



Sie da oben

Frauen, die Fußball spielen? Kein Problem mehr.
Doch in der deutschen Wirtschaft? Gibt's keine.
Das muss sich ändern – und ein Seminar hilft dabei

VON BARBARA NOLTE

Ein Konferenzraum in einem Hotel an einer zugigen Hamburger Kreuzung. Neben dem Dozentenpult sitzt Brigitte Witzer. Eine kleine Frau Anfang 50 im schwarzen Hängerkleid. Ihr langes, mit grauen Strähnen durchzogenes Haar hat sie zu einem lockeren Knoten zusammengesteckt. Psychoanalytikerinnen sehen so aus. Doch Brigitte Witzer arbeitet in der Wirtschaft. Sie war Managerin bei Bertelsmann, auf der sogenannten ersten Führungsebene – die einzige Frau unter 80 Männern. Die strengen Kleidervorschriften, die in deutschen Unternehmen gelten, sagt sie, habe sie immer schon missachtet. „Hosenanzüge waren mir zu männlich.“ Als Managerin bevorzugte sie Kostüme in lila oder gelb. Auch ein graues Kostüm habe sie besessen. „Für Tage, an denen ich unsichtbar sein wollte.“

Brigitte Witzer lächelt, und man spürt, dass ihr die Rolle der Exotin gefallen hat, obwohl die Männer im Konzern mitunter mit ihr umgegangen seien wie mit ihren Ehefrauen. Sie hätten keinen anderen Umgang mit Frauen gekannt, sagt sie. Manchmal habe sie sich beschwert. „Ich fühle mich nicht genug gehört“, habe sie dann gesagt. Ein enger Kollege habe darauf nur geantwortet: „Jetzt fühlt sie wieder!“

Das ist nun 20 Jahre her. Deutschland

gitte Zypries hat sie aus tausend Bewerberinnen mit ausgesucht; Zypries, die gerade für ein mächtiges Amt im Vorstand der Telekom vorgesehen war und es nicht bekommen hat. Sie scheiterte am Partebuch, nicht am Geschlecht. Sie sagt, dass der Kurs dazu beitrage, „das ewig blöde Argument zu entkräften, dass es keine genügend qualifizierten Frauen gibt“.

Das Novotel in Hamburg ist ein guter Ort, um sich Frauenkarrieren in der Wirtschaft anzusehen – und ihre Grenzen. Der Kurs dokumentiert die Geschlechterverhältnisse in Deutschlands Unternehmen. Männer werden ohne eine solche Weiterbildung in Aufsichtsräte gewählt, in denen sie zu 90 Prozent anderen Männer gegenüber sitzen.

Brigitte Witzer berichtet, dass sie keine Karrierepläne schmiedete, wohl aber intuitiv das Spiel der Männer zu spielen wusste. Als der ehemalige Bertelsmann-Chef Thomas Middelhoff sie mit 29 Jahren von einem Computerbuchverlag abwarb, stellte sie die Bedingung, mehr zu verdienen als die Männer auf derselben Hierarchieebene. „Kam super an“, sagt sie. Den 3er-BMW, den Middelhoff ihr zwei Jahre später als Dienstwagen zukommen lassen wollte, lehnte sie ab. Er war ihr zu klein. Mit einem auf einer Vorstandssitzung gefassten Sonderbeschluss setzte sie



rüber ...“ Sie sei hier, sagt sie schließlich, weil sie die Schnauze voll habe. Namentlich will sie aus Karrieregründen lieber nicht zitiert werden. Die Stimmung auf dem Hamburger Seminar ist eher angepasst als aufwieglerisch.

Alle Teilnehmerinnen sind zwar für eine Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte und Vorstände, wie sie im Winter Arbeitsministerin Ursula von der Leyen forderte und die Kanzlerin ablehnte. Aber als Feministin will sich keine der Frauen bezeichnen. Sie habe immer „ihr Ding“ machen können, sagt eine große Frau Ende 40 mit schulterlangen, blonden Haaren. Beim Autovermieter Hertz ist sie für die Finanzen aller Niederlassungen in Nordeuropa zuständig. Natürlich, ergänzt sie, habe sie in ihrem Berufsleben unzählige Blondinenwitze gehört. Doch da sei sie unempfindlich. Wenn sie einen Fehler mache, ant-

schlossen hat, kommt nur in eine Kartei; insgesamt zehn dieser Seminare richtet der Unternehmerinnenverband aus. Firmen können in der Kartei gezielt nach qualifizierten Frauen suchen. Elf Anfragen von Unternehmen habe es im vergangenen Jahr gegeben, sagt Köster-Brons.

Birgit Felden sitzt bereits in einem Aufsichtsrat. Zusammen mit zwei älteren Männern überwacht sie ein Ingenieurbüro in Erfstadt. Sie ist außerdem Vorstandssprecherin einer Unternehmensberatung in Köln, die sie vor 16 Jahren gegründet hat. „Ich wollte Familie haben und nie einem Personalchef erklären müssen, wie ich Familie und Karriere zusammenbringe“, sagt sie. Vor fünf Jahren nahm sie eine Professur in Berlin an. Seitdem pendelt sie zwischen den Städten. Wenn sie weg ist, versorgt ihr Mann die beiden gemeinsamen Kinder. „In dem Sinne traf ich eine bewusste Partnerwahl.“



„Ich habe eine bewusste Partnerwahl getroffen.“

Birgit Felden, Beraterin



„Die Männer spielen ein Spiel – und“

Ein Konferenzraum in einem Hotel an einer zugigen Hamburger Kreuzung. Neben dem Dozentenpult sitzt Brigitte Witzer. Eine kleine Frau Anfang 50 im schwarzen Hängerkleid. Ihr langes, mit grauen Strähnen durchzogenes Haar hat sie zu einem lockeren Knoten zusammengesteckt. Psychoanalytikerinnen sehen so aus. Doch Brigitte Witzer arbeitet in der Wirtschaft. Sie war Managerin bei Bertelsmann, auf der sogenannten ersten Führungsebene – die einzige Frau unter 80 Männern. Die strengen Kleidervorschriften, die in deutschen Unternehmen gelten, sagt sie, habe sie immer schon missachtet. „Hosenzüge waren mir zu männlich.“ Als Managerin bevorzugte sie Kostüme in lila oder gelb. Auch ein graues Kostüm habe sie besessen. „Für Tage, an denen ich unsichtbar sein wollte.“

Brigitte Witzer lächelt, und man spürt, dass ihr die Rolle der Exotin gefallen hat, obwohl die Männer im Konzern mitunter mit ihr umgegangen seien wie mit ihren Ehefrauen. Sie hätten keinen anderen Umgang mit Frauen gekannt, sagt sie. Manchmal habe sie sich beschwert. „Ich fühle mich nicht genug gehört“, habe sie dann gesagt. Ein enger Kollege habe darauf nur geantwortet: „Jetzt fühlt sie wieder!“

Das ist nun 20 Jahre her. Deutschland hat mittlerweile eine Kanzlerin und eine lesbische Verfassungsrichterin, doch in der Wirtschaft halten sich die konservativen Rollenbilder. Erst vor drei Jahren sagte Gerhard Cromme, als Aufsichtsratschef von Thyssen-Krupp und von Siemens einer der mächtigsten Männer der Wirtschaft, zu Juristinnen, die einen Platz für Frauen an der Spitze von Unternehmen einforderten: Ein Aufsichtsrat sei „kein Kaffeekränzchen“.

Brigitte Witzer will rein in so ein Gremium, das die größte Macht hat im Unternehmen, weil es die Vorstände einstellt und entlässt. Deswegen setzt sie sich wieder auf die Schulbank und hält es sogar aus, dass hier in Hamburg zwei Männer am Dozentenpult stehen, Berater von Pricewaterhouse Coopers, die einen uninspirierten Vortrag halten. „Herr Hönsch“, sagt sie nur einmal ironisch, als der in trockener Beratermanier den Stoff abspult, „lassen Sie Ihren Charme spielen. Sie haben es mit Frauen zu tun.“

Der Verband deutscher Unternehmerinnen hat den Kurs organisiert. 14 Frauen sind zusammengekommen, um sich drei Tage lang zu Aufsichtsrätinnen ausbilden zu lassen. Ein paar Frauen tragen Jeans, die meisten Jacketts. Am Revers haften Namensschilder, auf denen angelsächsische Titel stehen, CEO oder CFO: Vorstandschefin oder Finanzvorstand. Die ehemalige Justizministerin Bri-

gitte Zypries hat sie aus tausend Bewerberinnen mit ausgesucht; Zypries, die gerade für ein mächtiges Amt im Vorstand der Telekom vorgesehen war und es nicht bekommen hat. Sie scheiterte am Partebuch, nicht am Geschlecht. Sie sagt, dass der Kurs dazu beitrage, „das ewig blöde Argument zu entkräften, dass es keine genügend qualifizierten Frauen gibt“.

Das Novotel in Hamburg ist ein guter Ort, um sich Frauenkarrieren in der Wirtschaft anzusehen – und ihre Grenzen. Der Kurs dokumentiert die Geschlechterverhältnisse in Deutschlands Unternehmen. Männer werden ohne eine solche Weiterbildung in Aufsichtsräte gewählt, in denen sie zu 90 Prozent anderen Männer gegenüber sitzen.

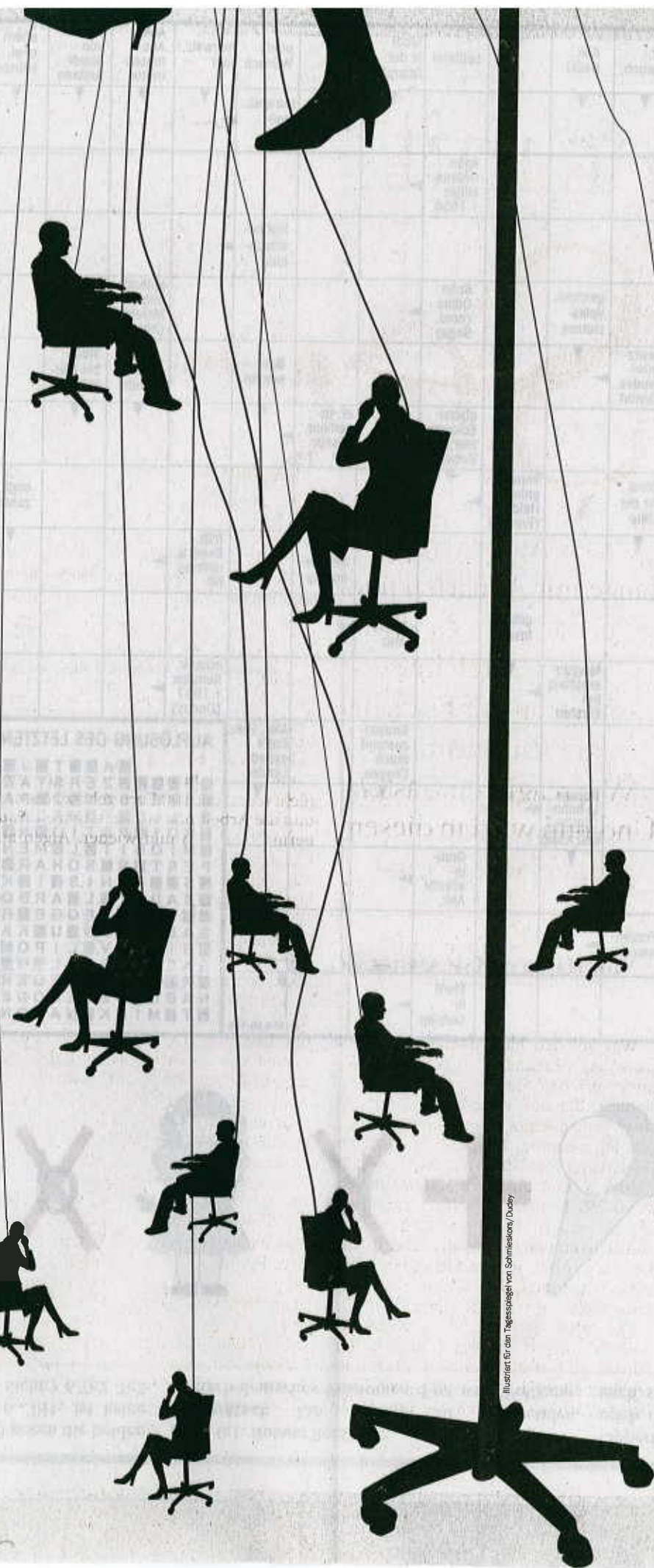
Brigitte Witzer berichtet, dass sie keine Karrierepläne schmiedete, wohl aber intuitiv das Spiel der Männer zu spielen wusste. Als der ehemalige Bertelsmann-Chef Thomas Middelhoff sie mit 29 Jahren von einem Computerbuchverlag abwarb, stellte sie die Bedingung, mehr zu verdienen als die Männer auf derselben Hierarchieebene. „Kam super an“, sagt sie. Den 3er-BMW, den Middelhoff ihr zwei Jahre später als Dienstwagen zukommen lassen wollte, lehnte sie ab. Er war ihr zu klein. Mit einem auf einer Vorstandssitzung gefassten Sonderbeschluss setzte sie durch, dass sie einen Saab-Turbo mit Ledersitzen bekam.

Geld und Autos, sagt sie, seien ihr im Grunde egal. Heute fährt sie Fahrrad. Doch mit ihren Sonderwünschen habe sie sich Respekt verschafft. „Frauen denken immer, sie müssten etwas leisten. Dabei müssen sie etwas fordern.“

Eine steile Karriere, die für Brigitte Witzer im Deutschland der Konzerne früh zu Ende ging. Sie war 33, als Middelhoff sie, anstatt sie in der Zentrale zu befördern, nach Peking schicken wollte. Sie schrieb lieber eine Doktorarbeit und wurde Professorin in Leipzig. „Ich weiß nicht“, resümiert sie, „ob ich in meinem Leben an eine gläserne Decke stieß oder ob ich mir nur einbildete, sie zu spüren, wenn ich nicht mehr weiterkam.“

Gerade in der Wirtschaft, in der die Arbeit häufig nur mäßig interessant ist, sind die Privilegien, die sich aus dem Platz auf der Karriereleiter ergeben, der eigentliche Anreiz. In Deutschland teilen diese Privilegien die Männer fast ausschließlich unter sich auf. Mit einem Frauenanteil von drei Prozent in den Vorständen der 100 größten Unternehmen liegt die Bundesrepublik gleichauf mit Indien.

Beim Mittagessen in Hamburg berichtet eine Frau von mächtigen Männerseilschaften in ihrer Firma, die auf Kontakte aus Studentenverbindungen zurückgingen. Männer zögen immer nur ihresgleichen nach oben. Frauen hingegen speisten sie mit vermeintlich gut gemeinten Ratschlägen ab, wie sie an sich arbeiten könnten. Zum Beispiel: „Vielleicht kommst du manchmal ein bisschen aggressiv



rüber ...“ Sie sei hier, sagt sie schließlich, weil sie die Schnauze voll habe. Namentlich will sie aus Karrieregründen lieber nicht zitiert werden. Die Stimmung auf dem Hamburger Seminar ist eher angepasst als aufwieglerisch.

Alle Teilnehmerinnen sind zwar für eine Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte und Vorstände, wie sie im Winter Arbeitsministerin Ursula von der Leyen forderte und die Kanzlerin ablehnte. Aber als Feministin will sich keine der Frauen bezeichnen. Sie habe immer „ihr Ding“ machen können, sagt eine große Frau Ende 40 mit schulterlangen, blonden Haaren. Beim Autovermieter Hertz ist sie für die Finanzen aller Niederlassungen in Nordeuropa zuständig. Natürlich, ergänzt sie, habe sie in ihrem Berufsleben unzählige Blondinenwitze gehört. Doch da sei sie unempfindlich. Wenn sie einen Fehler mache, antworte sie mittlerweile oft: „Sorry, I am blond.“ Damit ernte sie sichere Lacher.

Bald schon drehen sich die Gespräche beim Mittagessen um Kinder. Eine Frau erzählt, dass Mann und Kind am Abend aus Freiburg angereist kommen. Die andere berichtet, dass ihr Mann, Jurist wie sie, den zweijährigen Sohn zu Hause in Frankfurt betreut. Das tue er nur ausnahmsweise. An normalen Tagen bleibe er bis zehn Uhr abends in der Kanzlei. Und man ahnt, dass es schwer wird mit der großen Karriere mit so einem Mann neben sich.

Die Geschäftsführerin des Unternehmerinnenverbandes, Carlotta Köster-Brons, die den Kurs konzipiert hat, glaubt, dass es nicht am Frauen-, sondern am Mutterbild der Deutschen liegt, dass Frauen es so selten bis in die Chefetagen schaffen. Für einflussreiche Männer in der Wirtschaft seien vier und mehr Kinder ein Statussymbol. Für Frauen bedeuten Kinder das größte Hindernis ihrer Karriere. Dahinter liege die für Deutsche typische Annahme, dass es schlecht für das Kind sei, wenn sich die Mutter nicht permanent um es kümmere. So gesehen ist ein Aufsichtsratsmandat ein perfekt mit der Familie vereinbarer Job. Aufsichtsräte tagen nur etwa sechsmal im Jahr.

Mit 50 000 Euro Jahreseinkommen könne eine Frau bei einem mittelständischen Unternehmen rechnen, stellt einer der Dozenten den Frauen am Nachmittag in Aussicht. Doch wer den Kurs abge-

schlossen hat, kommt nur in eine Kartei; insgesamt zehn dieser Seminare richtet der Unternehmerinnenverband aus. Firmen können in der Kartei gezielt nach qualifizierten Frauen suchen. Elf Anfragen von Unternehmen habe es im vergangenen Jahr gegeben, sagt Köster-Brons.

Birgit Felden sitzt bereits in einem Aufsichtsrat. Zusammen mit zwei älteren Männern überwacht sie ein Ingenieurbüro in Erfstadt. Sie ist außerdem Vorstandssprecherin einer Unternehmensberatung in Köln, die sie vor 16 Jahren gegründet hat. „Ich wollte Familie haben und nie einem Personalchef erklären müssen, wie ich Familie und Karriere zusammenbringe“, sagt sie. Vor fünf Jahren nahm sie eine Professur in Berlin an. Seitdem pendelt sie zwischen den Städten. Wenn sie weg ist, versorgt ihr Mann die beiden gemeinsamen Kinder. „In dem Sinne traf ich eine bewusste Partnerwahl.“

Birgit Felden, 44 Jahre, hat eine umgängliche Art und eine robuste gute Laune, wie sie in Ratgebern von Frauen verlangt wird, um Karriere zu machen. Da sich Frauen und Männer in der Qualifikation nicht mehr unterscheiden, bleibt das Auftreten der Frauen, an dem sie herum-schrauben sollen, um einem ominösen Rollenbild zu entsprechen. So steht auch am Ende des Kurses in Hamburg ein Medientraining. Darin bekommen die Teilnehmerinnen Tipps, die angeblich typisch weibliche Unsicherheit zu bekämpfen. Oder was sie gegen eine helle Stimme tun können. „Auf keinen Fall versuchen, tiefer zu sprechen. Das ist nicht authentisch“, sagt die Dozentin.

Brigitte Witzer glaubt, dass Frauen ihr Verhalten noch so fein austarieren könnten, letztlich gebe es ein archaisches Muster, das die Gleichberechtigung in Unternehmen so schwer vorankommen lasse. „Die Männer spielen ein Spiel“, sagt sie, „und der Preis ist die Frau.“

Nicht nur Bertelsmann hat Witzer verlassen, auch ihre Professur hat sie wieder abgegeben. In den vergangenen Jahren schrieb Witzer Bücher. Ihr letztes, „Risikointelligenz“, ist gerade im Econ Verlag erschienen. Ihr Geld verdient sie damit, Vorstände von Großunternehmen zu coachen. Einer ihrer Kunden hat die Frauenquote eingeführt. Jetzt betreut sie einen Mann, der mit dem Arbeitsstil seiner neuen Chefin nicht klarkommt.

So könnte die Zukunft aussehen: Männer müssen sich Frauen anpassen.



„Ich habe eine bewusste Partnerwahl getroffen.“

Birgit Felden, Beraterin



„Die Männer spielen ein Spiel – und der Preis ist die Frau.“

Brigitte Witzer, Autorin

30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat, die Idee ist gescheitert