

# Dschungelkampf

**DISKRIMINIERUNG** Wie schafft es eine Frau in Männerberufen nach oben? Eine Investmentbankerin, eine Ingenieurin und eine Beraterin über ihren Umgang mit den lieben Kollegen.

Im Brotzeitkeller einer großen Forschungseinrichtung in Bayern riecht es nach Weißwurst und Bier. An zwei langen Holztischen zwischen übergroßen Kalendern (Motive: Brünnette in Leopardenkini und Blonde in nassem Shirt) sitzt jeweils ein knappes Dutzend Männer. Sie trinken den letzten Schluck aus ihren Weißbieregläsern, wischen ein paar Brezenkrümel beiseite, schlagen mit der flachen Hand aufs Holz und sagen: „Weiter geht’s.“ Irgendjemand rülpst. Es ist zehn Uhr in Deutschland, die Frühstückspause ist vorbei.

Mitten in dieser Realität gewordenen Mario-Barth-Traum sitzt eine Frau, Anfang 30, kurze Haare, Jeans, helles Lachen. Die Hälfte der Truppe sind Ingenieure wie sie, der Rest Techniker oder Mechaniker.

Viktoria Frankl\* genießt das gemeinsame Weißwurstfrühstück, plaudert locker; man merkt ihr nicht an, wie hart und lange sie dafür gekämpft hat, in der Runde akzeptiert zu sein.

„Frauen wollen wir hier nicht, und studierte erst recht nicht“, knallte man ihr beim ersten Mal die Tür zu. Sie kam wieder und wieder. Irgendwann ließen die Jungs sie zwar rein; aber keiner wollte neben ihr sitzen, die Gespräche verstummten.

Doch Viktoria Frankl gab nicht auf: „Dass jemand nur wegen seines Geschlechts oder seiner Bildung ausgegrenzt wird, wollte ich nicht hinnehmen. Außerdem glaube ich, dass wir

besser zusammenarbeiten, wenn wir auch mal ein Bier zusammen trinken.“

Sie arbeitete sich in die Pausenthemen ein (Autos, Flugzeuge, Jagd, Fußball), und nach und nach taute die Runde auf. „Heute ist es für mich das größte Kompliment, dass sie mich behandeln wie einen Mann“, sagt sie.

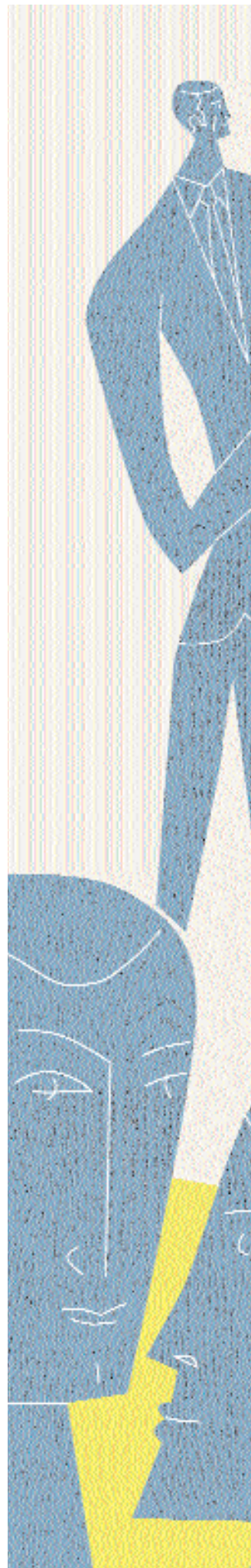
Viktoria Frankl hat, was Frauen brauchen, die in Männerberufen Karriere machen wollen: eine Mischung aus starkem Willen und Unerschütterlichkeit, aus Einfühlungsvermögen und rauer Schale. Und das Wissen, mit dieser Kombination und einer exzellenten Ausbildung besser als die meisten Männer zu sein.

Doch selbst wer diese Voraussetzungen mitbringt, muss sich auf einen steinigen Weg einstellen, wenn er hier Karriere machen will.

Es sind die kleinen Dinge, die Frauen im Arbeitsalltag zu schaffen machen – Bilder von Nackedeis im Pausenraum, die Ausgrenzung bei Privatgesprächen, offensichtliche Machosprüche oder diskretes Mobbing. Es ist diese Form der täglichen Diskriminierung, die Frauen dazu bringt, irgendwann zu sagen: mit mir nicht. Und den sozial akzeptierten Ausstieg ins Familienleben einzuschlagen.

Doch immer mehr Frauen wollen sich nicht mit der Flucht ins Private abfinden. Sie kämpfen für ihre Karriere. Klar, sie hätten in vielen Situationen zu Personalabteilung und Be-

\*Name von der Redaktion geändert.

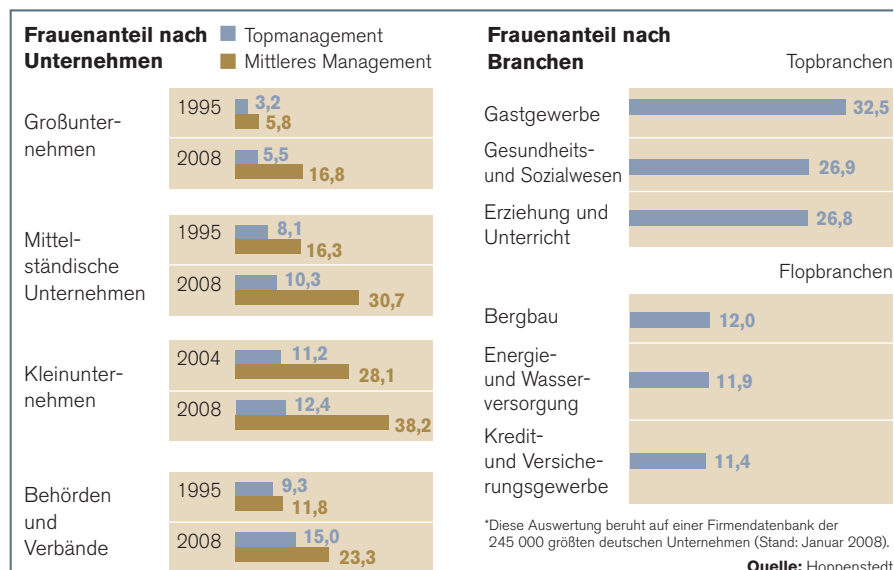


ILLUSTRATIONEN: STEPHANIE WUNDERLICH (2)



## Die Spitze bleibt männlich

Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland (Angaben in Prozent)\*



triebsrat rennen können. Sind sie aber nicht, weil sie glauben, dass sie das nicht weiterbringt. Denn auch wenn es seit knapp zwei Jahren ein Gleichbehandlungsgesetz gibt und weibliche Mitarbeiter gefördert werden sollen – in der Praxis gilt: In den Chefetagen sind Frauen kaum anzutreffen. Offenbar wirken die ungeschriebenen Regeln der Männerwelt stärker als das Emanzipationsstreben der Politik.

Was machen die wenigen Frauen, die es in den Toppositionen der deutschen Wirtschaft gibt, richtig – und was machen die anderen falsch? Und welches sind die Tricks, um in der Männerwelt der Wirtschaft besser durchzukommen?

**„DIE FRAUEN, DIE KARRIERE** in der Wirtschaft machen, nehmen das System an“, sagt Dorothea Assig, Vorstandscoach aus München. Diese Einstellung mag im Job tatsächlich helfen. Trotzdem sind viele Frauen geschockt, wenn sie auf dem Weg nach oben merken, wie mühsam der Berufsalltag ist. „Viele Frauen denken, die Emanzipation sei schon erreicht. Das stimmt aber nicht“, so Assig. Zumindest in der Wirtschaft: So stieg der Anteil von Frauen im deutschen Topmanagement bei Großunternehmen von 3,2 Prozent vor 13 Jahren auf lediglich 5,4 Prozent im Januar 2008. Im Mittelstand schafften es im 13-Jahres-Ver-

gleich auch 2 Prozent mehr an die Spitze: Hier arbeiten im Topmanagement inzwischen 10,3 Prozent Frauen (siehe auch Grafik links).

Ein Bereich, in dem die Männer am liebsten ganz unter sich bleiben, ist das Investmentbanking. Das spürte auch Simona Wieben\*. Sie begann im Jahr 2001 im Handelsbereich einer großen deutschen Bank. Frisch graduiert von ihrem Studium, jung, schlank, attraktiv. Und mit dem eisernen Willen, es zur Derivatehändlerin zu bringen. Was sie in den ersten Wochen erlebte, lieferte genug Stoff für eine Fallstudie zum Thema „Verbale sexuelle Belästigung“. Als einzige Frau im Handelsraum war sie die tägliche Zielscheibe der pubertären Sprüche ihrer Kollegen – „geile Titten“ galt dabei noch als Kompliment. Simona Wieben versuchte die Sprüche zu ignorieren und schoss irgendwann zurück. „Das war meine Überlebensstrategie. Ich hab mir immer gesagt, die wollen dich nur provozieren, und das lässt du nicht zu“, sagt sie.

Die männlichen Kollegen, die mit ihr begannen, wurden genauso wenig geschont – jedoch von den Älteren auf eine andere Weise fertiggemacht. „Hier liefen die Aufnahmezeremonien eher über Mutproben“, sagt Wieben, „zum Beispiel Fast-Food-Wettessen – wer erst stoppte, weil er sich übergeben musste, galt als ganzer Kerl.“ Doch die männlichen Kollegen schienen diese Spielchen weniger zu stören als die Frauen die ständige Anmache. Die wenigen, die sich in den Handelsbereich wagten, waren binnen Tagen verschwunden (siehe auch Kasten Seite 172).

„It’s a men’s world“, sagt Barbara Schneider, die über Frauen im Management promovierte und als Coach arbeitet. „Frauen brauchen ein dickes Fell, gutes Selbstmarketing und Kontakte. Gut sein allein reicht nicht, um Karriere zu machen.“

Der Fall von Bankerin Wieben mag außergewöhnlich anmuten – darin, wie eine Frau behandelt wird, und darin, was eine Frau mitzumachen bereit ist. Doch viele scheitern schon an geringeren Hürden. „Wer nach vorn kommen will, muss sich blicken lassen“, sagt Schneider, und diese Erkenntnis ist der erste Schritt zum Ziel. „Den Besuch an der Bar gemeinsam mit Kollegen nur als

\*Name von der Redaktion geändert.

## Männer verboten

Hier bleiben Frauen unter sich

**EWMD:** Internationales Managementnetzwerk, Mitglieder sind circa 900 Fach- und Führungskräfte. [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)

**Soroptimist International:** Mit über 90 000 Mitgliedern in 126 Ländern eine der größten Organisationen berufstätiger Frauen. Ganzheitlicher Ansatz. [www.soroptimistinternational.org](http://www.soroptimistinternational.org)

**B.F.B.M.:** Deutsches Netzwerk mit etwa 300 Mitgliedern, viele Selbstständige. [www.bfbm.de](http://www.bfbm.de)

**BPW:** Weltweite Organisation von Geschäftsfrauen, in Deutschland 1700 Mitglieder. Politisch sehr aktiv. [www.bpw-international.org](http://www.bpw-international.org)

**Global Dinner Network:** Verbindet geschäftsreisende Frauen weltweit, die keine Lust haben, allein zu essen. [www.global-dinner-network.com](http://www.global-dinner-network.com)

## „Mich macht ihr nicht fertig!“

Sexuelle Belästigung – eine Derivatehändlerin packt aus



„Geile Titten“ – mit diesen Worten wurde ich häufiger bei der Arbeit begrüßt. Und Arbeit heißt nicht ein zwielichtiges Rotlichtlokal, sondern der Handelsraum einer der größten Banken Deutschlands. Die Sprüche kamen von Männern in Designeranzügen, mit Universitätsabschluss, hochintelligent, sechs- bis siebenstellige Einkommen. Damals, mit Mitte 20, kam ich frisch von der Business School, war stolz auf meinen ersten Job und das üppige Gehalt und fühlte mich zurückversetzt in die schlimmsten Phasen der Pubertät. Ich versuchte, die dummen Sprüche zu ignorieren oder dagegenzuhalten – denn ich hatte den eisernen Willen, es hier zu etwas zu bringen. Koste es, was es wolle. In meiner Diplomarbeit hatte ich mich mit Finanzderivaten beschäftigt. Das war Ende der 90er ein komplett neues Thema und hochkomplex. Während andere es sich mit Marketing bequem machten, rechnete und kalkulierte ich und wusste schnell:

Das wird mein Spezialgebiet. Ich will Derivatehändlerin werden. Jetzt war ich in der Bank und hatte die Chance, mich zu beweisen. Warum es kein weibliches Wesen hier länger als ein paar Tage ausgehalten hatte, wurde mir schnell klar.

**Die Herren ließen** keine Gelegenheit aus für Anzüglichkeiten aller Art. Gern wurde ich gefragt, ob ich nicht mit dem Kollegen X oder Y mal kurz nach nebenan verschwinden wolle. Und das war nicht als Witz gemeint. Ich hielt tapfer durch und sagte mir immer wieder: Mich macht ihr nicht fertig, ich will Derivatehändlerin werden. Denn ich sah, was mit den Mädels passierte, die hier ankamen, sich nach zwei Stunden heulend auf dem Klo einsperrten und dann in die Personalabteilung wechselten. Sie würden nie Karriere machen. Mit mir nicht, schwor ich mir. Ich kleidete mich in schlichte Anzüge, habe all die Jahre nicht ein einzi-

**Weiter auf Seite 174.**

Zeitfresser abzutun ist naiv. Und wenn der Chef dann eine Runde Bier ausgibt, sagen Sie nicht: Ich hätt' gern ein stilles Wasser. Spülen Sie's runter.“

Dabei sein ist in der Welt der Wirtschaft ein Erfolgsprinzip – und das unterschätzen Frauen gern, wenn es um das Knüpfen von Netzwerken geht. Sie definieren sich über Leistung und nehmen an, dass diese entdeckt und honoriert wird. Männer reden darüber, auch ungefragt. Sie sprechen den Vorgesetzten beim zwanglosen Zusammensein nach Feierabend auf die freie Stelle in Hongkong an und empfehlen, logisch, sich als den Idealkandidaten. Frauen fällt es schwerer, für sich zu werben.

„Ich empfehle meinen Klientinnen, die Sache pragmatisch anzugehen und sich vorzubereiten, als gingen sie auf Geschäftsreise nach China. Das Ganze quasi als interkulturelles Training zu sehen“, so Schneider, die selbst lange Konzernmanagerin war. Wer sich dann noch ein Netzwerk aus Frauen in Führungspositionen schafft, findet den geschützten Raum, in dem er über seine Erlebnisse im Job reden, daraus lernen und vielleicht sogar darüber lachen kann (siehe Kasten Seite 172).

Vor allem aber hilft ein Bündnis, sich gegenseitig Mut zu machen – denn der gehört weniger zum Naturell von Frauen als von Männern, beobachtet Headhunterin Nicola Sievers: „Frauen sind weniger Risk-Taker. Sie können sich oft nur schwer für eine neue Position entscheiden – auch wenn die einen Aufstieg bedeutet.“

**DIESE SCHWÄCHE** wurde Stephanie Emskamp\* gar nicht erst antrainiert – sie hatte schon als Kind die Jungenrolle übernommen, war mutig und wild. Später kämpfte sie für ihre Ziele und Projekte und traf sich aktiv mit Headhuntern. So gelang der 40-Jährigen eine steile Karriere in verschiedenen Unternehmensberatungen bis kurz unter die Partnerstufe. Hier war Schluss, und für Emskamp ist klar: „Weil ich eine Frau und Mutter bin.“

Was sie, ganz Beraterin, nüchtern und analytisch erzählt, klingt erschreckend: Beförderungen und Gehaltserhöhungen wurden systematisch umgangen, auf Nachfragen wurde nicht reagiert, Telearbeit mit Kind wurde nicht ernst

**\*Name von der Redaktion geändert.**

ges Mal einen Rock getragen. Was die männlichen Kollegen nicht davon abhielt, lautstark darüber zu diskutieren, ob ich denn nun einen String tragen würde.

**Allerdings gingen sie** mit niemandem zimperlich um – jeder Neue war im ersten Jahr der Fußballtreter. Wenn die Märkte ruhig waren, hatten die Händler viel Zeit. Und die nutzten sie, um sich Wetten und Mutproben für die „Juniors“ auszudenken. Nur wer mitmachte und bestand, konnte punkten und in der Hackordnung den einen oder anderen Platz gutmachen. Sehr beliebt waren Wettessen aller Art. „Hey, Berger\*, ich wette, du schaffst es nicht, 20 Hamburger auf einmal zu essen“, gingen sie einen jungen Kollegen an. Der konterte natürlich sofort: „Klar kann ich das.“ Also wurden 20 Burger besorgt und gefressen, bis es nicht mehr ging. Wer erst aufhörte, weil ihm schlecht wurde, galt als harter Typ.

Eines Tages beugten sich die Jungs über einen der Computerbildschirme, gröhlten und klopfen sich auf die Schultern. Im Vorbeigehen erkannte ich einen Mann, der beim Frankfurt-Marathon mitlief – komplett nackt. Am Rande der Bahn, sein bestes Stück wackelte munter mit. Er grinste in die Kamera, und ich erkannte den Kollegen Schröder\*. Diese Art von Mutproben blieben mir als Frau erspart – der einzige Vorteil meines Geschlechts.

**Ich wollte nur eines:** Wertpapiere handeln, Deals abschließen, Geld verdienen. Der Teamleiter gab mir teilweise unlösbare Aufgaben, um mich bloßzustellen und mir die Motivation zu rauben. Aber ich rechnete wie eine Wilde und kam am nächsten Tag wieder zur Arbeit. Einmal ließ er mich drei Tage Optionen berechnen – im Kopf, ohne Taschenrechner. „Mal schauen, ob in deinem schönen Köpfchen auch was drin ist“, kommen-

tierte mein Vorgesetzter. Noch heute rechne ich manches im Kopf, wenn's mal wieder auf Sekunden ankommt. Nach einigen Monaten stand meine Prüfung zur Eurex-Händlerin an. Das ist die Eintrittskarte in den Klub der Derivatehändler. Der Test ist entsprechend schwer. Die Kollegen aber betonten, wie einfach alles sei, dass ich nicht zu lernen bräuchte, und forderten mich regelmäßig auf, mit ihnen abends noch etwas zu trinken. Ich machte gute Miene, lernte heimlich – und bestand. Meist aber traf ich mich abends mit meiner Freundin Petra. Sie hatte wie ich im Handelsbereich einer anderen Bank begonnen und war dort die einzige Frau, die es mit den Kerlen aushielt. Wir saßen in teuren Bars, in Frankfurt und anderswo, erzählten uns von unseren Erlebnissen, tranken Rotwein, bis zu drei Flaschen am Abend, und die Mischung aus Frauensolidarität und Alkohol half uns, irgendwann über die Rüpel zu lachen, mit denen wir es täglich zu tun hatten. Wir kamen zu dem Schluss, dass im Börsenhandel alles so schnell gehen musste, dass keine Zeit für Höflichkeit blieb. Und dieses Runterfahren auf den Urmenschen, der blitzschnell handelt, aber dabei die Zivilisation abstreift, schien auf die Persönlichkeiten der männlichen Kollegen abzufärben. Ich kämpfte weiter, mit Alkohol, dann mit Sport als Ausgleich. Irgendwann drehte ich den Spieß um und verführte auf Dienstreisen Geschäftspartner. Nur so, aus reiner Lust an der Macht. Da merkte ich, dass auch bei mir der Urmensch langsam durchkam. Ich kündigte. Ich wollte ein anderes Leben. Typisch Frau? Auf so viel Geld zu verzichten und eine sichere Karriere? Vielleicht. Heute, ein Jahr später, bin ich in einem anderen Bereich erfolgreich, arbeite noch mehr – aber kann auch ab und zu einen Rock tragen.

\*Namen von der Redaktion geändert.

anderer, die ebenfalls ein Überdurchschnittlich verdienten – aber Vollzeit arbeiteten. Sie rutschte damit im Ranking nach unten, mit entsprechenden Gehaltseinbußen. Dass sie aufgrund der halben Stelle ohnehin nur das halbe Gehalt bekam, galt nicht. Auf ihr wiederholtes Nachfragen auch bei anderen Partnern sagte einer dann: „Stephanie, wann erkennst du endlich, dass dein Platz zu Hause bei deinem Kind ist? Was willst du eigentlich?“ Der Vater des Kindes, Manager in der gleichen Firma, wurde nie auf seinen Nachwuchs und seine Rolle als Wochenendvater angesprochen.

**„DAS SCHLIMME“**, sagt Emskamp, „ist dieses überkommene Familien- und Frauenbild, das immer unterschwellig dabei ist. Die Kollegen mit Kindern hatten alle eine Hausfrau daheim.“ Sie begann sich ein Frauennetzwerk aufzubauen. Fand heraus, dass es anderen Frauen in Führungspositionen ähnlich erging, und organisierte Konferenzen und Workshops – mit großem Erfolg. Auch für ihren Arbeitgeber, der von seinem neuen frauenfördernden Image profitierte. Doch das Feedback kurz vor der Wahl zur Associate-Partnerin sah ernüchternd aus: Anstatt ihr Engagement, das sie neben ihrem Job als Verantwortliche für mehrere Projekte betrieb, zu würdigen, war dies ein wesentlicher Grund, ihr die Beförderung zu verwehren: Zu wenig „committed“ fürs eigentliche Geschäft. Und der wohlgemeinte Ratschlag eines Partners war: „Versuche, ein Jahr das Wort Frau nicht in den Mund zu nehmen. Dann könnte es nächstes Mal klappen.“

Dann passierte – aus Karrieresicht – der nächste Gau: Emskamp wurde schwanger mit Wunschkind Nummer zwei. Sie arbeitete hart wie vorher, lange Schichten, Flüge, Hotelleben. Sie wollte Komplikationen wie beim ersten Kind vermeiden und eigentlich keine zusätzlichen Projekte annehmen. Man ermutigte sie jedoch, weiterzumachen: Du schaffst das schon. Eines Samstags, nach einer Woche mit mehreren Flügen und langen Nächten, brach sie zusammen und verlor ihr Kind.

Als ein Headhunter ihr kurz darauf eine attraktive Position anbot, sprach sie ihren Kinderwunsch offen an. Die Stelle bekam sie trotzdem. Ihr Boss ist jetzt eine Frau. *Helene Endres*

genommen. „Ich bin ein Ossi, für mich gibt es diese Entscheidung Kind oder Karriere nicht. Ich will beides“, sagt sie. Und kämpfte dafür, was ihre männlichen Vorgesetzten sehr irritierte.

So arbeitete sie nach dem Mutterschutz für ein Jahr auf einer halben Stelle. Im jährlichen Ranking sollte sie dafür

ein Überdurchschnittlich erhalten. Diese Bewertungen entscheiden eins zu eins über den Gehaltszuwachs – ein eigentlich transparentes System. Emskamps Ranking wurde jedoch herabgesetzt. Das Argument des Vorgesetzten: Ein Überdurchschnittlich mal 0,5 sei eben nur halb so viel wert wie die Leistung