

Verändern sie die Welt?

Fortsetzung von S. 23

Ob es sie störe, dass manche sie als Quotenfrau bezeichnen? »Diese Diskussion führe ich nicht. Und das rate ich auch allen anderen Frauen: Steckt keine Energie in dieses Thema!« Überhaupt, die Quote. Schon das Wort mag Schick nicht, auch wenn sie nun bei der Telekom genau dafür zuständig ist. Als erster Konzern in Deutschland hat sich die Telekom das Ziel auferlegt, 30 Prozent Frauen in Führungspositionen zu bringen. Schick sagt statt Quote lieber »interne Unternehmenszielsetzung«. Die Quote sei ein Ziel wie jedes andere, das umgesetzt werden müsse. Bloß nicht moralisieren.

Verändert weibliche Führung die Wirtschaft? »Ich wehre mich dagegen, als Frau noch ein paar zusätzliche Rucksäcke aufgesetzt zu bekommen. Ich bin nicht hier, um die Wirtschaft zu verändern. Ich bin hier, um einen guten Job zu machen.« Schick sieht die Sache mit den Frauen distanziert. Sie sagt: »Ich glaube nicht an einen weiblichen oder einen männlichen Führungsstil. Eine Topführungskraft muss alle Stile beherrschen und jeden zur rechten Positionen zu bringen. Mal bestimmen, mal einbeziehen. Mal viel kommunizieren, mal weniger. Das sei keine Frage von Mann oder Frau, sondern eine von Effizienz. Am Ende zählten die Ergebnisse. Punkt.

Wenn Männer und Frauen sich gar nicht unterscheiden, warum braucht die Telekom dann überhaupt eine Quote? »Um nicht die Hälfte der Bevölkerung aus dem Talentpool auszuschließen. Über die Quote vergrößern wir den Pool«, antwortet Schick. Und dann ist sie wieder bei den Ergebnissen, die bei gemischten Teams nun einmal besser seien, wie Studien belegen. Doch das liege nicht an den Frauen an sich, sondern daran, dass eine vielfältige Gruppe einfach besser arbeite als eine einfarbige, weil sie verschiedene Perspektiven vereine. Auch weibliche Teams seien erfolgreicher, wenn ein paar Männer dazukämen. Die Vielfalt macht's, nicht das Geschlecht. Das ist Schicks Botschaft.

Sind die Spielregeln in der Wirtschaft nicht aber immer noch ziemlich männlich? »Wenn Sie als Frau in einen Konzern gehen, der jahrelang von Männern geprägt worden ist, sollten Sie vielleicht nicht in der luftigsten Sommergarderobe auftauchen.« Ob sie deswegen nur Hosenzüge trägt? Die Frage findet Marion Schick unzulässig. Sie befasse sich nicht mit ihrem persönlichen Kleidungsstil, sagt sie. »Und ich will nichts diskutieren, was Sie mit einem Mann nicht auch diskutieren würden.«

Für Marion Schick ist die Geschlechterfrage in den Führungsetagen überwunden. Das Thema sei überbewertet. Ob Mann oder Frau, die Guten setzen sich durch. Schick hat es ja selbst vorgemacht.

Um die Frage zu beantworten, ob Frauen anders führen als Männer, nimmt sich Tina Müller dagegen viel Zeit – und Raum. Zwei eng beschriebene DIN-A4-Seiten, um genau zu sein. Vor dem Treffen hat sie ihre Gedanken in einer E-Mail formuliert. Müller holt in der Geschlechterfrage weit aus, schreibt von »hormonbedingten, strukturellen neurologischen Unterschieden zwischen dem männlichen und weiblichen Gehirn«. Zum Beispiel beim Sprechen und Zuhören. Frauen hätten im dafür zuständigen Hirnzentrum viel mehr Neuronen als Männer. Dafür fielen die Areale für Sex, Action und Aggression deutlich kleiner aus.

Tina Müller ist keine Hirnforscherin, aber sie hat sich viel mit Neuromarketing beschäftigt. Mithilfe von Erkenntnissen über das menschliche Nervensystem lässt sich vieles besser verkaufen, auch Schönheit. Das ist Müllers Job. Bis vor Kurzem verantwortete sie das Kosmetikgeschäft des Düsseldorfer Henkel-Konzerns in Westeuropa. Müller verkaufte Shampoos, Kolorationen, Cremes. Als Nächstes soll sie beim Hamburger Konkurrenten Beiersdorf in den Vorstand aufrücken.

An einem Mittag im November hängt Nebel tief über der Hamburger Binnenalster. Tina Müller – 44 Jahre, dunkle Lockenmähne, dunkelrote Lippen, raumfüllende Stimme – sitzt in einem zum Restaurant umgebauten Schiff. Sie sagt: »Frauen führen anders.« Interaktiv, empathisch, konsensorientiert, weniger aggressiv, mehr im Team. Es sei falsch, sagt Müller, die Unterschiede einfach auszublenden. »Frauen dürfen nicht die optimierte Kopie des Mannes werden.«

Ein bisschen hat sich Müller aber doch angepasst. Jahrelang war sie auf der Ebene unterhalb des Vorstands die einzige Frau unter lauter Männern. Und das, obwohl die Bundesfamilienministerin ihr bisheriges Unternehmen Henkel gerade zum frauenfreundlichsten Konzern in Deutschland erklärt hat. Sie habe gelernt, direkt und knapp zu kommunizieren, erzählt Müller. Mails an Kollegen schreibt sie ohne Anrede, ohne Floskeln, im Stil einer Twitter-Botschaft. Sie besuchte ein Training, um ihrer Stimme mehr Druck zu geben. »Mit einer kraftvollen Stimme ist man gleich viel präsent«, sagt sie.

Drei Prinzipien hat sich Tina Müller für ihren Aufstieg nach oben zurechtgelegt. Sie nennt sie die drei P: *performance* (»Mach deinen Job gut!«), *power* (»Hab keine Angst vor Macht!«) und *profile* (»Gib dir ein einzigartiges Profil!«). Die Marketing-Expertin vermarktet nicht nur Hautcremes, sondern auch sich selbst.

Als Müller es nach oben geschafft hatte, wollte sie die Unternehmenskultur prägen. »Die verändert sich immer von oben nach unten.« Bei Müller gab es keine Präsenzpflcht. Ihre Mitarbeiter durften arbeiten, wann und wo sie wollten. Nur einmal in der Woche gab es eine persönliche Besprechung. Das meiste wurde per E-Mail diskutiert.

Damit die Kultur weiblicher wird, müssten 30 Prozent Frauen in Führungspositionen sein, glaubt Müller. Dann sei die kritische Masse erreicht, die männliche Dominanz gebrochen. Und dann gebe es genügend Rollenmodelle, die andere Frauen motivierten, es auch an die Spitze schaffen zu wollen.

Machen sie dann auch den Kapitalismus menschlicher? Müller sagt: »Das würde voraussetzen, dass Frauen mehr Moral haben. Sie sind nicht die besseren Menschen, aber sie haben vielleicht nicht diesen männlichen Spieltrieb, nicht diesen Hang zur Zockerei.«

Stabiler könnte die Wirtschaft also werden. Dafür spricht auch eine Studie der Kreditanstalt

für Wiederaufbau über mittelständische Unternehmerinnen, die im Schnitt vorsichtiger agierten als die Männer. Im Boom investierten sie weniger, und deutete sich ein Abschwung an, sparten sie schneller. Ergebnis: Ihre Firmen wüchsen langsamer, aber Krisen überstünden sie besser.

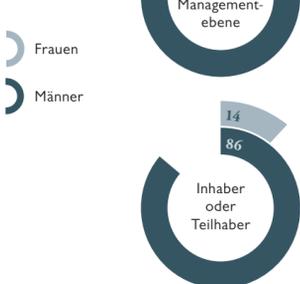
Auch andere Studien belegen, dass Frauen risikoscheuer sind und sich nicht von jedem Hype mitreißen lassen. Allerdings warnt die Bostoner Ökonomin Julie Nelson jetzt, dass die Unterschiede etwas übertrieben dargestellt worden seien. Gehe es darum, wer in der Wirtschaft etwas riskiere, sei das Geschlecht zwar ein Faktor, aber nicht der wichtigste.



Kosmetikerin Tina Müller (oben) und Telekom-Frontfrau Marion Schick

Frauenanteil im Mittelstand

ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz, in Prozent



Hierzulande brems vor allem Christine Bauer-Jelinek die Idee vom großen Wandel. »Die Frauen können die Wirtschaft nicht verändern«, sagt die Psychotherapeutin und Leiterin des Instituts für Macht-Kompetenz in Wien.

Wer nach oben kommen wolle, müsse sich demnach dem System anpassen. Und wenn das System auf Profitmaximierung ausgerichtet sei, dann müssten auch die Frauen in Führungspositionen diesem Ziel dienen. »Es gibt keine weibliche Art, einen Elfmeter zu schießen.« Die Wirtschaftswelt sei knallhart, und so müssten auch die Frauen sein, wenn sie sich durchsetzen wollten.

In ihrem jüngsten Buch *Der falsche Feind – Schuld sind nicht die Männer* kämpft Bauer-Jelinek jetzt gegen die »Zwangsideologisierung« der Frauen. Managementbücher und Medien bürdeten den Frauen Erwartungen auf, die sie niemals erfüllen könnten. »Den Frauen wird suggeriert, dass sie genauso viel Erfolg haben sollen wie die Männer, aber obendrein sollen sie auch noch sozial, gerecht, empathisch, bescheiden und fürsorglich sein. Das ist ein Paradoxon!«

Diese doppelten Botschaften, die an Frauen gerichtet seien, fasst Bauer-Jelinek als »Allmachts-Feminismus« zusammen: Die Frauen sollten sich im bestehenden System durchsetzen, aber gleich-

die Führung und genießt Ansehen – aber immer nur auf Zeit. Ihre Autorität entsteht nicht, wie bei Männern, mit der Beförderung, sondern wird immer wieder hinterfragt und muss neu verdient werden.«

Ist das Frauen-System doch ein anderes, eines, das zu erhalten sich lohnt? Tina Müller würde zustimmen, Marion Schick widersprechen. Den Konflikt unter den Frauen überwinden könnten ausgerechnet die Männer. Genauer, die jüngeren unter ihnen.

Die Generation, die in Deutschland gerade erwachsen wird, will anders arbeiten und anders geführt werden als ihre Väter. Das belegen Studien,

Frauenanteil in Dax-Konzernen

in Prozent



die über die Generation Y – die Geburtsjahrgänge zwischen 1980 und 2000 – in der jüngsten Zeit veröffentlicht wurden. Die Generation Y folgt auf die Generation X, im Englischen wird Y ausgesprochen wie *why* (warum). Sie ist kritisch und hinterfragt alles. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC etwa kommt zum Ergebnis, dass diese jungen Arbeitnehmer eine neue Unternehmenskultur wollen.

Die Berufseinsteiger von heute möchten selbstbestimmt und flexibel arbeiten. Sie erkundigen sich schon beim Einstellungsgespräch nach Eltern-, Teil- und Auszeiten. Sie wünschen sich ein ausbalanciertes Leben zwischen Beruf und Privatem. Auch die jungen Männer sind nicht mehr bereit, alles für Job und Status zu opfern. Autorität respektieren sie nur von Personen, die inhaltlich überzeugen. Diese Mitarbeiter engagieren sich für den Job, aber nur, wenn er auch Spaß macht und einen Sinn stiftet.

Wie man solche Leute managt? »Führung wird anspruchsvoller und Kommunikation wichtiger. Feedback spielt eine größere Rolle«, sagt Christoph Fellingner, der junge Talente für Beiersdorf gewinnen soll. Er führt jedes Jahr Dutzende von Bewerbungsgesprächen mit 20- bis 30-Jährigen, in einem eigenen Blog sammelt er Studien und Artikel über diese Generation. Die »Millennials« sind mit Breitband, Laptop und Sozialen Medien aufgewachsen, sie sind eng vernetzt und gut informiert. Im Internet haben sie gelernt, dass, wer mit

anderen teilt, selber profitiert. Kooperation ist für diese Generation selbstverständlich. Das erwarten die Jungen nun auch von ihrem Arbeitgeber. Grenzen existieren für sie nicht. Auch kein Dienst nach Vorschrift. Sie wollen wissen, warum sie etwas tun. Fellingner sagt: »Was nicht mehr funktioniert: »Du machst das jetzt.« Was funktioniert: »Du könntest oder solltest das machen, weil ...« Kommunikation, einbinden, überzeugen. Das sind die neuen Führungsprinzipien.

Man könnte auch sagen: Die Führung wird weiblicher.

www.zeit.de/audio

»Die Rabenmutter gibt es nur hier«

Deutschland baut Frauen ganz besondere Hürden, sagt BASF-Arbeitsdirektorin Margret Suckale. Aber eigentlich geht es ihr nicht um die Geschlechter, sondern um Vielfalt insgesamt. Die wird für die Wirtschaft zur Überlebensfrage

DIE ZEIT: Diversity ist ein heißes Thema für die deutschen Unternehmen. Doch für viele bedeutet Vielfalt nur »mehr Frauen«.

Margret Suckale: Das ist zu kurz gedacht. Bei der BASF legen wir Diversity sehr breit aus. Vielfalt bedeutet für uns, dass Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts, unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlicher Ausbildung, unterschiedlichen Erfahrungen, sozialen und kulturellen Hintergründen erfolgreich zusammenarbeiten.

ZEIT: Warum ist das wichtig?

Suckale: BASF ist ein globales Unternehmen. Unsere Kunden kommen zunehmend auch aus Wachstumsregionen in Asien, Osteuropa und Afrika. Überall wächst der Wunsch nach einem höheren Lebensstandard. Die Kunden weltweit haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Diese Vielfalt müssen wir abbilden. Das heißt, wir müssen so vielfältig wie unsere Kunden sein.

ZEIT: Gibt es bei BASF Quoten für Asiaten und Afrikaner?

Suckale: Nein, wir glauben nicht an Quoten. Bei uns im Unternehmen muss die Qualifikation eines Mitarbeiters auf die zu besetzende Stelle passen. Aber wir arbeiten natürlich intensiv daran, die Vielfalt im Unternehmen zu erhöhen.

ZEIT: Bei den Frauen ist Ihr Ehrgeiz nicht so groß. Gerade einmal 15 Prozent der Führungskräfte in Deutschland sollen bis 2020 weiblich sein. Die Telekom will 30 Prozent schaffen.

Suckale: Wir haben viele Chemiker und Ingenieure im Unternehmen. Da ist der Frauenanteil kleiner, und es dauert daher länger, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

ZEIT: Schuld sind die Frauen also selbst?

Suckale: Die Rahmenbedingungen müssen sich ändern, vor allem die Kinderbetreuung. Leider gibt es in Deutschland immer noch das Denken, eine berufstätige Mutter sei eine Rabenmutter. Dieses Wort gibt es in anderen Sprachen gar nicht. Aber klar ist auch: Kinderbetreuung ist nicht allein Frauensache. Auch vielen männlichen Mitarbeitern wird es wichtiger, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren. In Ludwigshafen erweitern wir unsere Kinderbetreuung daher gerade von 70 auf 250 Plätze.

ZEIT: Wenn Vielfalt so wichtig ist und Deutschland angeblich so schlecht darin, warum geht es den hiesigen Unternehmen dann so gut?

Suckale: Wir leben in einer Zeit, in der sich ein erheblicher demografischer Wandel vollzieht. Es gibt mehr Ältere, die zudem immer älter werden, und weniger

Junge. Wenn wir uns darauf nicht frühzeitig einstellen, ist Deutschland bald nicht mehr vorne.

ZEIT: Warum musste sich der Deutsche-Bank-Chef Anshu Jain anhören, er sei nicht deutsch genug?

Suckale: Ich bin ganz sicher, dass wir künftig mehr Nichtdeutsche an der Spitze von Dax-Unternehmen sehen werden.

ZEIT: Die Kultur eines Unternehmens ist oft von seinen nationalen Wurzeln geprägt. Wird sie durch all die Vielfalt nicht irgendwann beliebig?

Suckale: Ich glaube nicht, dass dies für die Beschäftigten noch eine große Rolle spielt. Die Generation der 20- bis 30-Jährigen fühlt sich

nicht mehr nur als Deutsche, Franzosen oder Amerikaner, sie verstehen sich auch als Weltbürger.

ZEIT: Die meisten Beschäftigten gehören aber einer anderen Generation an. Setzen Konzerne das Zugehörigkeitsgefühl dieser Menschen aufs Spiel?

Suckale: Wer das tut, hat nicht verstanden, worum es bei Diversity geht. Einzelne Mitarbeiter sind nicht vielfältiger als andere. Erst in der Summe der verschiedenen Erfahrungen entsteht das, was wir brauchen, nämlich gelebte Vielfalt. Also benötigen wir den deutschen Chemiker genauso wie die indische Ingenieurin.

ZEIT: Auch im Arbeitsleben gilt heute noch: Gleich und Gleich gesellt sich gern. Kann man Vielfalt von oben verordnen?

Suckale: Nein, das geht nur über positive Erfahrungen. Natürlich kann es Zeit kosten, wenn man nicht die gleiche Sprache spricht oder einen anderen Hintergrund hat. Aber wenn man die verschiedenen Meinungen und Ideen richtig einbezieht, kommen am Ende bessere Ergebnisse heraus.

ZEIT: Diversity betont äußerlich erkennbare Unterschiede, das Geschlecht, die Hautfarbe, das Alter. Wann geht es wieder um Inhalte?

Suckale: Bei der BASF immer schon. Man muss sich das vorstellen wie bei einem Eisberg: Was man sieht, das sind die Äußerlichkeiten. Alles, was unter der Oberfläche ist, das sind die Inhalte. Sie sind das Fundament.

Die Fragen stellte KERSTIN BUND

zeitig die Welt verbessern, Gewinnziele erreichen und nebenher die Wirtschaft weiblicher machen – mütterlich und erotisch. »Das ist kompletter Unsinn.«

Ist es das? Vielleicht, aber sollen sich die Frauen einfach dem männlich geprägten System anpassen? Gisela Erler, Staatsrätin in Baden-Württemberg und erfolgreiche Unternehmerin, liefert mit ihrem Buch *Schluss mit der Umerzweigung!* die Antithese zu Bauer-Jelinek. Frauen seien anders und sollten es auch bleiben, sagt Erler: »Schauen Sie mal, wie Gruppen von Frauen oder Mädchen sich organisieren. Da übernimmt zwar mal eine



Herr Mägli und die Ladys

Ein Schweizer Reeder beschäftigt in seiner Agentur fast nur Frauen – aus betriebswirtschaftlichen Gründen, wie er sagt VON KERSTIN BUND

Dieser Mann will die Arbeitswelt revolutionieren? Mit Krawatte und Einstecktuch? Mit Siegelring und dünn gefasster Lesebrille, die ihm an einer Goldkette um den Hals hängt? Von seinem Erscheinen her steht dieser Mann eher für Vergangenheit als für Zukunft. Und doch ist er seiner Zeit in einer Sache weit voraus. In der Sache mit den Frauen.

René Mägli leitet die Schweizer Niederlassung von MSC, der zweitgrößten Frachtreederei der Welt. Er hat 126 Angestellte, 121 davon sind weiblich. Eine Frauenquote von 96 Prozent. Und das in einer Männerbranche wie der Schifffahrt. Die Frauen arbeiten als Controllerinnen, Vertriebskräfte oder IT-Spezialistinnen. Sie kommen aus der Schweiz und aus Deutschland, aus Frankreich und Italien, aus Kolumbien und Russland. »Jeder Chef, der keine Frau einstellt, verschwendet Ressourcen.« So sieht Herr Mägli die Sache mit den Frauen.

Mägli ist kein Ideologe, auch kein Frauenrechtler. »Ich bin Geschäftsmann«, sagt er. Und der Geschäftsmann Mägli ist zu der Überzeugung gelangt, dass Frauen besser sind für sein Geschäft. Das besteht darin, Kaffee, Baumwolle, Reis auf riesigen Frachtern über die Ozeane schiffen zu lassen. Mägli hat Kunden überall auf der Welt. Jedes Jahr wächst der Umsatz seiner Agentur um 15 bis 25 Prozent. 20 neue Mitarbeiter sind allein in diesem Jahr hinzugekommen.

Mägli führt das auf seine »Ladies« zurück, wie er seine Angestellten nennt. »Die Frauen dienen der Sache, die Männer der Macht.« Frauen seien kommunikativer und kostenbewusster. Sie könnten besser Prioritäten setzen und arbeiteten gern im Team. »Außerdem verschwenden sie ihre Energie nicht mit Machtkämpfen«, sagt Mägli. Deshalb hat er auch alle Führungspositionen mit Frauen besetzt. Nur eine nicht: die Seine. »Ich habe die Agentur nun mal gegründet«, sagt er entschuldigend. Er könne ja

auch nichts dafür, dass er ein Mann sei. Aber wenn alles laufe wie geplant, verrät der 62-Jährige, werde eine Frau seine Nachfolge antreten.

Der Reeder, der mit drei Schwestern aufwuchs, war nicht immer ein Frauenförderer. Als er 1981 die Agentur gründete, stellte er Männer wie Frauen ein. Irgendwann fiel ihm auf, dass Frauen ihren Job noch so gut machen konnten und dennoch nicht weiterkamen. Mägli suchte nach den Gründen und stellte fest, dass es die Männer waren, die ihre weiblichen Kollegen ausbremsten. »Nicht jeder Mann kann mit einer Frau im Berufsleben umgehen«, sagt Mägli und erzählt, wie ein männlicher Mitarbeiter alle Papiere, die er nicht verstand, einfach in einer Schublade verschwinden ließ. »Er war nicht instande, eine Frau zu fragen«, sagt er. Schon gar keine kluge. Mägli entließ ihn, seit den neunziger Jahren hat er fast nur noch Frauen eingestellt. Natürlich zu Männergehältern, wie er betont, und die Gewerkschaft bestätigt das.

Mägli führt anders, weil Frauen anders geführt werden wollen. Mit weniger Hierarchie und mehr Freiheiten. Ein Drittel von Mägdis Angestellten arbeitet Teilzeit, manche teilen sich den Job zu zweit. Meetings finden grundsätzlich vormittags statt, um 19 Uhr sei niemand mehr im Büro, sagt Mägli. Und wenn eine Frau nach der Babypause wieder einsteige, dürfe sie selbst entscheiden, wie viele Stunden sie arbeiten möchte. Fast alle kämen zurück, sagt Mägli. »Ich wäre doch blöd, wenn ich sie nicht halten würde, schließlich habe ich viel in sie investiert«, sagt er.

Vor einigen Jahren hat Mägli eine Umfrage gemacht. Die ergab, dass sich 43 Prozent der Frauen mehr männliche Kollegen wünschten. Aber je länger die Frauen bei MSC in Basel arbeiteten, desto weniger vermissten sie die Männer. Ein Praktikant fragte Mägli einmal irritiert, welche Toilette er denn eigentlich benutzen dürfe. Die Frauen bei MSC gehen inzwischen auch aufs Männer-WC.

Foto: Catharina Hess/picture-alliance/epa, Andreas Fechner/Henkel, Andreas Pohlmann/BASF (v.o.n.u.)