

Vera Gäde-Butzlaff, Vorstandsvorsitzende der Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR)

Juristinnen machen Karriere – wir stellen sie vor

Das Interview führte Prof. Dr. Victoria Koch-Rust am 9. Juli 2010 in Berlin.

Frau Gäde-Butzlaff, das Thema Abfall und Müll zieht sich wie ein „orangefarbener“ Faden durch Ihren beruflichen Werdegang. Was fasziniert Sie daran?

Die Abfallwirtschaft ist ein interessanter Wirtschaftszweig. Im Laufe meines Berufslebens habe ich mich unter den verschiedensten Blickrichtungen mit dem Thema beschäftigt – in der Verwaltung, Justiz und Politik. Die Erfahrungen aus meinen verschiedenen Tätigkeitsbereichen konnte ich bei jeder neuen Aufgabe wunderbar einbringen. Und zum Schluss habe ich gesagt, nachdem ich bisher eher mit den Rahmenbedingungen befasst war, möchte ich nun in der Abfallwirtschaft mitentscheiden und nicht nur beobachten, wie sie sich entwickelt.

Sie waren zunächst in der Berliner Verwaltung, dann in der Justiz und jetzt tragen Sie die Verantwortung für die Berliner Abfallentsorgung und die Straßenreinigung. Haben Sie diesen Wechsel bewusst gewählt? Weg vom Verwalten und Beurteilen, hin zum Handeln und Planen?

Ich habe mich wohl gefühlt als Richterin, habe sehr gerne eine Kammer geleitet und finde den Beruf der Richterin unter verschiedenen Gesichtspunkten schön, interessant und optimal. Von mir aus wäre ich nicht auf die Idee gekommen zu sagen, ich möchte diese Laufbahn nicht weiterverfolgen. Ich bekam in der Nachwendezeit das Angebot, in der Verwaltung Sachsen-Anhalts die große Technik-Abteilung, die für Energie- und Abfallwirtschaft und Immissionsschutzrecht zuständig war, zu leiten. Im ersten Moment war ich skeptisch, auch wegen des Ortswechsels. Aber im Hinblick darauf, dass ich schon sehr viele Jahre als Richterin tätig war, war es schon sinnvoll, künftig in anderen Strukturen zu arbeiten. Es war aber auch eine sehr schwierige Entscheidung. Es kam die Anforderung hinzu, dass ich als Juristin, Frau und „Wessi“ in Magdeburg in eine Abteilung mit vielen Naturwissenschaftlern kam und dort Akzeptanz erlangen musste. Hinterher habe ich gedacht, das hätte auch schief gehen können. Als ich die Entscheidung für Magdeburg getroffen habe, überwog mein Interesse an der neuen Herausforderung. Im Nachhinein denke ich, es war mein interessantester Wechsel und der mutigste.

Sie sind als Vorstandsvorsitzende zuständig für das operative Geschäft und Chefin von über 5.000 Mitarbeiter(inne)n. Damit sind Sie die absolute Ausnahme in Deutschland, wo kaum Frauen im Vorstand vertreten sind – und wenn im Vorstand, dann meist Personalvorstand, schon gar nicht Vor-

Vera Gäde-Butzlaff, geb. am 15. Dezember 1954 in Bad Gandersheim, studierte nach ihrem Abitur in Wolfsburg von 1973 bis 1980 an der Freien Universität Berlin Jura. In den Jahren 1983 und 1984 war sie Regierungsrätin zur Anstellung in der Berliner Senatsverwaltung für Inneres.

Von 1985 bis 1986 war sie zunächst Richterin auf Probe, dann bis März 1994 Richterin am Verwaltungsgericht in Berlin. Von April 1994 bis Januar 1998 war sie Vorsitzende Richterin am Verwaltungsgericht in Frankfurt an der Oder. Danach war sie von Februar 1998 bis Juni 2001 zunächst Ministerialdirigentin, anschließend von Juli 2001 bis Mai 2002 Staatssekretärin für Umwelt und Landwirtschaft im Ministerium für Raumordnung, Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt.

Vera Gäde-Butzlaff gehört seit Januar 2003 dem Vorstand der Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) an. Sie war zunächst verantwortlich für Abfalllogistik und Abfallentsorgung, seit 2004 dann auch für die Straßenreinigung und damit für die gesamten operativen Dienstleistungen der BSR. Am 1. Februar 2007 wurde sie vom Aufsichtsrat zur Vorstandsvorsitzenden bestellt. Damit ist nicht nur zum ersten Mal eine Frau Vorstandsvorsitzende der BSR, sondern es werden auch erstmals die operativen Aufgaben mit dem Vorstandsvorsitz verbunden. Vera Gäde-Butzlaff ist außerdem Mitglied im geschäftsführenden Vorstand des Verbandes kommunaler Abfallwirtschaft und Stadtreinigung.

Sie ist verheiratet und Mutter einer Tochter.

standsvorsitzende und meistens auch nicht operatives Geschäft. Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Es ist sicher das Eingeständnis, dass man, frau nicht alles kann, und das Zuhören, das Einbeziehen der Menschen, die die Arbeit mitmachen. Ich will meinen eigenen Job optimal machen, weiß aber und mache auch deutlich, dass ich ohne die anderen nichts bewegen könnte. Ich schätze es sehr, wenn Dinge intensiv diskutiert werden. Es ist natürlich klar, dass es meine Aufgabe ist, mit meinen Kollegen im Vorstand Entscheidungen zu treffen, und ich erwarte, dass sie mitgetragen werden. Aber vorher bin ich für kritische Anmerkungen oder Einwendungen dankbar, weil man dann zu vernünftigen Entscheidungen kommt. Wenn man auf die Leute zugeht, sie ernst nimmt, ihre Potentiale erkennt, kann man auch die eigenen gut nutzen.

Die BSR ist ein profitables Berliner Unternehmen. Liegt das auch an der Führungsspitze, die mit Ihnen als Vorstandvorsitzende und zwei Männern im Vorstand Gender-Diversity praktiziert? Können Sie mit dem Begriff „weiblicher Führungsstil“ etwas anfangen, praktizieren Sie einen „weiblichen Führungsstil“?

Es ist mein Führungsstil und ich würde auch Männern zutrauen, dass sie ähnlich agieren. Wenn es genau so viele Frauen wie Männer in den Führungsetagen gäbe, würde man Unterschiede vielleicht gar nicht mehr so benennen. Dann gäbe es sicherlich auch Frauen, die den Stil haben, den man im Moment mehr den Männern zuschreibt und andere, bei denen es umgekehrt ist. Ich würde sagen, es gibt nicht den „weiblichen Füh-

schäft einfacher ist, Bekanntes fortzusetzen. Wie auch Untersuchungen ergeben haben, greifen Männer eben häufig auf Männer als Nachfolger zurück. Daher bin ich für eine Quote im – das ist mir ganz wichtig – richtig verstandenen Sinne. Also nicht „1:1 egal wie“, denn das geht nicht. Ich kann nicht, wenn ich für eine bestimmte Position jemanden suche, sagen, das muss jetzt eine Frau werden. Denn gerade in technischen Berufen gibt es teilweise keine Bewerberinnen. Aber ich möchte eine Quote, die sagt, solange nicht ein bestimmter Prozentsatz erreicht ist, muss in den Fällen, wo zwei gleich gut geeignete Bewerber/-innen vorhanden sind, die Frau genommen werden. Andernfalls muss die Entscheidung begründet werden. Dann läuft die Suche ganz anders. Wenn wir jetzt Head-



FOTO: SABETH STICKFORTH

rungsstil“, sondern es gibt vielleicht häufiger Frauen, die bestimmte Merkmale zu ihrem Stil machen. Dem mag die Erziehung mit zugrunde liegen. Aber ich denke, dass es letztlich nicht den typischen weiblichen Führungsstil gibt, sondern dass der Stil mit den Persönlichkeiten zusammenhängt.

Der djB fordert seit Langem eine Frauenquote für Aufsichtsrat und Vorstand in Höhe von mindestens 40 Prozent. Ziel des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes ist es auch, mehr Frauen in Führungspositionen von landeseigenen Unternehmen zu bringen. Sind Sie eine „Quotenfrau“? Wünschen Sie sich eine Quotenregelung auch für die Privatwirtschaft?

Inzwischen ja. Ich war lange Jahre wie vermutlich viele Frauen eher dagegen. Doch mit Appellen ist es nicht getan. Nicht, weil die Männer nicht wollen, sondern weil es im täglichen Ge-

hunter beauftragen, ist die Ansage, wir möchten dokumentiert haben, wie viele Frauen angesprochen wurden, noch ungewohnt. Im Moment rücken Frauen aufgrund eines schon beginnenden Fachkräftemangels wieder mehr in den Vordergrund. Aber ich finde, es darf nicht sein, dass Frauen nur dann Chancen haben.

Führungskreise sind das eine. Gerade habe ich eine interessante Erfahrung mit unseren operativen Bereichen gemacht: Aufgrund der körperlich sehr schweren Arbeit beschäftigen wir bei der BSR fast nur Männer. In der Straßenreinigung ist die Arbeit zwar ebenfalls schwer, doch auch von Frauen zu bewältigen. Es ist ein Berufsfeld, für das es sehr großen Bedarf gibt, da man ohne große Qualifikation arbeiten kann und – im Gegensatz zu Putzkolonnen – relativ gut bezahlt wird. Und auch da werden Frauen ausgenommen. Bei der letzten Einstel-

lung habe ich gesagt, ich möchte 50 Prozent Frauen und bin zunächst auf die Ansage gestoßen, „das wird schwierig sein, wir brauchen doch ganz dringend Leute und ob wir die überhaupt finden“. Nachdem deutlich geworden ist, dass das von mir weder spaßig noch beliebig gemeint war, wurde ernsthaft nach Frauen gesucht. Wir haben schließlich mehr als 50 Prozent gut qualifizierter Frauen, die sich diese Arbeit zutrauen, eingestellt. Was mir besonders imponiert hat: es sind Frauen dabei, alleinerziehend, drei Kinder, die eben nicht von Hartz IV leben wollen und total motiviert sind. Es muss also ein gewisser Druck da sein, sonst klappt es nicht. Ich glaube, das gilt für die Vorstände und Aufsichtsräte in besonderem Maße.

Welche flankierenden Maßnahmen gibt es bei der BSR zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Haben Sie die eingeführt? Was erwarten Sie von jungen Vätern und Müttern im Hinblick auf ihre Rolle bei der Familiengründung?

Solche Maßnahmen musste ich nicht einführen, sie sind bei uns schon Tradition. Auch der zuständige Personalvorstand ist sehr rührig. Doch wir müssen die Arbeitswelt anders strukturieren. Während in Deutschland immer noch eine lange Anwesenheit als etwas Bedeutendes angesehen wird, ist es in Schweden oder anderen skandinavischen Ländern nicht ehrenrührig, wenn Managerinnen und Manager um 17.00 oder 18.00 Uhr sagen, ich hole mein Kind ab. Als Richterin habe ich wie viele Kolleginnen die Freiheit, Urteile abends oder nachts schreiben zu können, wunderbar genutzt, um auch im Kinderladen und auf dem Spielplatz zu erscheinen. Auch in diesem Beruf gab es aber männliche Kollegen, die unabkömmlich waren und keine Zeit hatten, ihre Kinder hierhin und dorthin zu fahren, aber enorm viel Zeit mit Besprechungen verbrachten. Diese Männer schaffen die Rahmenbedingungen und je höher die Etagen liegen, desto hemmungsloser und rücksichtsloser wird in Deutschland mit den Arbeitszeiten umgegangen. Doch eine lange Arbeitszeit hat nichts mit Output zutun. Ich zum Beispiel bin nicht jeden Tag ins Gericht gegangen. Mir war allerdings klar, dass ich das durch Qualität und Leistung rechtfertigen musste. Es musste immer ein bisschen mehr sein als bei den Kollegen, die noch abends um 18.00 Uhr zusammen saßen. Davon bin ich schon geprägt, bis zum heutigen Tag. Es ist nicht so, dass diese ellenlangen Besprechungen immer nötig sind. Man hat häufig den Eindruck, je länger sie dauern, desto bedeutsamer sind die Herren. Und jeder kennt den Spruch „es ist alles gesagt, aber noch nicht von jedem“. Mir kann auch niemand erzählen, dass zum Beispiel ein Anwalt oder ein Wirtschaftsprüfer 14 oder 15 Stunden am Tag hochkonzentriert arbeitet. Wenn wir in Deutschland diese Bedingungen nicht ändern und die Betreuung von Kindern nicht selbstverständlicher machen, können wir Quoten machen, wie wir wollen, dann schaffen es die Frauen trotzdem nicht. Sinnvoll sind auch Ganztagschulen, ansonsten bleibt das „Rabenmutter“-Phänomen. Denn die westdeutsche Mutter – so das 50er oder 60er Jahre-Bild – muss ihrem Kind, egal ob es um 11, 12 oder 1 Schulschluss hat und nach Hause kommt, das warme Mittagessen servieren.

Sie haben selbst Familie. Wer war bei Ihnen für die Kindererziehung zuständig und wer leistet heute die Familienarbeit?

Ich habe eine Tochter und mein Mann und ich haben letztlich nur die Rollen umverteilt. Das muss eigentlich anders werden. Mein Mann hat eine Zeit lang zuhause gearbeitet. Er hat meinen Wechsel nach Sachsen-Anhalt und alles, was dann kam, überhaupt möglich gemacht. Ich bin täglich von Berlin nach Magdeburg und zurück gefahren. Das geht nicht, wenn man wüsste, das Kind – damals war sie noch ein Kind – ist fremdbetreut. Jedenfalls hätte ich das nicht gewollt. Also hat er die Betreuung übernommen. Er war glücklich mit seinem Weg und ich mit meinem, dann hat das ja auch seine Ordnung. Aber eigentlich müssten die Voraussetzungen so sein, dass die Karriere von einem Partner nicht davon abhängt, dass der andere weitgehend auf Berufstätigkeit verzichtet. Da hapert es noch.

Sie sind Vorstandsvorsitzende eines kommunalen Unternehmens. War der Wechsel in die Privatwirtschaft nie eine Option für Sie oder steht das noch auf Ihrer beruflichen Agenda?

Nachdem ich als Staatssekretärin zur Ruhe gesetzt wurde, wollte ich Verantwortung in der Privatwirtschaft übernehmen. Den Ausschlag für die BSR hat zunächst der Ort gegeben. Erst hatte ich abgewunken, dann dachte ich, naja, kannst ja doch mal Interesse signalisieren, es wäre schön, Wohnort und Arbeitsstätte wieder zu vereinen. Im Nachhinein war das eine absolut richtige Entscheidung, weil alle meine Erfahrungen, die ich mit Verwaltung, Justiz und Politik gesammelt habe, in einem öffentlichen Unternehmen, das den Berlinerinnen und Berlinern gehört, noch viel mehr als in der Privatwirtschaft gebraucht werden. Die Vernetzung ist wichtig und auch zu wissen, mit wem man worüber reden muss. Es ist wichtig, sich auszukennen – wie kommen Gesetze zustande, wer ist da mit welchen Interessen dran und was braucht jemand, der einen Haushaltstitel zu vertreten hat usw. Ich finde ohnehin, dass auch in der Privatwirtschaft viele Fehlentscheidungen daraus resultieren, dass Wirtschaft und Politik sich nicht verstehen. Ich könnte viele Beispiele nennen, aber auch Versuche von Managern, die in beiden Bereichen gearbeitet haben, diese Sprachlosigkeit oder das Unverständnis aufzulösen. Auch in der Privatwirtschaft hätte ich also einen guten Job machen können.

Worin sehen Sie die Chancen und Risiken von „Public Private Partnership“-Verträgen? Sollte die Abfallentsorgung eine staatliche Aufgabe bleiben?

Es gibt staatliche Kernaufgaben und dazu gehört die Abfallwirtschaft. Wenn die Hausmüllentsorgung nicht funktioniert, haben wir ein Umweltproblem. Hausmüll muss, egal in welcher Ecke, ob weit weg oder nicht und egal wie die Märkte sind und die Kosten, sicher entsorgt werden. Doch wer die Aufgaben ausführt, ist schon jetzt sehr unterschiedlich geregelt. Man kann sie vergeben, man kann eigene Betriebe führen, der eigene Betrieb kann – so wie wir – Aufgaben an die Privatwirtschaft vergeben. Daraus sollte man keine Ideologie

machen, sondern nach den jeweiligen ökonomischen und ökologischen Notwendigkeiten handeln. Wir entscheiden nüchtern: Was lässt sich zu niedrigen Gebühren – in Berlin sind wir ganz vorne weg, wir haben die niedrigsten Gebühren im bundesdeutschen Vergleich – besser selbst machen und wo ist es sinnvoll, eine Aufgabe per Ausschreibung zu vergeben. Bei großen Städten wird es immer günstiger für den Gebührenzahler sein, wenn die Stadt es selbst macht, weil einfach die Menge an Müll ausreicht. Es gibt gute und sehr gute kommunale Betriebe – ich bin der Meinung, dass ich einen vertrete – und es gibt schlechte. Das gleiche gilt für private.

Hat sich das Bewusstsein in der Bevölkerung für Müllvermeidung seit 1983, als Sie in der Senatsverwaltung anfangen, geändert?

Das Thema Müllvermeidung hat keine Fortschritte gemacht. Der Versuch mit der Verpackungsverordnung hat nur zu einem System geführt, durch das die vielen Verpackungen vom Verbraucher bezahlt und hinterher entsorgt werden. Doch die Frage, ob das Bewusstsein zu dem Thema gewachsen ist, würde ich bejahen. Ich habe den Eindruck, dass die deutsche Bevölkerung das Trennen von Müll und dessen Wiederverwertung als ihren Beitrag zum Umweltschutz sieht.

Sie haben einen umfangreichen Nachhaltigkeitsbericht?

Nachhaltigkeit ist für uns ein Kernthema. Es geht darum, aus den Stoffen, die wir sammeln, das Beste zu machen. Im Moment gibt es ein Pilotprojekt. Wir stellen Orange-Boxen auf, damit Dinge, die eigentlich auf einen Recyclinghof gehören, dort aber nicht landen, getrennt erfasst und stofflich verwertet werden können. Auch bei der Aufgabenerledigung spielt Nachhaltigkeit eine große Rolle. Vom Niedrigenergiegebäude bis zu Fahrzeugen – wir haben einen der größten Fahrzeugparks in Berlin – optimieren wir immer mehr und zeigen, dass wir auch an die Nachwelt denken.

Warum haben Sie Jura studiert? Würden Sie diese Studienwahl noch einmal treffen?

Ja, ich glaube schon. Ich fand mich damals, wie viele Mädchen, naturwissenschaftlich nicht begabt, woran es auch immer gelegen haben mag. Lehrerin wollte ich auf keinen Fall werden, auch wenn mich Germanistik interessiert hätte. Jura war meine Wahl, es hatte mit Sprache und Logik zu tun. Das Fach hat mich durch dieses interessante Berufsleben begleitet, man kann viel damit machen und es hilft täglich bei der Arbeit. Nicht dass ich hier im Moment juristisch tätig wäre, aber wenn mir gesagt wird, etwas gehe rechtlich nicht, lasse ich mir das Problem sehr genau aufbereiten. Und häufig gehen Dinge, die man will, auch auf rechtlich völlig klarem Wege.

Wie haben Sie sich die betriebs- und volkswirtschaftlichen Kenntnisse angeeignet?

Sie sind die absolute Voraussetzung für die Vorstandsarbeit und das operative Geschäft. Ich habe sie umfassend erworben in meiner Zeit als Abteilungsleiterin in Sachsen-Anhalt. Wir

verhandelten ein Altlasten-Paket im Umfang von 6 ½ Mrd. mit der Treuhandnachfolgerin BVS, es ging um die Sanierung der Altlasten in Sachsen-Anhalt. Dazu gehörten Firmenbegleitung, Prognosen, Budget, Gesellschaftsübertragung usw.

Was war die wichtigste Weichenstellung in Ihrem beruflichen Leben? Was haben Sie als besonders schwierige Hürde empfunden?

Eine Weichenstellung habe ich schon genannt. Es war der Wechsel von meinem doch geliebten Richterberuf in das Wagnis Verwaltung und dann zur Staatssekretärin. Das war der wichtigste Schritt. Der zweitwichtigste war, sich diese BSR-Vorstandstätigkeit zuzutrauen. Es war die richtige Wahl. Die BSR ist ein sehr persönliches Unternehmen, man sieht die Kollegen auf der Straße. Es ist überall präsent, sowohl wenn die Arbeit gut als auch wenn sie schlecht gemacht wird. Ich schätze sehr, was unsere Leute tun, die draußen den Knochenjob machen. Und ich glaube, sie merken, dass ich das weiß. Ich vermittele auch den Führungskräften hier, dass wir weder IT noch Vorstand brauchen, wenn das nicht funktioniert. Die Wertschätzung der Arbeit auf der Straße, mit der das Geld verdient wird, ohne das andere zu missachten, ist mir sehr wichtig.

Gab es eine Person, die Sie in Ihrem Werdegang besonders gefördert und bestärkt hat? Hatten Sie Vorbilder? Hat Sie jemand beeinflusst?

Ganz wichtig waren meine Eltern, wobei mein Elternhaus eher das war, was man kleinere Verhältnisse nennt. Im Prinzip waren schon Studium und Richterin eine Übererfüllung der an mich gestellten Erwartungen. In meiner Berufszeit hatte ich immer Personen, die ganz wichtig waren, von denen ich viel gelernt habe. Es gab immer die Zusammenarbeit mit Kollegen oder Menschen, von der ich ganz viel profitiert habe. Aber das betraf bzw. betrifft mehr das, was ich tue. Diese Personen waren nicht ursächlich dafür, die Entscheidungen zu treffen, die ich getroffen habe, sondern für den Erfolg im Job. Die Entscheidung, weiter zu machen, kam immer von mir.

Was ist Ihre „Kraftquelle“ im Leben?

Das ist das Eingebundensein in Familie und Freundeskreis. Mir ist ganz wichtig, einen Bereich zu haben, wo es egal ist, was ich gerade beruflich mache. Ich halte es für gefährlich, sich auf die Arbeit, die Funktion zu beschränken. Viele Menschen, die man kennenlernt, sind an der Funktion interessiert und daraus ergeben sich nette Begegnungen und auch schöne Events. Aber es ist klar, wenn die Funktion weg ist, werden sie sich nicht mehr melden. Darum ist es wichtig, dass die Kraft aus dem privaten und nicht aus dem beruflichen Umfeld geschöpft wird.

Herzlichen Dank.