

Frau. Vorstand. Abgehängt.

Warum scheitern so viele Managerinnen in der Chefetage deutscher Konzerne? Besuch bei Ex-Spitzenfrauen von Kerstin Bund

DIE ZEIT N^o 49/201413. Dezember 2014



Im Zuge der Debatte um die Frauenquote hatten viele Unternehmen Managerinnen in Spitzenpositionen gebracht. Einige sind zurückgetreten. Hatten sie es schwerer als die Männer? | © Patrick Pleul/dpa

Am 19. September 2014 melden die Wirtschaftsnachrichten aus München: "Heidi Stopper (45), Personalvorstand der ProSiebenSat.1 Media AG, verlässt das Unternehmen auf eigenen Wunsch."

Am 7. Juli 2014 lautet die News aus Essen: "Karstadt gibt bekannt, dass sich Frau Sjøstedt entschlossen hat, ihr Amt als Geschäftsführerin der Karstadt Warenhaus GmbH niederzulegen."

Anzeige

Und am 2. Juli 2014 heißt es aus Bonn: "Angela Titzrath, Arbeitsdirektorin von Deutsche Post DHL, hat heute ihr Vorstandsmandat aus persönlichen Gründen niedergelegt."

Aus persönlichen Gründen. Hat sich entschlossen. Auf eigenen Wunsch. Sind das tatsächlich die Motive dreier Spitzenmanagerinnen, ihren Job aufzugeben? Und warum häufen sich gerade jetzt die Abgänge von Top-Frauen aus Top-Etagen?

Denn Heidi Stopper, Eva-Lotta Sjøstedt und Angela Titzrath sind nur die jüngsten Beispiele von Spitzenfrauen, die vom Gipfel der Macht vorzeitig herabgestiegen sind. In den 30 größten Dax-Konzernen Deutschlands saßen zwischen Anfang 2012 und Juli 2014 insgesamt 17 Frauen auf Vorstandsposten – sieben von ihnen sind schon wieder weg. Kaum eine ging wirklich aus freien Stücken. Man kann es auch so sagen: Beinahe jede zweite Top-Managerin in Deutschland scheitert.

Von den 168 männlichen Dax-Vorständen sind im selben Zeitraum 42 gegangen, also gerade jeder vierte. Das hat die Münchner Personalberaterin Michaela Bürger nachgezählt. Frauen scheiden an der Spitze von Konzernen also fast doppelt so häufig frühzeitig aus. Und während die Männer – wenn sie nicht aus Altersgründen gehen –

meistens in andere Top-Jobs wechseln, verschwinden die Frauen nach ihrem Abschied aus dem Dax weitgehend von der Bildfläche. Manche sitzen noch in ein paar Aufsichtsräten, andere kehren in ihre Heimatländer zurück, nach Österreich etwa oder Italien. Beruflich noch einmal durchgestartet ist keine von ihnen.

Das Scheitern der Frauen ist kein deutsches Phänomen. Auch im Ausland tun sich Top-Managerinnen schwer. 38 Prozent der weiblichen CEOs, die in den vergangenen Jahren aus den 2500 weltgrößten Aktiengesellschaften ausgeschieden sind, gingen unfreiwillig. Bei den männlichen Chefs waren es nur 27 Prozent. Das ergab eine Studie der Beratungsfirma Strategy& (ehemals Booz & Company). Chefs werden seltener aus dem Job gedrängt, bleiben also länger auf ihren Sesseln. Laut der Beratung Simon-Kucher & Partners sind männliche Dax-Vorstände im Schnitt mehr als acht Jahre im Amt, fast dreimal so lang wie ihre Kolleginnen.

Wird die gesetzliche Frauenquote daran etwas ändern, über die in diesen Tagen heftig gestritten wird? Sie soll den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten von 2016 an auf 30 Prozent steigern. Oder ist es sogar umgekehrt: Könnte die Quote etwas mit dem frühen Scheitern von Managerinnen zu tun haben? Und: Wie haben die Frauen selbst ihre Zeit an der Spitze erlebt?

Wer sich auf die Suche nach Antworten begibt, braucht Geduld. In ihren früheren Unternehmen sind die weiblichen Ex-Vorstände nicht mehr anzutreffen, ihre einstigen Assistentinnen geben die neuen Kontaktdaten nicht heraus. Und selbst wenn man ihnen eine private E-Mail schickt oder sie über das Karrierenetzwerk LinkedIn kontaktiert, kommt meistens – nichts. Oder eine Absage.

Die Ex-Postmanagerin Angela Titzrath erklärt sich zunächst zu einem Hintergrundgespräch bereit, macht nach wochenlanger Funkstille dann aber einen Rückzieher. In ihrer Mail heißt es: "Ich bedauere Ihnen mitteilen zu müssen, dass ich für ein Interview nicht zur Verfügung stehe."

Elke Strathmann (Continental) ruft zwar zurück, aber nur, um eine freundliche Absage auf der Mailbox zu hinterlassen.

Eva-Lotta Sjöstedt (Karstadt) antwortet auf mehrere Nachrichten überhaupt nicht.

Marion Schick (Deutsche Telekom): schweigt.

Barbara Kux (Siemens) bedankt sich für das Interesse über eine Pressesprecherin der Firma Henkel, wo sie im Aufsichtsrat sitzt, und sagt ab.

Luisa Delgado (SAP) lässt ausrichten: Sie kommentiere das Thema nicht.

Angelika Dammann (ebenfalls SAP) antwortet schließlich: "Zeitlich bin ich momentan nicht in der Lage, Ihren Bericht zu unterstützen."

Die Managerinnen ducken sich weg. Dabei treibt die meisten diese Sache durchaus um. Im vertraulichen Gespräch mit Dritten beteuern sie, wie wichtig sie es fänden, dass über das Thema einmal berichtet würde. Eine Entlassene schreibt mehrere nicht zu veröffentlichende Mails, deren Ton deutlich macht, wie wütend sie noch immer ist über die Art und Weise, in der sie abserviert wurde. Aber sich öffentlich äußern? Auf keinen Fall! Einige haben Verträge mit ihren Ex-Arbeitgebern unterschrieben, die es ihnen verbieten, offen über ihre Erfahrungen zu sprechen. Andere fürchten, ihrer Karriere zu schaden, sollten sie sich zu einem solchen Thema äußern. Bloß nicht als Feministin gelten!

Viele Männer hingegen kämpfen sich nach dem Scheitern zurück in die Mitte des Geschehens. Ulrich Sieber etwa, Ex-Personalchef bei der Commerzbank, klagte gegen seine vorzeitige Abberufung aus dem Vorstand und bekam in erster Instanz recht. Im Sommer gründete er eine Beratungsfirma. Der einstige Deutschlandchef der Bank Morgan Stanley, Dirk Notheis, der für Stefan Mappus den EnBW-Deal einfädelt und über flegelhafte Mails stürzte, führt heute einen Mittelstandsfinanzierer in guter Frankfurter Lage. Und Thomas Middelhoff machte, während er zu Hause wegen Untreue vor Gericht stand, seelenruhig Geschäfte in aller Welt. Nun sitzt er hinter Gittern.

Hier bestätigt sich das alte Klischee: Männer reden sich ihr Scheitern klein, Frauen schämen sich dafür. Männer suchen die Fehler bei anderen, Frauen fragen sich, ob sie etwa selbst nicht gut genug waren. Und so muss man es – bevor sich doch noch zwei ausgeschiedene Top-Managerinnen entschließen zu reden – zunächst zwei Herren überlassen, die Gründe für das Scheitern der Frauen zu erörtern.

Der erste ist Heiner Thorborg. Der Headhunter berät Konzerne bei der Besetzung von Vorstandspeditionen. Er kennt fast jede amtierende und ehemalige Vorstandsfrau in Deutschland persönlich. An einem warmen Tag im Juli führt Thorborg, gut sitzender Anzug, offener Hemdkragen, sehr aufrechte Haltung, durch sein Büro in Frankfurt-Sachsenhausen. Die Räume sind hell, die Einrichtung sieht teuer aus. Seine Assistentinnen tragen High Heels, Kostüm und tadelloses Make-up.

Thorborg sagt, er habe Sinn für Ästhetik. Ästhetisch finden kann man auch die kopflosen, langbeinigen Schaufensterpuppen, an deren gespreizten Fingerchen Louis-Vuitton-Taschen baumeln. Mit ihnen wirbt Thorborg im Internet für sein Frauennetzwerk "The Female Factor". Die Frage ist nur, ob er damit Managerinnen oder Managergattinnen für sich gewinnen will.

Thorborg nimmt Platz, legt ein Bein über das andere, faltet die Hände im Schoß und sagt: "Wissen Sie, die Abgänge der Vorstandsfrauen haben mich überhaupt nicht überrascht." Es folgt eine bedeutungsvolle Pause. Erst auf Nachfrage fährt er fort: "Die meisten Managerinnen waren für den Job nicht qualifiziert." Keine habe zuvor eine Position mit annähernd so großer Verantwortung innegehabt. Keine jemals so viele Beschäftigte geführt. Manche Frauen, sagt Thorborg, seien "gleich über mehrere Stufen in den Vorstand hinaufgefallen".

Der Headhunter geht nun die Namen der ausgeschiedenen Top-Frauen durch, eine nach der anderen, und sagt ganz offen, was er von jeder einzelnen hält. Er wählt dabei sehr klare Worte, die er aber später, als man ihm seine Zitate noch einmal vorlegt, auf keinen Fall in der Zeitung lesen will. Deshalb soll hier lediglich erwähnt werden, dass Thorborg nur sehr wenige der Ex-Vorstandsfrauen für geeignet hält.

Für die meisten sei der Job zu früh gekommen, sagt Thorborg. Sie hätten nicht genug Erfahrung mitgebracht, die Eigenheiten des Unternehmens nicht gekannt und unter den Vorstandskollegen zu wenig Rückhalt gehabt. Daran, glaubt Thorborg, werde sich so schnell nichts ändern. "In den nächsten zehn Jahren wird es keinen weiblichen CEO im Dax geben." Ihm falle keine einzige Frau ein, die einem solchen Job heute schon gewachsen sei.

Aus diesem Grund hält Thorborg die Quote für falsch. Schon das viele Herumgerede sei schädlich, weil es die Firmen enorm unter Druck setze, endlich eine Frau an der Spitze zu präsentieren. "Es gab ein regelrechtes Wettrennen darum, wer die erste Frau im Vorstand hat." Die Vorstandschefs hätten sich aufgeführt wie "kleine Jungs im Sandkasten", die sich um das schönste Förmchen balgten. Bahnchef Rüdiger Grube verkündete einst stolz, er habe persönlich im Internet nach einer Frau für sein Technikressort gesucht: Heike Hanagarth heißt Grubes Internetbekanntschaft. Im Amt ist sie bislang blass geblieben.

In ihrer Torschlusspanik hätten die Konzernmänner bei der Wahl der Konzernfrauen dann nicht so genau hingeschaut, glaubt Thorborg. Ob das Profil der Kandidatin zu den Anforderungen der Firma gepasst hätte, sei zweitrangig gewesen, Hauptsache, es gäbe endlich einen Rock auf dem Vorstandsgruppenbild. Dabei hätten die Männer vor lauter Begeisterung vergessen, die richtigen Fragen zu stellen. "Wären diese Frauen Männer gewesen, hätte man gar nicht erst mit ihnen geredet."

Der zweite Mann, der zu diesem Thema Auskunft geben kann, ist in diesen Tagen schwer ans Telefon zu kriegen. Thomas Sattelberger, 65 Jahre, ist eigentlich im Ruhestand, aber zur Ruhe kommt er nicht. Er reist durch die Lande, hält Vorträge und sitzt auf Podien. Als Personalchef der Deutschen Telekom führte er 2010 als erster Dax-Vorstand eine Frauenquote für Führungspositionen ein. Die Sache mit den Frauen treibt ihn bis heute um.

Referiert man Herrn Sattelberger Thorborgs Thesen, gerät er in Rage: "Es ist skurril, nun auch noch den Frauen die Schuld in die Schuhe zu schieben!" Das sei "eine komplette Verdrehung der Realität". Auch Sattelberger kennt die meisten Ex-Vorstandsfrauen persönlich. "Das sind hoch qualifizierte Managerinnen mit häufig internationaler Konzernfahrung", sagt er. An der mangelnden Eignung der Frauen liege es gewiss nicht.

Aber woran liegt es dann?

"An über Jahrzehnte von Männern geprägten Managementkulturen, in denen man lieber unter sich bleiben möchte", antwortet Sattelberger. Vielen Konzernchefs bescheinigt er "reine Symbolpolitik". Die glaubten, wenn sie eine Frau in den Vorstand beriefen, hätten sie ihren erschöpfenden Beitrag zur Frauenförderung geleistet. Doch: "Eine Galionsfigur an der Spitze reicht nicht." Die Unternehmen, sagt er, hätten über Jahre versäumt, einen Pool an weiblichen Talenten aufzubauen, aus dem es genügend Frauen ins obere Management schafften. Dann könnten sie nämlich bei der Besetzung von Vorstandsposten viel eher auf eine Frau aus den eigenen Reihen zurückgreifen. Und müssten keine von außen holen.

In der Tat tun sich Managerinnen, die im eigenen Unternehmen aufgestiegen sind, ganz offensichtlich leichter. Helga Jung bei der Allianz, Simone Menne (Lufthansa) oder Kathrin Menges (Henkel) sind solche Konzerngewächse. Alle drei sind jung bei ihrem Arbeitgeber eingestiegen, in dessen Vorstand sie heute sitzen. Alle drei behaupten sich dort seit Jahren.

Wer hingegen von außen kommt, egal, ob Mann oder Frau, hat grundsätzlich ein größeres Risiko zu scheitern. Er kennt das Unternehmen nicht, muss sich erst ein Netzwerk aufbauen und Verbündete um sich scharen, ohne die an der Spitze niemand überleben kann. Womöglich ist das ein Grund dafür, warum Frauen häufiger scheitern: Laut der Strategy&-Studie hatten 35 Prozent der weiblichen CEOs in den 2.500 größten Aktiengesellschaften zuvor außerhalb des Unternehmens Karriere gemacht – doch nur 22 Prozent der Männer. Das könnte heißen: Weil Frauen häufiger Quereinsteiger sind als Männer und Quereinsteiger es immer schwerer haben, werden Frauen öfter gefeuert. Auch sechs der sieben zuletzt ausgeschiedenen Dax-Damen kamen von außen.

In einem allerdings stimmt Sattelberger dem Headhunter Thorborg zu: Das Gerede um die Quote habe es den Frauen an der Spitze nicht leichter gemacht. Viele Herren seien inzwischen so genervt, dass ihnen das Scheitern der prominenten Damen ganz recht gekommen sei. "Es dient einigen Chefs nun als Beweis dafür, dass die Quote Quatsch ist."

Anzeige

Sattelberger zieht daraus allerdings einen anderen Schluss: Für ihn ist es gerade deshalb höchste Zeit, die Quote nun verbindlich einzuführen. Selbst wenn das geplante Gesetz bei den Vorständen nur eine flexible, von den Unternehmen selbst zu bestimmende Quote vorsieht, müssten sich die Firmen endlich ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen, wie sie mehr Frauen beförderten. "Die Firmen haben bei der Frauenförderung mehr als ein Jahrzehnt verschlafen", sagt Sattelberger. "Ohne dieses Gesetz tut sich nichts."

Heiner Thorborg meint: Die Frauen sind gescheitert, weil sie überfordert waren. Thomas Sattelberger meint: Die Frauen sind gescheitert, weil die Unternehmen versagt haben.

Doch was sagen eigentlich die Frauen dazu? Endlich sind zwei von ihnen zum Gespräch bereit.

Das Büro von Brigitte Ederer liegt versteckt in einer kleinen Gasse im Zentrum von Wien, im selben Gebäude sitzen noch eine Naturkostfirma und ein "Kompetenzzentrum für besondere Finanzverwaltungen". Auf der Klingel steht kein Name. Die Räume im Innern könnten auch das Einwohnermeldeamt einer Kleinstadt beherbergen: grüner Teppichboden, Tee aus Motivtassen, Umweltklopapier. Vor gut einem Jahr noch residierte Ederer im Palais Ludwig Ferdinand am Wittelsbacherplatz in München. Dort war sie als Personal- und Europachefin verantwortlich für mehr als 400 000 Mitarbeiter des Siemens-Konzerns. Was dann geschah, kann sie sich selbst nicht erklären. Ederer, 58 Jahre, grauer Anzug, Kurzhaarschnitt, ein Lachen wie ein Lausbub, sagt: "Ich weiß bis heute nicht, warum ich gehen musste."

Dabei war der Beifall groß, als sie im Juli 2010 antrat. Vor allem die bei Siemens einflussreichen Betriebsräte und Gewerkschafter hießen sie willkommen. Sie waren froh, es mit einer arbeitnehmerfreundlichen Sozialdemokratin zu tun zu haben. Bevor sie in die Wirtschaft wechselte, war Ederer eine Politikerin der österreichischen SPÖ. Als Staatssekretärin verhandelte sie einst den Beitritt ihres Landes zur EU. Später war Ederer Stadträtin in Wien. Damals drohte "Gitti", wie man sie dort nennt, neue Straßenbahnen von Siemens nicht abzunehmen, wenn die Ingenieure nicht nachbesserten. Ihr Verhandlungsstil beeindruckte die Siemens-Manager.

In der Konzernzentrale in München wartete ein schwerer Job auf Frau Ederer: Sie musste weltweit 10.000 Stellen streichen, rund 6.000 davon in Deutschland. Eine Aufgabe, mit der man keinen Blumentopf gewinnt, bloß viele Feinde. Und so soll es zuletzt eine persönliche Fehde gewesen sein, die sie das Amt kostete: Ederer hatte sich geweigert, den Vertrag des damaligen Betriebsratschefs – laut Medienberichten dotiert mit 300 000 Euro im Jahr – über die betriebliche Altersgrenze hinaus zu verlängern. Ederer hielt das für nicht vertretbar. Juristische Gutachten bestätigten: eine korrekte Entscheidung.

Doch das half Ederer nichts. Am Morgen der entscheidenden Aufsichtsratssitzung im Sommer 2013 kamen die stellvertretende Betriebsratschefin Birgit Steinborn und der IG-Metall-Vorstand Jürgen Kerner in ihr Büro und unterbreiteten ihr, man könne nicht länger mit ihr zusammenarbeiten. Es gebe "unterschiedliche strategische Auffassungen". Das musste als Begründung reichen. So erzählt es Ederer heute. Steinborn, die heute Gesamtbetriebsratschefin ist, hingegen beteuert, "zu dem Zeitpunkt" habe sich Ederer bereits entschieden gehabt, "im beiderseitigen Einvernehmen das Unternehmen zu verlassen".

Was Ederer damals nicht wusste: Es hatte offenbar einen Deal gegeben. Als der frühere Siemens-Chef Peter Löscher gestürzt und durch seinen Nachfolger Joe Kaeser ersetzt werden sollte, war Aufsichtsratschef Gerhard Cromme auf die Unterstützung des Arbeitnehmerlagers im Kontrollgremium angewiesen – und bekam sie auch. Im Gegenzug sollen die Arbeitnehmervertreter eine Belohnung für ihre Zustimmung gefordert haben: die Absetzung der in Ungnade gefallenen Arbeitsdirektorin. Betriebsrat und IG Metall bestreiten, dass es eine solche Absprache gegeben hat. Tatsache ist, dass Ederer gehen musste. Binnen zwei Wochen war die Top-Frau raus bei Siemens.

Heute sagt sie: "Mein Problem war, dass es mir um die Sache ging. Ich habe nicht verstanden, dass es in Wahrheit um Macht ging." Frauen glaubten eben gern an die Legende von der fachlichen Eignung und vergäßen dabei, Mehrheiten zu organisieren. "Frauen haben nicht gelernt, Seilschaften zu bilden."

Im Gebirge bezeichnet der Begriff "Seilschaft" eine Gruppe von Bergsteigern, die sich, verbunden durch ein Kletterseil, gegenseitig vor dem Absturz sichern. Die Vorstandsetage sei der Himalaya der Arbeitswelt, sagt die Frankfurter Personalberaterin Angela Hornberg. "Mit Kompetenz und Können schafft man es höchstens bis zur Schneegrenze." Danach gälten andere Regeln: Man brauche bessere Ausrüstung, müsse neue Techniken beherrschen, vor allem aber Seilschaften bilden können. Heißt: Für das letzte Stück zum Gipfel kommt es weniger auf das Können an als auf Kontakte. Auf Macht und Mehrheiten. Deshalb bringen Männer, die von außen in ein Unternehmen implantiert werden, ihre engsten Mitarbeiter und Vertrauten häufig gleich mit und bedenken sie mit einflussreichen Posten. Ein bewährtes Mittel zur Machtsicherung. "Frauen hingegen", sagt Hornberg, "sind einsame Kämpferinnen."

Hornberg hat noch eine andere Erklärung für das weibliche Scheitern: Frauen würden vor allem für die dreckigen Jobs geholt. Gerade weil es ihnen wie Ederer um die Sache gehe und weniger um Macht, seien sie für unbequeme Aufgaben geradezu prädestiniert. "Frauen packen die Jobs an, bei denen Männer Bäh sagen." Bei den ausgeschiedenen Dax-Frauen waren sechs von sieben für das Personalressort zuständig. Es gilt als "weiches Ressort", für das keine besonderen Qualifikationen erforderlich sind. In Wahrheit aber verursacht nichts mehr Konflikte und Abneigung als ein Stellenabbauprogramm.

Auch Regine Stachelhaus übernahm so einen Krisenjob. Kurz nach ihrem Antritt als Personalchefin beim Energiekonzern E.on im Juni 2010 musste sie das größte Sparprogramm in der Firmengeschichte durchsetzen: Weltweit fielen 11.000 Stellen weg, 6.000 davon in Deutschland. Auch Stachelhaus zog den Zorn des Betriebsrats auf sich. "Ich habe stramme Zeiten erlebt", sagt sie heute. Doch anders als Ederer setzte sich Stachelhaus am Ende durch, der Betriebsratschef wurde abgewählt. Dass auch sie nach drei Jahren aus dem Amt schied, lag allein daran, dass ihr Mann schwer erkrankte. Stachelhaus ging tatsächlich "aus persönlichen Gründen".

Ein gutes Jahr später sitzt die 59-jährige Regine Stachelhaus in einem Café im schwäbischen Herrenberg, wo sie mit ihrer Familie lebt. Es ist ein warmer Tag im August, Stachelhaus trägt ihr Make-up noch immer wie eine Maske, als wollte sie ihr Gegenüber auf Distanz halten: heller Lidschatten, roter Lippenstift, viel Rouge. Nur den Businessanzug hat sie gegen Jeans und T-Shirt in Pastellfarben eingetauscht.

Ihr ganzes Berufsleben setzte sich Stachelhaus für Frauen ein. Als Deutschlandchefin des Technologiekonzerns Hewlett-Packard (HP) förderte sie gemischte Teams, gründete eine Betriebs-Kita, rief Mentorenprogramme ins Leben. Als sie selbst ein Kind bekam, brachte ihr Mann den Säugling zum Stillen ins Büro.

Heute sagt sie: "Was die Chancengleichheit von Männern und Frauen angeht, ist in all den Jahren zumindest im oberen Management nicht viel passiert." Als Stachelhaus 2000 zur Deutschlandchefin von HP aufstieg, zeigte sich ein Managerkollege ganz unverhohlen "irritiert" darüber, künftig von einer Frau Anweisungen zu erhalten. "Früher wurde das offen ausgesprochen, heute läuft es subtiler", sagt Stachelhaus. Aber nach wie vor würden die Frauen ausgebremst. Das bewirke allein schon das Gesetz der kleinen Zahlen: 18 der 30 größten Dax-Konzerne in Deutschland haben keine einzige Frau im Vorstand, bei zehn steht lediglich eine Dame mit im Gruppenbild. Nur die Lufthansa und die Rückversicherung Munich Re haben mehr als eine weibliche Top-Managerin – nämlich genau zwei.

Eine Frau allein kann nichts verändern, sagt Stachelhaus. "Es braucht eine kritische Masse von 30 Prozent." Erst dann ändere sich nach und nach die Kultur in einem Unternehmen. Doch heute laufe es vielfach so: "Die CEOs sagen: Wir wollen eine Frau ganz oben, aber an der männlich geprägten Kultur soll sich bitte nichts ändern." Erst recht, wenn die Zeiten schwieriger würden. "Geht es den Unternehmen gut, ist Frauenförderung *nice to have*. Steigt die Unsicherheit aber, verfallen viele wieder in die alten Mechanismen." Und alt, meint Stachelhaus, sei männlich. Da könnten noch so viele Studien zu dem Ergebnis kommen, dass gemischte Teams die besseren Ergebnisse liefern: "Wenn die Wirtschaft schwächelt, ist das Frauenthema meist vom Tisch."

Gerade haben vier neue Managerinnen ihren Job im Dax angetreten: Lisa Davis (Siemens), Ariane Reinhart (Continental), Melanie Kreis (Deutsche Post DHL), Giuseppina Albo (Munich Re). Damit steigt der Frauenanteil im Vorstand dieser prestigeträchtigen Unternehmen von fünf auf sieben Prozent.

Doch wie stehen die Chancen der Damen, sich dort oben zu halten? Die US-Amerikanerin Davis wechselte vom Mineralölkonzern Royal Dutch Shell in den Siemens-Vorstand. Reinhart, die neue Conti-Personalchefin, machte zuvor beim Volkswagen-Konzern Karriere. Kreis hingegen ist Aufsteigerin im eigenen Haus, seit zehn Jahren ist sie schon bei der Post. Die Kanadierin Albo kennt den Münchner Rückversicherer sogar schon seit 22 Jahren von innen. Glaubt man an die Theorie der scheiternden Quereinsteiger, stehen die Chancen der neuen Dax-Damen besser. Schon die Hälfte kommt aus dem eigenen Unternehmen.