



Sie haben es geschafft: Karriere-Beraterin Barbara Schneider (l.), Unternehmerin Nina Öger (M.) und Professor Manuela Rousseau

# Frauen auf der

# Überholspur

Heute ist Weltfrauentag. Drei erfolgreiche Hamburger Managerinnen haben sich aus diesem Anlass getroffen und darüber diskutiert, was sich seit der Emanzipationsbewegung in den 60er-Jahren geändert hat und an welchen Stellen es noch Handlungsbedarf gibt

**EIGENTLICH WOLLTEN SIE** Fotos mitbringen und auf den Tisch blättern. So wie in der Männerwerbung: mein Haus, mein Auto, mein Blackberry. Aber dann erschien ihnen diese Anspielung doch zu schlicht. Und sie haben lieber sachlich Argumente ausgetauscht: Manuela Rousseau, 53, Mitglied im Aufsichtsrat des Beiersdorf-Konzerns, Barbara Schneider, 52, Ex-Managerin bei Otto, Coach und Autorin, sowie Nina Öger, Geschäftsführerin des Touristik-Unternehmens Öger Tours.

**Welt am Sonntag:** Frau Rousseau, Frau Schneider, Frau Öger, Alt-Bundeskanzler Gerhard Schröder reagiert auf Frauen-Themen genervt und nannte sie abfällig „Frauen-Gedöns“. *Manchem Mann und auch einigen Frauen sprach er damit aus der Seele. Nervt Sie das Thema auch?*



**Nina Öger:** Nein. Genervt bin ich nicht. Aber ich finde, man sollte weg von diesem Klischeedenken.

*Wie meinen Sie das?*

**Öger:** Im Laufe der Jahre haben sich die Inhalte gravierend geändert. Meiner Meinung nach muss man Gleichberechtigung neu definieren. Ich bin zum Beispiel Mutter, allein erziehend, Unternehmerin. Dazu habe ich noch einen Migrationshintergrund. Das sind eine Menge Rollen und auch Erwartungen, die ich ausfüllen muss und möchte. Für mich sind nicht eventuell konkurrierende Männer das Problem, sondern wie ich mein Leben und das meiner Tochter optimal organisieren kann, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Darüber sollten wir diskutieren. Warum es in Deutschland immer noch ein Problem ist, Karriere und Kinder unter einen Hut zu bringen.

**Manuela Rousseau:** Dieser Sichtweise schließe ich mich an. Wir sind zu Hause drei Geschwister. Meine Schwester ist verheiratet, nicht berufstätig, hat zwei Kinder. Sie muss sich sagen lassen, dass sie ein beneidenswert bequemes Leben führt. Meine Schwägerin ist halbtags berufstätig. Sie ist viel unterwegs. Bei ihr lautet der Vorwurf, sie vernachlässige ihre Kinder. Und ich habe Karriere gemacht. Das ist auch verdächtig. Ja wie denn nun? Wo ist das richtige Bild? Welche Rolle dürfen wir bedienen?

*Zugespitzt heißt das, Frauen sind von Natur aus schuld und treffen die falschen Entscheidungen?*

**Barbara Schneider:** Wenn mir jemand vor 15 Jahren gesagt hätte, dass wir immer noch über diese Themen diskutieren müssen, dann hätte ich gesagt, wohl kaum. Dennoch darf man nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. Es gibt zwei Problemstellungen, die berufstätiger Frauen und die von Frauen in Führungspositionen. Natürlich kann man sagen, Letzteres sei ein Luxusproblem. Aber Studien zeigen immer wieder, dass Frauen Frauen brauchen, um weiterzukommen und um Strukturen aufzubrechen. Schon deshalb ist es wichtig, Frauen, die nach oben kommen wollen, zu fördern und zu unterstützen.

*Im Kern geht es doch aber immer um das Gleiche: Frauen sind, obwohl sie die Mehrheit der Bevölkerung stellen, in vielen gesellschaftlichen Bereichen benachteiligt. Vor allem bei der Bezahlung. Europaweit belegt Deutschland einen hinteren Platz.*

**Rousseau:** Ich bin nicht so pessimistisch. Schließlich verändern sich alte Denkmuster. Auch bei den Männern. Ich bemerke beispielsweise an der Elternzeit, dass es viele Väter in unserem Unternehmen gibt, die das Angebot gern annehmen. Manchmal stellen sie dann dabei fest, sie haben das gleiche

Problem wie Frauen und fürchten, die Auszeit könne ihrer Karriere schaden. Daran sieht man, die Rollen verändern sich. Allerdings fehlen Modelle für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aber eben nicht nur für die Frauen, sondern auch für die Männer.

**Schneider:** Es gibt dennoch eine Frage, die nicht nur mich umtreibt. Warum schaffen es immer noch so wenige Frauen in die höchsten Führungspositionen, obwohl sie top qualifiziert und sich bereits gegen den „Hinderungsfaktor“ Kinder entschieden haben?

*Die Old-Boys-Connection? Gläserne Decke? Das geschlossene System, wie sogar Frau Merkel, unsere Bundeskanzlerin, die Wirtschaft nennt?*

**Öger:** Vielleicht wollen viele Frauen gar keine Karriere machen?

Oder zumindest nicht bis in die Spitze kommen. Das kann man doch akzeptieren. Es will ja auch nicht jeder Mann nach ganz oben. Das ist eine Typfrage. Ich kann nachvollziehen, dass sich andere allein erziehende Mütter den Stress von Kindererziehung, Haushaltsorganisation und Job inklusive Führungsverantwortlichkeit nicht antun wollen.

**Rousseau:** Wir sollten daran arbeiten, dass unterschiedliche Lebensplanungen für Frauen möglich sind. Politik und Gesellschaft müssen sich in allen Bereichen stärker auf die speziellen Bedürfnisse von Familien einstellen. Wir brauchen Vorbilder, an denen sich gerade die jungen Frauen orientieren können. Und wir sollten Frauen Mut machen, ihren eigenen Weg zu gehen.

**Schneider:** Dafür muss sich aber dennoch am Gesamtkonzept einiges ändern. Denn machen wir uns nichts vor, warum sollen ausgerechnet die Männer dafür sorgen, dass die Frauen mehr vom Kuchen abbekommen? Für einen größeren Anteil müssen sie schon selbst kämpfen und sich in Konkurrenz begeben. Dafür müssen sie auch die Spielregeln der Männer kennen. Leider ist das in der Realität aber noch zu selten der Fall. Solange Frauen sich und ihre Leistung nicht marktgerecht verkaufen, werden sie nicht viel weiter kommen.

**Rousseau:** Das ist ein wichtiger Punkt, den ich unterstütze. Wenn Männer Fußball spielen, sollten Frauen nicht die Federballschläger rausholen und versuchen, ein eigenes Spiel zu spielen. Dennoch bin ich gegen Polarisierung. Ich wünsche mir manchmal, wir wären im Zeitraffer schon ein Stück weiter und müssten überhaupt nicht mehr über Gleichberechtigung diskutieren, sondern Männer und Frauen wären im Beruf qualifiziert und arbeiteten effektiv zusammen.

*Eine romantische Vorstellung. Warum sind wir noch nicht so weit? Zumal das Ausbildungsniveau junger Frauen belegbar höher ist als das der vergleichbaren jungen Männer.*

**Schneider:** Mädchen und Frauen sind tatsächlich auf der Überholspur, und sie wissen es auch. Das ist aber auch der Knackpunkt. Ihnen wird permanent suggeriert, dass ihnen die Welt offen steht, dass sie al-

les machen können, was sie wollen. Dabei vergessen sie aber, dass eine exzellente Ausbildung allein nicht reicht, um Karriere zu machen.

*Was heißt das konkret?*

**Schneider:** Ein aktuelles Beispiel aus meiner Praxis. Eine junge Frau bewirbt sich auf eine Stelle. Über ihren Personalberater weiß sie, dass die mit 70 000 Euro dotiert ist. Was macht sie aber bei den Verhandlungen? Aus Angst, die Stelle nicht zu bekommen, geht sie auf 62 000 Euro.

*Und? Was passierte dann?*

**Schneider:** Sie bekam die Stelle. Das ja. Aber der Personalberater war ziemlich sauer. Schließlich nimmt sie ihm auch noch Geld weg. So etwas passiert leider häufig. Frauen müssen daran arbeiten, sich und ihre Leistungen selbstbewusst zu verkaufen. Nur dann können sie

erfolgreich mitspielen auf dem großen Fußballfeld.

*Wenn dieses Verhalten nicht gebändert ist, dann muss der Lernprozess hin zu mehr Selbstbewusstsein vielleicht früher anfangen. In den Familien, in der Schule?*

**Öger:** Das passiert doch schon. Nehmen wir mal meine Tochter. Die weiß genau, was sie will. Sie ist in dieser Woche sieben Jahre alt geworden. Gestern haben wir ihren Geburtstag mit sieben anderen Freundinnen, schick angezogen, wie es ihr Wunsch war, in einem Restaurant gefeiert. Und zur Begrüßung gab es einen orangefarbenen Cocktail. Auch das war ihre Idee. Sie war danach total glücklich – trotz einer Rabenmutter, die dauernd unterwegs ist.

*Dann wächst jetzt eine Generation von Frauen heran, die sich endlich*

*nicht mehr über Chancenungleichheit beschweren muss, weil sie erreicht, was sie will?*

**Öger:** Ich denke schon. Wichtig ist allerdings, dass jeder für sich entscheidet, welchen Weg er gehen möchte. Allerdings müssen dann auch die Bedingungen für alle gleich sein. Das schon.

*Frau Öger, Sie sind die einzige Mutter am Tisch. Wie regeln Sie Ihren Alltag zwischen Job und Kind?*

**Öger:** Ich akzeptiere, dass ich nicht perfekt sein kann. Außerdem habe ich eine Familie, die mich unterstützt, wo sie kann. Ich gebe allerdings zu, das ist der Vorteil einer türkischen Gemeinschaft. In dieser Beziehung sind wir ohnehin weiter als die Gesellschaft hier in Deutschland. In der Türkei werden mir keine Fragen von Journalisten gestellt, wie ich die Mehrfachbelastung hinkriege. Bei uns sind Frau-

en, die Karriere machen wollen, eine Selbstverständlichkeit.

*Haben wir hierzulande etwas verpasst angesichts der kontroversen Diskussionen über Ganzkörperbekleidung beim Schwimmen, Kopftuch und Ehrenmord?*

**Öger:** Das ist mir zu plakativ. Schauen Sie mal ins Umland von München oder anderen Metropolen, wie die Menschen dort denken und fühlen! Ich rede nicht über türkische Frauen aus ländlicher Umgebung. Sie merken, Ihnen weht von mir ein heftiger Wind entgegen.

*Nur zu ...*

**Öger:** Wir haben auch schon zwei Frauen im Vorstand von Banken, und bei den Beamten sind die Frauen in der Mehrzahl. Diesen Strukturen geschuldet haben wir Ganztagschulen in der Türkei und – wir haben Schuluniformen. Ich bin ein

Fan von Schuluniformen. Das würde jeden Morgen mindestens 20 Minuten Zeit sparen. Kostbare Zeit, die ich nicht verplempern müsste mit Diskussionen über Kleid oder Hose, pink oder hellblau oder dieses leidige Markenthema. Man könnte auch hier in Deutschland vieles einfacher machen für Eltern, besonders aber für Alleinerziehende. Das wäre wichtig.

*Sie fühlen sich also wohl in Ihrer Rolle als Frau? Sie hatten nie Probleme?*

**Öger:** Was hätte ich auch dagegen tun sollen? Und um ehrlich zu sein, ich bin in vielen Beiräten die einzige Frau und werde dort entsprechend hofiert. Ich genieße es, als Erste Kaffee eingesehen zu bekommen. Das gebe ich gern zu.

*Und der lange Schatten des Vaters?*

**Öger:** Ach, das ist wieder so ein Klischee. Natürlich haben wir uns zusammenraufen müssen, als ich ins Familienunternehmen einstieg. Aber er hat mir auch viel durch seine Erfahrung geholfen. Gerade in meiner Rolle als Frau.

*Wie das?*

**Öger:** Ich erinnere mich an eine Diskussion darüber, ob es Sinn macht, wenn ich Verhandlungen in Ägypten führe. Lass es, hat er mir geraten, dort sind die Männer noch nicht so weit, dass sie sich etwas von einer Frau sagen lassen. Ich bin meinem Vater sehr dankbar für seine Hilfe und die Ratschläge.

**Rousseau:** Ich möchte an dieser Stelle auch einmal eine Lanze für die Männer brechen. Ich hatte vor allem zu Beginn meiner Karriere Kollegen in meinem Umfeld, die mich unterstützt und gefördert haben. Daraus habe ich gelernt, wie wichtig es ist, Starthilfe zu geben.

*Und Sie hatten nie Nachteile im Konzern, weil Sie eine Frau sind? Mussten nicht besser als die Männer sein? Mussten sich nie härter geben, als sie sind?*

**Rousseau:** Nein. Nie. Aber Sie geben ein gutes Stichwort. Authentizität ist unglaublich wichtig, wenn man vorankommen will. Und natürlich der unbedingte Wille, etwas zu erreichen und dafür hart zu arbeiten. Aber das gilt für beide Geschlechter.

*Was ist mit der aktuellen Krise? Ist das eine Chance für Frauen?*

**Schneider:** Unbedingt. Aber auch hier gilt, man muss es wollen, sich aus der Deckung wagen. Es ist nicht so, dass es jetzt heißt, die Männer haben versagt, nun lassen wir mal die Frauen ran. Obwohl es längst als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit erkannt wurde, mehr gut ausgebildete Frauen in die Unternehmen zu holen. Auf lange Sicht lassen sich die Stellen nicht mit Männern besetzen.

*Zurzeit greift das aber noch nicht. Ein Insider erzählte die Geschichte, wie Mercedes kürzlich eine Vorstandsstelle besetzte. Es gab dafür eine passende Frau im Unternehmen. Aber was passierte? Sie rückte nicht auf. Stattdessen wurde ein geschasster Manager, Wolfgang Bernhard, zurückgeholt.*

**Öger:** Ja klar. Eine Frau kann doch keinen Autokonzern führen. Wo kämen wir da hin!

**Schneider:** Dabei werden 50 Prozent der Autos von Frauen gefahren und 90 Prozent treffen die Kaufentscheidung ...

*Würde eine Quote weiter helfen? In Norwegen gab es 2002 einen Gesetzentwurf, in dem die 500 börsennotierten Unternehmen verpflichtet wurden, bis 2008 eine Frauenquote für die Aufsichtsratsplätze zu realisieren. Es hat funktioniert.*

**Schneider:** Ich würde dennoch auf freiwillige Regelungen setzen, und glaubt man Umfragen, dann wollen die meisten Frauen auch keine Quote. Die US-Wirtschaft hat es bereits vorgemacht. Dort rückten nach den spektakulären Pleiten von Enron und Co. 2002 sehr viele Frauen in Aufsichtsräte oder wurden Finanzchefs. Frauen haben jetzt vielfältige Chancen, sie müssen sie aber auch nutzen.

*Das Gespräch führte  
Martina Goy*

## Wie es Frauen in den Aufsichtsrat, die Selbstständigkeit und die Unternehmensspitze geschafft haben

### MANUELA ROUSSEAU

Die ehemalige Pressesprecherin sitzt seit zehn Jahren als Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat von Beiersdorf, leitet aktuell das Ressort Corporate Social Responsibility im Konzern. Die Tochter eines Lokführers wurde in Neumünster geboren. Zu Beginn ihrer Karriere bei Beiersdorf organisierte sie den Einkauf der chemischen Duftstoffe. 1992 übernahm sie parallel an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater eine Dozentur für Kulturmanage-

ment. Rousseau ist verheiratet und Trägerin der Verdienstmedaille der Bundesrepublik.

### BARBARA SCHNEIDER

Die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin wurde in Dortmund geboren. Sie studierte in Hamburg, arbeitete unter anderem im Management von Otto sowie bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen. Vor fünf Jahren machte sie sich als Coach und Karriereberaterin selbstständig. Im Februar erschien ihr neuestes



Buch: „Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf“. Barbara Schneider lebt mit ihrem Partner in Eppendorf.

**Ihr Emanzipations-Streitgespräch brachte Quote: Werbe-Ikone Verena Pooth (l.) und Frauenrechtlerin Alice Schwarzer**

### NINA ÖGER

Die Tochter des Touristik-Unternehmers Vural Öger wuchs nach der Trennung der

Eltern in Magdeburg auf. Nach dem Abitur lebte sie ein Jahr in den USA. Nach ihrer Rückkehr studierte sie in Hamburg Internationale Betriebswirtschaft. 1999 stieg sie ins Familienunternehmen ein. 2002 nahm sie sich nach der Geburt von Tochter Ada eine Auszeit von einem Jahr. Nach ihrer Rückkehr ins Unternehmen wurde sie Mitglied der Geschäftsleitung. Inzwischen ist sie Geschäftsführerin. Nina Öger lebt vom Vater ihres Kindes getrennt.

### ZAHLEN

Nach neuesten Erhebungen waren in der Hansestadt 2007 rund 46 000 Frauen selbstständig, das sind zwölf Prozent der erwerbstätigen Frauen. Zum Vergleich: 16 Prozent der erwerbstätigen Männer sind in Hamburg selbstständig. Im Schnitt verdienen Frauen 20 Prozent weniger als die Männer. Der Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen betrug bei den Nettoverdiensten 25 Prozent und bei den Bruttoverdiensten 22 Prozent.