensdimension „Gesundheit“. Doch dass die Menschen, die momentan noch gesund

sind, nachhaltig krank werden können, wenn sie ihren Job verlieren, monatelang unter Berufsverboten leiden oder von ihren sozialen Kontakten getrennt werden, wird kaum adressiert. Gerade diese Krise zeigt doch in aller Deutlichkeit die Abhängigkeit der unterschiedlichen Lebensdimensionen voneinander. Wenn die Wirtschaft monatelang lahmgelegt wird, Menschen in Kurzarbeit sind, Unternehmen kein Geld mehr verdienen, Menschen ihre Jobs verlieren, dann sinken die Einnahmen des Staates rapide. Die fehlenden Steuergelder werden dann unter Umständen abgezwickelt von der Lebensdimension „Bildung“ und vielleicht ist irgendwann auch nicht mehr genügend Geld da, um die Lebensdimension „Gesundheit“ zu finanzieren. Unsere einseitige Sicht der Dinge, unser fehlendes Bewusstsein für die holistische Verbundenheit aller menschlichen Systeme ist ein Verhängnis, das uns gerade sehr teuer zu stehen kommt. Wenn politische und ökonomische EntscheidungsträgerInnen die Interdependenzen – die systemischen Abhängigkeiten – nicht erkennen, wahrnehmen und würdigen, dann verschärft sich die Inkohärenz

der Systeme, die sowieso schon auf Mangel aufgebaut sind und es kommt zu Systembrüchen. Das ist genau der Punkt, an dem wir gerade stehen.

**DAB:** *Was können wir tun, damit die Gestaltung der Zukunft Deutschlands durch die Frauen noch effektiver und sichtbarer wird?*

**Melanie Vogel:** Ich bin für eine konsequente Quotierung. Ich weiß, dass das nicht nur viele Frauen nervt, sondern auch Männer und die Wirtschaft insgesamt. Aber auch das Frauenwahlrecht musste erst qua Gesetz erteilt werden, bevor es zur Selbstverständlichkeit werden konnte. Wenn wir auf Einsicht hoffen, warten wir noch weitere einhundert Jahre, bis sich die Verteilung von Männern und Frauen in Gremien, auf Führungsebenen, in Parteien oder auf großen Rednerbühnen bei 50:50 einpendelt. 50:50 ist der geschlechtliche Verteilungsschlüssel jeder gesunden Gesellschaft. Ohne ein Gleichgewicht zwischen Männern und Frauen, männlichen und weiblichen Lebensaspekten, ist kein Fortbestand möglich. Diese natürliche Kohärenz der Geschlechter muss sich durch die Unternehmen und alle gesellschaftlichen Organisationen ziehen. Es muss aber auch in den Medien, auf großen Kongressen und im Fernsehen abgebildet werden – also überall da, wo Meinungen und Wissen gefragt sind – denn jedes Geschlechterungleichgewicht verzerrt die Realität in diesem von Ungleichheit geprägten System. Damit muss endlich Schluss sein – auch das gehört für mich zu einer humanorientierten Ökonomie ganz selbstverständlich dazu.

**DAB:** *Ganz herzlichen Dank für das Interview!*

*Für den Konsens fragte  
Prof. Dr. Ruth Edith Hagengruber,  
DAB-Vizepräsidentin*

**Jahrestagung des Arbeitskreises „Frauen, Politik und Wirtschaft“  
im Frühjahr 2021**