

# Handelsblatt

Handelsblatt print: Nr. 126 vom 04.07.2014 Seite 056 / Wochenende - Karriere

## **Gelobt, geholt, gescheitert**

**Vorstands- und Aufsichtsratschefs präsentieren eifrig Frauen im Vorstand - und erleben Überraschungen wie diese Woche die Deutsche Post. Weil viele Frauen (noch) nicht können und viele Herren (immer noch) nicht wollen.**

Es wäre an der Zeit zu reden. Drei Jahre nachdem die Politik drohte, die deutsche Konzernwelt dürfe keine männliche Bastion mehr sein. Drei Jahre, in denen Vorstände und Mitarbeiter, Aufsichtsräte und Öffentlichkeit Auf- und Abstiege von Managerinnen wie Angelika Dammann erlebten, die bei SAP erst Personalvorständin wurde und nach einem Jahr im Streit ging; wie Luisa Deplazes Delgado, die ihr bei SAP folgte und nach einem Jahr ebenfalls flüchtete; wie Barbara Kux und Brigitte Ederer, die stolz als erste Damen in den Vorstand von Siemens ein- und im Unfrieden wieder auszogen; wie Elke Strathmann, die bei Continental vor Ablauf ihrer ersten Amtszeit ging; oder Marion Schick, die bei der Telekom merkte: Sie kommt nicht weiter.

Doch niemand will öffentlich reden. Auch nicht, nachdem mit Post-Personalvorständin Angela Titzrath am Mittwoch wieder eine Managerin abgetreten ist. Die Frauen nicht, aus Angst, für immer mit der Niederlage in Verbindung gebracht zu werden. Die Herren ohnehin nicht, weil man einen Teil der Schuld bei ihnen suchen kann - und findet. Nur unter dem Siegel der Verschwiegenheit geben einige von ihnen Einblicke in die letzte gesellschaftliche Sphäre des Geschlechterkampfes - und erklären, warum die Frauenoffensive auf den ersten Blick so seltsam erfolglos geblieben ist.

17 Frauen haben Deutschlands Dax-Konzerne in den vergangenen drei Jahren in ihre Vorstände berufen. Acht davon haben diesen Job heute nicht mehr - das ist fast die Hälfte. Der Frauenanteil an der Spitze stagniert bei sieben bis acht Prozent. Das weckt bei vielen Führungsmachos den latent nie ausgemerzten Verdacht: Die können es nicht.

Die Folge: Längst wird nicht mehr diskutiert, ob der eingeschlagene Weg hin zu mehr Frauen an der Unternehmensspitze richtig ist, sondern darüber, ob das Ziel an sich stimmt. "Wir registrieren etwa seit Herbst vergangenen Jahres, dass sich die Diskussion über mehr Frauen in Vorstandsämtern unglücklich entwickelt", sagt Christina Virzi, die das Thema zusammen mit Headhunter Heiner Thorborg in der Beratung "Female Factor" vorantreibt. Ein prominenter Dax-Aufseher stellt dazu fest: "Noch ein, zwei vorzeitig gescheiterte Damen, und das Thema ist tot."

Viele glauben mittlerweile, dass gerade die Quotendiskussion fatal wirkt. Denn der Druck fördere Aktionismus: "Derzeit wird das Thema von Vorstandschefs und Aufsichtsräten wie ein Wettbewerb verstanden: Jeder will der Erste sein. Da prüft man nicht so genau, ob die Kandidatin wirklich passt", sagt Virzi. Ein Headhunter spricht vom "Kleine-Jungs-Spiel" der Dax-Chefs, als Erster eine Vorständin zu präsentieren.

Das Problem dabei: "Die Pipeline ist leer", sagt eine Managerin, die in vielen Aufsichtsräten die Kapitaleseite vertritt oder berät. Weil Manager über Jahre duldeten, dass die meisten Frauen schon auf unteren Hierarchieebenen steckenbleiben oder gehen, gibt es im mittleren Management kaum Frauen.

Wenn man jemandem aber von vorneherein nur eine zehnprozentige Chance gäbe, sei Scheitern keine Überraschung, sagt Virzi. "Weil die meisten CEOs und Aufsichtsratschefs bisher so wenig Berührungspunkte mit weiblichen Führungskräften auf Augenhöhe hatten, fällt ihnen die Auswahl und Prüfung schwer." Beim Vorstellungsgespräch werde galant charmiert - aber kaum Kompetenz geprüft. Ein Aufsichtsrat konstatiert: "Als Männer wären die auch vorzeitig gegangen."

Das ist die eine Seite. Die andere: Selbst wer kompetent genug ist, stößt auf Gegenwehr. Viele Herren haben Angst, ihr Karriereziel nicht mehr zu erreichen, weil sie das falsche Geschlecht haben. Und gerade technikorientierte Konzerne sind von einer Unternehmenskultur geprägt, mit der Frauen selten etwas anfangen können.

Bei den Herren fängt der Spaß meist erst an, wenn die Reihen der Widersacher gut gefüllt sind. Frauen haben auf derlei Auseinandersetzungen kaum Lust. "Wir haben die Probleme schon im Mittelmanagement", sagt der Dax-Aufsichtsrat. Vielleicht hat auch deshalb nach Schätzungen nur jede fünfte Frau Interesse an einer Karriere, die in den Vorstand führt.

Das Scheitern der Vorstandsfrauen ist also ein Frauen- und ein Männerproblem. Beide Seiten kennen den Stand der Forschung: Ohne Frauen im Management sind Unternehmen weniger erfolgreich. Daran ändert auch eine vor kurzem erschienene US-Studie nichts, die weiblichen CEOs in den USA schlechte Arbeit unterstellt.

Wie kommt man aus dem Dilemma heraus? Viele raten trotz schlechter Erfahrungen zu einer Mischung aus Geduld und Drohung: Firmen müssten durch alle Hierarchien Frauen fördern und die Personalabteilung daran messen, dass der Frauenanteil steige. Dann sei das Thema "in fünf Jahren" gelöst. Andere sagen, es gehe nur mit Entscheidungen von ganz oben. "Wenn eine Frau - auch zwei oder drei Frauen - alleine in einem Team voller Männer ist, dann ist es schwierig bis unmöglich für sie, sich durchzusetzen", hat Ikea-Cef Peter Agnefjäll beobachtet. "Wenn die magische Zahl aber einmal geknackt ist, können sich die Frauen gegenseitig unterstützen. Das macht vieles leichter."

Die Lufthansa etwa hat mit Bettina Volkens und Simone Menne zwei Frauen in den Vorstand berufen, und die Offensive läuft bisher geräuschlos. Beim Rückversicherer Munich Re und der Allianz zeigen Doris Höpke und Helga Jung, dass es Frauen aus dem eigenen Unternehmen einfacher haben.

Nur einen Fehler sollte man nicht machen, raten Kontrolleure anderer Dax-Konzerne: Frauennetzwerke gründen. "Das ist aber der beste Weg, die Frauen dort zu lassen, wo sie sind", sagt einer. "Dann bleiben die Frauen unter sich, während die Männer anderswo die guten Jobs aufteilen."

/// ANGELA TITZRATH // .

/// Zu komplex // .

Die erfahrene Managerin Angela Titzrath ist das jüngste Beispiel einer Frau in einem Dax-Vorstand, die frühzeitig geht. Am Mittwoch legte sie überraschend ihren Posten als Personalvorstand der Deutschen Post nieder - "aus persönlichen Gründen", wie der Konzern mitteilte. Ihr Vertrag lief noch bis Ende April nächsten Jahres.

Das Verhältnis von Titzrath zu Vorstandschef Frank Appel war gut, ist aus dem Umfeld des Unternehmens zu hören. Er habe auch keine Probleme mit Frauen in Führungspositionen. Appel selbst hatte 2011 das Ziel ausgegeben, dass künftig 25 bis 30 Prozent aller frei werdenden Stellen im mittleren und gehobenen Management mit Frauen besetzt werden sollten.

Titzrath dürfte vor allem an der besonderen Komplexität ihrer Aufgabe in Bonn gescheitert sein. Denn sie war als erste Personalvorständin der Post nicht nur für Deutschland, sondern auch für das

gesamte internationale Geschäft zuständig. Bei ihrem langjährigen Vorgänger waren beide Bereiche noch getrennt. So hatte die 48-Jährige die Personalverantwortung für alle 480 000 Mitarbeiter in mehr als 220 Ländern weltweit. Die etwa 40 000 Beamten aus der Zeit, als die Post noch ein Staatsunternehmen war, machten die Aufgabe nicht leichter. Titzrath sollte eine einheitliche Firmenkultur auf den Weg bringen und gleiche Personalstrukturen einführen. Keine leichte Aufgabe angesichts der vielen zugekauften Unternehmen.

*Georg Weishaupt.*

/// ANGELIKA DAMMANN LUISA DEPLAZES DELGADO // .

/// Zwei missglückte Versuche // .

Selbst die besten Empfehlungen schützen nicht davor zu scheitern. Diese Erfahrung musste Angelika Dammann im Sommer 2011 machen. Der Softwarekonzern SAP hatte sie ein Jahr zuvor als Personalchefin geholt. Sie sollte die etwas träge gewordene Mannschaft auf Trab bringen. Genau das tat sie. Doch der Widerstand wuchs, auch innerhalb des Betriebsrats. Am Ende musste sie nach einem Jahr aufgeben - offiziell wegen ihrer Heimflüge mit dem Firmenjet. Doch in Wahrheit hatte sie den Rückhalt verloren - von der Mannschaft und vor allem von SAP-Mitgründer Hasso Plattner.

Auf sie folgte Luisa Deplazes Delgado. Sie hätte vorgewarnt sein müssen: In einer Willkommensnachricht des Aufsichtsrates fehlte eine Unterschrift - von wem, wurde nie offiziell. Bekannt war: Nicht alle Arbeitnehmervertreter begrüßten die Entscheidung für Delgado. Konzernbetriebsratschef Stefan Kohl etwa hatte der Juristin schon vor der Ankunft vorgeworfen, "zu wenig Erfahrung in unserer Industrie und im deutschen Mitbestimmungsrecht" zu haben. Wie Dammann fehlte ihr das interne Netzwerk. Und so überraschte es kaum jemanden, dass nach wenigen Monaten erste Gerüchte auftauchten, Delgado zeige Spuren von Frust und Resignation. Im Mai 2013, nach weniger als einem Jahr, gab sie ihr Amt auf.

*Jens Koenen.*

/// MARION SCHICK // .

/// Die falsche DNA // .

Schon ihre Ernennung begann mit einem Eklat: Verärgert verließen die Arbeitnehmervertreter im Sommer 2011 die außerordentliche Aufsichtsratssitzung der Deutschen Telekom, als über die Personalie Marion Schick abgestimmt werden sollte. Sie fühlten sich bei der Suche nach einem neuen Personalvorstand übergangen und protestierten auf diese Art dagegen. Schick wurde dennoch als Wunschkandidatin des früheren Vorstandschefs René Obermann gewählt.

Doch nicht nur mit Verdi tat sie sich schwer: Auch die leitenden Angestellten stieß sie mit einem neuen Vergütungssystem vor den Kopf. Auch andere Vorstöße riefen vielfach Kopfschütteln hervor. Schick hatte Mühe, in die großen Fußstapfen ihres resoluten Vorgängers Thomas Sattelberger zu treten. Konzernintern wurde kritisiert, dass sie in den zwei Jahren ihrer Tätigkeit nie die DNA der Telekom verstanden habe.

Schon ein gutes Jahr nach ihrem offiziellen Start im Mai 2012 gab es erste Gerüchte, in Vorstand und Aufsichtsrat gebe es Unmut über ihre Arbeit. Anfang Dezember 2013 meldete sie sich krank und kehrte nicht mehr auf ihren Posten zurück. Mit der Telekom einigte sie sich "in beiderseitigem Einvernehmen" auf eine Auflösung ihres Vertrags, "aus gesundheitlichen Gründen", wie es offiziell hieß.

*Martin Woher.*

Kasten:

ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

8 der 17 Dax-Vorständinnen, die in den vergangenen drei Jahren berufen wurden, sind heute nicht mehr auf ihrem Posten.

*Prange, Sven*

*Koenen, Jens*

*Woher, Martin*

*Weishaupt, Georg*

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com)