



• Der Weg zu Antworten auf die Frage, wie der Wohlstand der Industrienationen gesichert werden kann, führt an drei jungen Frauen vorbei, die vor der Tür eines schmucklosen Bürogebäudes in der Basler Innenstadt plaudern und rauchen. Er geht weiter in einen Aufzug, der in den zweiten Stock fährt – dorthin, wo selten ein Mann aussteigt. Und er endet in den Räumen der Schweizer Niederlassung der Mediterranean Shipping Company, MSC, mit insgesamt rund 30 000 Mitarbeitern zweitgrößte Container-Reederei der Welt. Hier in Basel arbeiten fast ausschließlich Frauen: 84 der 85 Angestellten sind weiblich. Sie sind Controllerinnen, Sachbearbeiterinnen, Empfangsdame, Vertrieblerinnen, Direktorinnen, IT-Spezialistinnen oder Finanzvorstand.

Der erste Eindruck: Es sieht normal aus in dem europaweit, vielleicht sogar weltweit einzigartigen Unternehmen, das – in einer männerdominierten Branche – seit mehr als zehn Jahren nur noch Frauen einstellt. Mittlerweile ist die Belegschaft zu hundert

Prozent weiblich. Und es herrscht dort eine konzentrierte Atmosphäre. Kein Kratzen, kein Beißen und auch kein Augenausstechen ist zu beobachten. Das, obwohl fast allen Außenstehenden, die von der hohen Frauenquote hören, unmittelbar die gleiche Assoziation in den Sinn kommt: Zickenkrieg.

Mikhal Yaacobi – Hosenanzug, Brille, langes dunkles Haar, strenger Zopf, rot lackierte Fingernägel –, stellvertretende Geschäftsführerin von MSC Basel, kennt die Vorurteile. Die 35-jährige Israelin hatte selbst ähnliche Bilder im Kopf, als sie vor rund sechs Jahren von der männerdominierten Niederlassung in Haifa nach Basel wechselte. Dort hatte sie sich zur Führungskraft im Vertrieb hochgearbeitet. Sie erinnert sich gut, wie damals die Geschichten von der besonderen Schweizer Niederlassung mit den Frauen kursierten, die bei internationalen Meetings immer einen so kompetenten und selbstbewussten Eindruck hinterließen. Und wie sie die Fantasien ihrer männlichen Kollegen beflügelten,

so wie überhaupt die meisten Männer beginnen, von einem Leben als Hahn im Korb zu fantasieren, wenn sie Geschichten über MSC Basel hören.

Allerdings geht keine Bewerbung mehr von männlichen Kandidaten dort ein – und das, obwohl die Belegschaft von MSC Basel in den vergangenen 14 Jahren von 10 auf 84 Personen angewachsen ist und die Niederlassung als überdurchschnittlich erfolgreich gilt. „Vielleicht machen manchen die vielen Frauen Angst“, vermutet Yaacobi.

Ihr Arbeitsplatz befindet sich im Großraumbüro im zweiten Stock. Von dort ▶

*Sie singen auch gern mal zusammen: die Ladys von MSC in Basel*



aus leitet sie ihre Mitarbeiterinnen an, Aufträge, die von Händlern in Zürich oder Genf abgeschlossen werden, an die MSC-Niederlassungen in aller Welt weiterzugeben: Zucker beispielsweise, der in Brasilien geladen und in einem Hafen in den USA wieder gelöscht werden soll. Fast 90 Prozent der Umsätze der Basler Niederlassung macht das Vermittlungsgeschäft aus. Die restlichen zehn Prozent bestehen aus dem Buchen von Logistikaufträgen für die Schweiz: Kleidung, die über den Rhein in die Schweiz importiert wird; Pharmaprodukte, die über die Binnengewässer verschifft werden.

Mikhal Yaacobi hat sich längst daran gewöhnt, fast ausschließlich mit Kolleginnen zu arbeiten. Weder vermisst sie Männer besonders, noch genießt sie es, dass es bei MSC Basel keine männlichen Kollegen gibt. Sie sagt schlicht: „Never change a winning team.“

Vielleicht ist es gerade dieser Pragmatismus, der dazu führt, dass dem Besucher beunruhigende Fragen durch den Kopf gehen: Ist MSC Basel tatsächlich wegen der Frauen so erfolgreich? Falls ja, arbeiten sie nicht nur in Basel, sondern generell besser als Männer? Und wenn dem so ist: Wo wäre dann langfristig der Platz der Männer?

## Alles beginnt mit einer Frage: Wer hält begabte Frauen klein?

Vermutlich liegt es an solchen Überlegungen, dass man plötzlich den beiden Möbelpackern genauer zusieht, die an diesem Vormittag in Basel Schreibtische von der dritten in die vierte Etage schleppen. So sehr man sich auch dagegen wehrt, es fällt schwer, dieses Möbelschleppen als einen normalen Vorgang in einer Firma auf Expansionskurs wahrzunehmen, die vor Kurzem eine weitere Etage angemietet hat. Stattdessen ist da das Bild zweier Männer, die einfache Arbeit erledigen, während um sie herum die Frauen für den anspruchsvolleren Teil zuständig sind.

Diese Beobachtung scheint zu der Tatsache zu passen, dass in Deutschland schon seit Jahren immer mehr Frauen studieren. Dass sie im Schnitt als zielstrebig gelten und immer mehr Berufe vom Lehrer über den Mediziner bis hin zum Juristen „feminisiert“ werden, wie Regine Gildemeister, Professorin für Soziologie der Geschlechterverhältnisse an der Universität Tübingen, es nennt. So ist man versucht, die Packer in der Frauenfirma als eine für Männer bedrückende Vorschau auf die Arbeitsteilung der Zukunft zu deuten.



*Eines der Erfolgsgeheimnisse: viel über die Sache reden und wenig über Persönliches*

Bis man auf René Mägli trifft. Denn der Geschäftsführer der Schweizer Niederlassung scheint zu bestätigen, dass in der Wirtschaft eben doch noch alles beim Alten ist – oben die Männer, unten die Frauen. Der 56-Jährige sitzt im Besprechungszimmer im zweiten Stock an einem großen Tisch. Wegen des Umzugs hat er seinen Anzug gegen eine Jeans und ein weißes Hemd getauscht. Er trägt eine goldene Uhr und einen goldenen Siegelring. Um seinen Hals hängt eine Lesebrille an einer goldenen Kette. Vor ihm ein Aschenbecher.

Er ist nicht nur der einzige Mann, der im Basler Büro arbeitet und damit allein unter 84 Frauen. Er ist auch ihr Chef und derjenige, der seit rund 13 Jahren nur noch Frauen einstellt. Als „Pascha“ oder „Schwuchtel“ wurde er deshalb in Internetforen geschmäht. Doch Mägli, liiert mit einer Managerin – mehr will er nicht über sein Privatleben preisgeben –, ein vornehmer gebürtiger Basler, der ruhig und gewählt spricht, sagt nur: „Dass hier nur noch Frauen arbeiten, ist das Ergebnis einer strategischen betriebswirtschaftlichen Überlegung.“

Einer Überlegung, deren Ursprünge bis in das Jahr 1981 zurückreichen. Damals, im Alter von 28, hatte der gelernte kaufmännische Angestellte Mägli die Reedereivertretung Shipmar AG gegründet, die er später an MSC verkaufte. Zunächst stellte er Männer wie Frauen ein. Doch je länger er die Niederlassung leitete, umso häufiger beobachtete er, dass seine weiblichen Angestellten ihren Job besser machten als ihre männlichen Kollegen, jedoch in der Hierarchie nicht höher rückten. Mägli suchte nach den Gründen und stellte fest, dass die Frauen vor allem deshalb nicht weiterkamen, weil männliche Kollegen sie „per Ellenbogeneinsatz klein hielten“. Kurzerhand entließ Mägli einen männlichen

Angestellten. Es war das Jahr 1995. Und ohne es jemals fest geplant zu haben, entschied er sich in der Folge fast immer für eine Frau, wenn er eine Stelle ausgeschrieben hatte.

Nicht, weil er keine Männer mehr einstellen wollte. „Sondern weil die Frauen besser geeignet waren.“ Schließlich, so Mägli, brauche er als Dienstleister kommunikative Mitarbeiter, die Fremdsprachen beherrschen, gern im Team arbeiten und schnell Prioritäten setzen können. Alles Eigenschaften, die durchschnittlich häufiger bei Frauen als bei Männern zu finden seien, so Mägli. Außerdem habe er bemerkt, dass Frauen in der Regel sachbezogener arbeiten, weniger Energie in Positionskämpfe investieren, Fehler zugeben und weniger aufschneiden. „Ich behaupte nicht, dass Männer schlecht sind, sonst wäre ich auch schlecht. Doch das, was ich brauche, um mein Dienstleistungsunternehmen erfolgreich zu führen, habe ich in den letzten 13 Jahren bei den weiblichen Bewerberinnen gefunden.“

Nur einmal noch habe er, vor neun Jahren, einen Versuch mit einem Mann gemacht. Doch der habe alles, was er nicht verstand, „einfach in eine Schublade gepackt“, weshalb Mägli ihn schnell wieder entließ.

Laut einer anonymen Umfrage, die im Oktober 2008 unter den Mitarbeiterinnen durchgeführt wurde, wünschen sich 43 Prozent von ihnen zwar manchmal mehr Männer im Betrieb – wegen der „Abwechslung“. Doch je länger sie bei MSC sind, desto weniger vermissen sie männliche Kollegen. Denn Zickenkriege finden dort kaum statt, wie Yaacobi und ihre Kolleginnen sagen. Dies wohl auch deshalb, weil in den vergangenen Jahren immer wieder Frauen mit klassischen männlichen Eigenschaften – die also gern in Wettstreit miteinander treten oder per Anweisung führen wollen – das Unternehmen verlassen haben. Die Belegschaft ist mittlerweile homogen und Ergebnis einer besonderen Selektion.

Mägli findet das gut. „Ich habe kein Problem mit Frauen“, sagt er, ohne dabei süffisant zu lächeln. Er ist das Gegenteil eines Machos. Seine Mails unterschreibt er gern mit dem Satz „Hoffe, Ihnen gedient zu haben“. Und gegenüber seinen Mitarbeiterinnen, die er „aus Respekt“ ausschließlich „Ladys“ nennt, nimmt er eine Rolle zwischen Mentor, Vater und Gentleman ein.

Er bezahlt sie überdurchschnittlich, was die große Schweizer Gewerkschaft Unia bestätigt. Ist behilflich bei der Wohnungssuche, wenn eine von ihnen neu nach Basel zieht. Er betont, wie gut er mittlerweile die Körpersprache seiner Angestellten lesen und erkennen könne, wenn eine von ihnen etwas bedrückt.

Besonders zu Weihnachten legt er sich mächtig ins Zeug: Im vergangenen Jahr hat er den berühmten Schweizer Chorleiter Bo Katzmann und die Sängerin Nubya engagiert, die gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen eine CD aufgenommen haben – „The Ladies of MSC“. Mägli nimmt „selbstverständlich“ an diesen Veranstaltungen nicht teil. Darauf hinzuweisen, dass man die Songs auf der Firmen-Homepage findet, kann er sich dann aber doch nicht verkneifen.

Wäre es für die Firma noch besser, wenn auch der Chef durch eine Frau ersetzt würde? Mägli lächelt: „Sorry, dass ich als Mann noch immer an der Spitze des Unternehmens stehe, aber ich habe den Laden nun mal gegründet.“ Allerdings könne er sich gut vorstellen, dass irgendwann auch sein Job von einer Frau übernommen wird. Zum Beispiel von seiner Stellvertreterin Yaacobi.

## Dass Wirtschaft weiblicher werden sollte, ist Allgemeingut. Doch meist nur in der Theorie

MSC Basel ist eine Ausnahme und Mägli ein Exot. Dennoch ist seine Firma ein interessantes Beispiel für den Umgang mit einer Herausforderung, vor der viele Unternehmen in reifen Volkswirtschaften stehen. Sie werden sich künftig nur dann behaupten können, wenn es ihnen gelingt, Frauen langfristig an sich zu binden und ihnen echte Karriereöglichkeiten zu bieten.

Schon für das nächste Jahrzehnt prophezeien Experten dem deutschen Arbeitsmarkt einen gewaltigen Fachkräftemangel. Ohne Frauen wird er nicht auszugleichen sein. Doch sie sind nicht allein aus Mangel gefragt. Die 2007 von McKinsey vorgelegte Studie „Women Matter“ kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen wegen ▶

*Die Nachhilfe in Selbstbewusstsein hat gewirkt: die Finanzfrau Claudia Dietrich*





Arbeitet mal 100, mal 50, mal 70 Prozent: die Controllerin Ariane Mosetti

ihres Führungsstils erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen. So formulieren sie Erwartungen an die Mitarbeiter in der Regel klarer und verfolgen deren Umsetzung konsequenter. In zahlreichen Untersuchungen hat man zudem herausgefunden, dass heterogen zusammengesetzte Teams aus Männern und Frauen innovativere Lösungen und Produkte hervorbringen. Außerdem sind heute schon die meisten Kunden weiblich und werden immer finanzkräftiger.

Das Problem ist nur: Die Firmen tun sich schwer damit, ihre Mitarbeiterinnen zu halten, und noch schwerer, weibliche Führungskräfte zu gewinnen. Zwar beginnen die meisten Frauen ihre Karrieren vielversprechend. Doch irgendwann, meist nach der Geburt des ersten Kindes, brechen sie sie ab. Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sind in Betrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten noch immer nur vier Prozent der Manager der ersten Führungsebene weiblich.

Deshalb ist das, was bei MSC in Basel passiert, mehr als ein exotisches Experiment, und es spielt auch keine Rolle, ob man Mägdis Art und Personalpolitik persönlich gut oder schlecht findet. Bei ihm bleiben die Frauen und machen gern Karriere. Allein das zählt. Wie gelingt Mägdi dieses Kunststück? Und lassen sich seine Methoden übertragen?

In Basel ist es mittlerweile kurz vor Mittag. Mägdi steht auf, er muss zurück an seinen Schreibtisch. Vorbei an der Herrentoilette („Hier ist man immer ungestört“), geht er über lange Flure. Sein Schreibtisch steht in der hinteren Ecke des Großraumbüros, schräg gegenüber dem von Yaacobi. Beobachtet man ihn dort bei der Arbeit – Lesebrille auf der Nase, Gesicht zum offenen Raum –, fällt auf, dass nichts darauf hindeutet, dass er der Geschäftsführer ist. Das liegt daran, dass Mägdi sowohl ein eigenes Büro als auch eine eigene Sekretärin für „Machogehabe“ hält, weshalb er auf beides verzichtet. Es liegt aber vor allem daran, dass sich sein Schreibtisch nicht von denen der anderen unterscheidet. Ohne weitere Erklärungen wäre nicht erkennbar, wer Chef und wer Mitarbeiter im Unternehmen ist.

Claudia Dietrichs Schreibtisch steht im rechten Winkel unmittelbar neben dem von Mägdi. Als die 25-jährige gebürtige Berlinerin vor rund zweieinhalb Jahren direkt nach ihrem Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre zu MSC kam, reizte sie vor allem das globale Geschäft der Firma, in der Frauen aus zehn Nationen arbeiten und 40 unterschiedliche Sprachen gesprochen werden. Mägdi übertrug ihr die Hauptverantwortung für die Finanzen der MSC Basel. Dies ist typisch für ihn, weil er seinen „Ladys“ immer gern ein bisschen mehr zutraut als die sich selbst.

„Er sagt den Frauen, dass sie gut sind und etwas können“, so Dietrich. „In Sachen Selbstbewusstsein haben fast alle von uns am Anfang Nachholbedarf.“ Bei ihrem Einstieg in die Firma fiel ihr außerdem auf, dass firmeninterne Mails zu Sachthemen sehr freundlich und wortreich verpackt werden. Überflüssig würden das wohl einige Männer nennen. Bemerkenswert sei jedoch, so die Controllerin, dass es mit diesen Girlanden oft ein Ende habe, wenn es um zwischenmenschliche Konflikte in der Firma gehe. „Genau dann, wenn einige Männer anfangen, um den heißen Brei herumzureden“, sekundiert ihre Chefin Yaacobi, „werden viele Frauen fokussiert.“

## Männer mögen Hierarchien. Die allerdings werden aus gutem Grund geschliffen

Die Kommunikation ist für die Israelin der auffälligste Unterschied im Vergleich mit ihrem früheren Job in Haifa. Bei den meisten Männern dürfe die Ansprache direkter sein, und man könne ihnen Anweisungen geben, ohne sie zu erklären. „Ist die Hierarchie einmal hergestellt, ist die Führung von Männern leichter.“ Die meisten Frauen arbeiteten dagegen lieber in Teams, und als Vorgesetzte müsse man ihnen Entscheidungen besser erklären.

Einerseits sei es deshalb schwieriger, die Mitarbeiterinnen anzuleiten, so Yaacobi. Andererseits entstünden dank der Diskussionen „oft sehr gute und neue Lösungen“. Sie sagt auch, dass Frauen Konflikte oft persönlicher nähmen als Männer. Immer wieder habe sie erlebt, dass Kolleginnen anfangen zu weinen, wenn ►

Kunden am Telefon laut wurden. „Frauen müssen lernen, sich solche Wutausbrüche nicht zu sehr zu Herzen zu nehmen.“ Doch gerade weil Frauen emotionaler seien, gelinge es ihnen, besonders enge Beziehungen zu den Kunden aufzubauen. „Sie denken an die Geburtstage der Lieferanten und kennen auch noch die Namen von deren Kindern.“

All die genannten Charakterzüge und Verhaltensweisen kommen nicht ausschließlich bei Frauen vor – nur eben viel häufiger als bei Männern. Der wesentliche Grund, warum sich die Mitarbeiterinnen bei MSC Basel wohlfühlen: Mägli führt anders, weil viele Frauen anders geführt werden wollen. Partnerschaftlicher. Konkurrenzverhalten straft der Chef dagegen ab – durch Mitarbeitergespräche bis hin zu Entlassungen.

Bewegung ist nun, zur Mittagszeit, in die drei Etagen der Reederei gekommen. Während die einen wieder aus ihrer Pause zurückkehren, machen sich andere wie Ariane Mosetti auf den Weg nach Hause. Die 47-jährige gebürtige Baslerin arbeitet bereits seit 19 Jahren für Mägli, derzeit als Controllerin. Um 14 Uhr hat sie an diesem Tag Feierabend, zwei ihrer Kolleginnen an den Schreibtischen gegenüber sind heute gar nicht erst erschienen. Alle arbeiten Teilzeit. Mosetti hat ihre Arbeit vor vielen Jahren mit einer Kollegin geteilt, als sie ein Kind bekam. Eine Weile arbeitete sie 50 Prozent, bis sie dann, als ihre Kinder größer waren, wieder auf 70 Prozent erhöhte.

## Teilzeitarbeit ist nicht einfach zu organisieren. Unter dem Strich zahlt sie sich aus

Solche flexiblen Arbeitszeitregelungen sind selbst für Führungskräfte selbstverständlich – auch das unterscheidet die Reederei von vielen anderen Firmen. Zwar sagt die stellvertretende Geschäftsführerin Yaacobi, sie arbeite heute eher 150 als 100 Prozent. Doch bis vor kurzer Zeit hat sie auf der gleichen Position „aus privaten Gründen“ zwei Jahre lang in 90-prozentiger Teilzeit gearbeitet. Und auch von den vier Department-Managerinnen, die die Führungsebene unterhalb von Yaacobi bilden, arbeitet eine 90, eine andere 70 Prozent.

Mägli hält nichts von der verbreiteten Meinung, dass nur derjenige aufsteigen soll, der sich ganz seinem Unternehmen verschreibt. „Jede meiner Mitarbeiterinnen darf selber entscheiden, wie viel sie arbeiten will.“

Die Folgen: neue Erkenntnisse. So hat Mosetti die Erfahrung gemacht, dass es zwar mehr Koordinationsaufwand bedeutet, wenn zwei sich eine Stelle teilen. Aber auch mehr geleistet wird, weil beide ihre Arbeitszeit effektiv nutzen und sich gegenseitig vertreten können.

Yaacobi ist mittlerweile sogar überzeugt: „Je höher eine Position in der Hierarchie eines Unternehmens angesiedelt ist, umso leichter lässt sie sich in Teilzeit ausüben.“ Schließlich seien Geschäftsführer kaum noch mit alltäglicher Arbeit beschäftigt. Ihre

Freiheit könnten sie für Business-Trips, Aufsichtsratsposten oder eben eine Reduzierung der Arbeitszeit nutzen. Die Israelin lobt das Basler Modell als „Arbeiten ohne Karrierestress“. Die Frauen wüssten, dass sie Beruf und Privatleben unter einen Hut bekämen. Von den Müttern seien fast alle nach der Geburt ihrer Kinder schnell ins Unternehmen zurückgekehrt, und die Fluktuation liege bei „nahezu null“.

## Vielleicht wird irgendwann wieder ein Kollege angeheuert. Aber bestimmt kein Hahn im Korb

Wenn man den Experten Glauben schenkt, werden sich die heute üblichen Karrierewege wegen der wachsenden Nachfrage der Wirtschaft nach qualifizierten Frauen verändern. Julia Nentwich, Dozentin am Lehrstuhl für Organisationspsychologie der Universität St. Gallen, hat die Vision einer Teilzeitgesellschaft, in der Männer wie Frauen nur an drei bis vier Tagen pro Woche in ihrem Beruf beschäftigt sind und sich gemeinschaftlich um Hausarbeit und Familie kümmern.

Der Politikwissenschaftler Peter Döge, Autor von Büchern wie „Männer – Paschas und Nestflüchter“, rät: „Jedes Unternehmen muss heute ganz individuell und ideologiefrei für sich prüfen, welche Spielräume es hat, eigene Karrierebilder zu verändern.“

In Basel hat sich Mägli nach der Mittagszeit für einen Moment in eine Art Abstellkammer zurückgezogen. Sein „Reich“, in dem sich eine Espressomaschine, eine kleine Küche, ein Stehtisch und allerlei Gerümpel befinden und wo er, neben dem Besprechungszimmer, rauchen darf. Er sieht derzeit keine Notwendigkeit, die Männerquote in seinem Unternehmen wieder zu erhöhen oder Frauen mit männlichen Eigenschaften anzulocken.

Ausschließen will er jedoch nicht, dass er noch einmal einen Mann einstellt. Es müsste aber ein besonderer sein. Einer, der es ertrüge, unter einer Vorgesetzten zu arbeiten, die nur in Teilzeit tätig sei. Und der dies nicht als Gelegenheit missverstünde, seine Chefin zu verdrängen.

„Diejenigen Männer, die noch nicht erkannt haben, dass Frauen ebenbürtig sind, tun mir leid“, sagt der MSC-Geschäftsführer, während er an der Espressomaschine hantiert und sich über die Unordnung – dreckige Tassen, benutztes Geschirr – aufregt, die seine Ladys mal wieder in der Küche hinterlassen haben.

Fühlt er sich nicht manchmal allein unter all den Frauen? Sehnt er sich gar nach einem Kollegen, mit dem er sich hin und wieder, von Mann zu Mann, austauschen kann?

Mägli zieht an seiner Zigarette. „Seit rund 30 Jahren stehe ich an der Spitze meines eigenen Unternehmens. Ich bin es gewohnt, allein zu sein. Ich brauche niemanden, der mich auf der Arbeit lobt.“

Eine sehr männliche Antwort zum Abschied.

Ob Mägli einen wie sich selbst als Angestellten beschäftigen würde, bleibt am Ende offen. ■