

# Der Kapitän und die Ladys

Schöne neue Arbeitswelt: Bei der Reederei MSC in Basel arbeiten nur Frauen, in allen Bereichen, auf allen Ebenen. Es gibt nur einen Mann, René Mägli, er ist der Chef. Besuch im einzigen Frauenbetrieb Europas

Von Jennifer Wilton

NAMEN HAT MAN ihm einige gegeben in den vergangenen Jahren. Kapitän zum Beispiel. Das war meistens nett gemeint und vergleichsweise sachlich, denn immerhin geht es um Schiffe in René Mägdis Unternehmen und darum, was die so bewegen. Andere haben ihn Frauenverstehender genannt. Oder Ladymacher. Da kam es auf den Tonfall an. Und dann gab es noch diese: Hahn im Korb. Oder: Pascha. Sogar: Schürzenjäger. Die waren genauso zu verstehen, wie sie klingen. Herr Mägli sagt, er könne darüber hinwegsehen. Er ist nicht so schnell zu irritieren. Darf er auch nicht, sagen manche. Und ungefähr da beginnt schon das nächste Vorurteil.

Denn René Mägli arbeitet allein unter Frauen. Er ist der einzige Mann in der Schweizer Niederlassung der Mediterranean Shipping Company, der zweitgrößten Reederei der Welt. In seinem Baseler Büro, im Controlling und am Empfang, als Manager und IT-Spezialist: Frauen. 85 insgesamt. Herr Mägli hat sich das so ausgesucht, er ist der Chef. Er hat jede denkbare Quote übererfüllt. Er müsste also Antworten auf Fragen wissen, über die andere seit geraumer Zeit nur spekulieren. Fragen, die in der Arbeitswelt der Zukunft eine große Rolle spielen könnten. Etwa die, wie man Frauen fördert und warum man das tun sollte. Deswegen bekommt Herr Mägli nicht nur Namen, sondern auch immer häufiger Besuch. Forscher der Universität Heidelberg waren schon da, und, erst jüngst, ein Fernsehteam aus Russland, um sich den Frauenbetrieb anzusehen. Bisher ist er einzigartig in Europa.

Und auf den ersten Blick ziemlich normal. Ein unscheinbares Bürogebäude am Rande des Zentrums von Basel, dort, wo die Stadt nicht Rheinblick-schön, sondern eher nüchtern ist. Im zweiten Stock sieht es so aus, wie man es von einem Büro erwartet: ein vage blauer Teppich auf dem Boden, Büromöbel aus hellem Holz, Computer auf den Tischen und vor den Computern ar-

beitende – Frauen. Das Klappern der Tasten in der Luft. Und Konzentration. Die Frauen, die hier arbeiten – aus der Schweiz, aus Deutschland, Frankreich, Spanien, Israel – wissen um das beliebteste Vorurteil, wenn von ihrem Frauenbetrieb die Rede ist, sie haben es oft genug gehört, von Freunden, Besuchern, Kunden am Telefon, sie sagen es inzwischen von sich aus: Nein, hier herrsche kein Zickentrieb. Wirklich nicht. Hier kratzt, zetert, intrigiert, lästert niemand, auch nicht, wenn die Tür geschlossen ist. Das ist keine Vorabendserie, es ist eine Arbeitsstelle. Und die Frauen haben zu tun.

Claudia Dietrich, 26, Berlinerin, hat ihren Schreibtisch seit zweieinhalb Jahren hinten links im Raum, sie ist bei MSC für die Finanzen verantwortlich. Sie sagt, als sie hier anfang, hätte es schon den ein oder anderen Freund gegeben, der gemeint hätte, dass wäre mal was für ihn, allein zwischen so vielen Frauen. Zumal zwischen den jungen, ziemlich selbstbewussten von der MSC. „Wäre es aber nicht“, sagt Claudia Dietrich. Tatsächlich gehen inzwischen kaum mehr Bewerbungen von Männern ein. Dabei hätten die Frauen hier prinzipiell nichts dagegen. Gelegentlich spräche man auch darüber. Nur: Es funktioniert gut so, wie es ist. Sehr gut.

## Zuwachs – trotz Krise

Erst belegte die MSC den zweiten Stock, dann den dritten, und vor Kurzem haben die Mitarbeiterinnen auch noch die vierte Etage im Haus bezogen. Das Baseler Büro ist erfolgreich, daran gibt es kaum Zweifel, dafür deutliche Zahlen: zuverlässig 25 Prozent Zuwachs, seit einigen Jahren. Dabei ging es der männlich dominierten Branche – Schifffahrt nicht gut, in den vergangenen Monaten der Wirtschaftslaute. Aber hier gab es keine Entlassungen. Keine Lohnkürzungen, keine Kurzarbeit. Der Kapitän kann sehr zufrieden sein.

Herr Mägli sitzt am Tisch im Konferenzraum, an der Wand gegenüber steht das Modell eines Frachtschiffes. Eines der größten

der Welt, sagt Herr Mägli. Eines der Schiffe, die sie über die Weltmeere schicken. Seine Mitarbeiterinnen geben Aufträge von Schweizer Händlern weiter, und das sind viele, organisieren die Verschiffung. Sorgen dafür, dass Kaffee von einem Kontinent zum nächsten kommt oder Baumwolle oder Zucker. Ein durchaus hektisches Geschäft, sagt Herr Mägli. Dann schweigt er freundlich und wippt ein bisschen mit dem Fuß. Distinguiert ist ein Wort, das für ihn gemacht scheint: weißes Hemd, goldener Siegelring, Lesebrille an goldener Kette, die Hände oft gefaltet, niemals fuchtelnd. Zwischen den Sätzen Pausen, um die richtige Formulierung zu wählen. Aber im Grunde ist es ganz einfach und schnell zu erklären. Das Unternehmen, das der 56-Jährige vor 19 Jahren als Reedereiagentur gründete und später an die MSC verkaufte, begann bald zu wachsen und brauchte mehr Personal. Seit den 90er-Jahren stellte Herr Mägli nur noch Frauen ein. Und das, sagt er, „war eine rein betriebswirtschaftliche Überlegung“. 25 Prozent Zuwachs, wie gesagt.

Überlegungen machen sich inzwischen ja auch andere. Zum Beispiel der Telekomchef René Obermann, der vor Kurzem eine Frauenquote für sein Unternehmen ankündigte, Begründung: Mit Frauen an der Spitze würde es einfach besser. Obnehin erlebt die Quote gerade eine Renaissance in öffentlichen De-

batten, längst nicht nur, weil eben weiterhin nur die wenigsten der Top-Jobs in Deutschland von Frauen ausgeübt werden. Da ist der Fachkräftemangel, der dem deutschen Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit droht. Da ist die Wirtschaftskrise, die, wie Krisen das eben tun, bewährte Abläufe überdenken lässt. Zumal dann, wenn Studien wie jüngst die der Unternehmensberatung McKinsey nahelegen, dass weiblicher Führungsstil so etwas wie ein Ausweg sein könnte.

René Mägli kennt solche Studien inzwischen, genauer: Er nimmt sie zur Kenntnis. Er sei kein Theoretiker, sagt er: „Ich lebe in der Praxis.“ Die etwas längere Version der Geschichte seines Frauenbetriebs geht so: Er brauchte damals eine Antwort auf die Frage, wie er sein wachsendes Unternehmen reorganisiert. Und die Antwort waren die Frauen. Jahrelang, sagt Herr Mägli, habe er beobachtet, dass bei ihm „sehr fähige“ Frauen arbeiteten, Mitarbeiterinnen, die einiges an Ambitionen hatten. Aber sie kamen nicht weiter. Er hätte das dann analysiert, und sei zu dem Schluss gekommen, dass sie von den Männern ausgebremst würden, weil die nur schwer bereit waren, Verantwortung abzugeben, zu teilen. Er machte eine Frau zu seiner Stellvertreterin. Danach stellte er nur noch Frauen ein. Herr Mägli sagt, er sei zu dem Schluss gekommen, dass Frauen die besseren Arbeitskräfte für ihn sind. Es sei „natürlich Blöd-

sinn“, das zu verallgemeinern, sagt er, und faltet die Hände. Er hat ja nichts gegen Männer. Männer sind gut. Aber es sei eben so: Sie sind ein Dienstleistungsunternehmen. Sie ständen im internationalen Wettbewerb. Er brauchte vor allem Mitarbeiter, die gute Teamplayer seien. Kommunikativ. Und dazu in der Lage, im größten Durcheinander Prioritäten setzen zu können. Und das finde er eben eher bei Frauen.

Und dann war da noch was, etwas, was mit eben jenem weibli-

chen Führungsstil zu tun hat. Herr Mägli sagt: „Männer verbrauchen sehr viel Kraft, um Macht zu gewinnen. Das ist Kraft, die verloren geht. Frauen konzentrieren sich darauf, die Sache voranzubringen.“ Ellenbogen, Bossing? „No way“, sagt Herr Mägli. Nicht, dass es nicht auch Frauen gäbe, die das versuchen würden. Aber die müssten bei ihm auch ziemlich schnell wieder gehen. Und ja: Einmal, vor ein paar Jahren, hat er es auch noch einmal mit einem Mann versucht. Der

Versuch dauerte wenige Wochen. Der Mann war fachlich hervorragend. Aber wenn es ein Problem gab, ließ er es lieber in der Schublade verschwinden, als zu fragen. Um Hilfe zu bitten. „So ist der Mann.“ Seine Erfahrung, sagt Herr Mägli.

Er läuft den Gang entlang, vorbei an der Herrentoilette, einem der einsamsten Orte im Haus („Ein Privileg“), an der Küche („Sie könnten ein bisschen ordentlicher sein, das schon“) zum Fahrstuhl. Er zeigt, auf unaufdringliche Weise stolz: zweiter, dritter, vierter Stock, Sales, Export, Import. Abteilungsleiter: Frauen, natürlich. Nadja Scalia, 32, Schweizerin, sehr schmal, sehr ruhig, in Jeans, ist für den Import verantwortlich. 20 andere Frauen sitzen im Großraum, Geräuschpegel: sehr leise. Nadja Scalia sagt, Diskussionen gebe es schon hier und da, natürlich. Sie seien keine Heiligen. Aber das würde schnell geklärt. Das sagen auch andere Mitarbeiterinnen. Dass um Probleme nicht groß herumgeredet würde, wie manche argwöhnen, wenn sie von dem Frauenbetrieb hören, sondern dass sie schnell auf den Punkt gebracht würden. Und abgehakt.

Nadja Scalia arbeitet seit 1996 im Baseler Büro, war Auszubildende, Mitarbeiterin, jetzt Abteilungsleiterin. Wie lange? Da muss sie erst mal nachdenken. „Es ist so normal, inzwischen, wissen Sie?“ Anders ausgedrückt: Es macht auch keinen riesigen Unterschied. Sie hat ihr Aufgabengebiet, und müsse jetzt



Allein unter Frauen: Der Schweizer René Mägli stellt in seinem Baseler Büro der Reederei MSC seit Jahren nur noch weibliche Mitarbeiterinnen ein

„Männer verbrauchen zu viel Kraft damit, Macht zu gewinnen. Das ist Kraft, die verloren geht“





halt noch zusehen, dass es in der Abteilung läuft. Und es läuft fast immer. „Ich muss nicht jedes Dossier in die Hand bekommen. Das ist nicht nötig.“ Ihre Mitarbeiterinnen sind selbstständig. Und sie wissen, was sie tun.

Die Frauen vom MSC haben, könnte man sagen, ohne das zum erklärten Ziel zu machen, das Prinzip der sogenannten flachen Hierarchie ziemlich konsequent umgesetzt. Die Frauen und Rene Mägli.

Sein Schreibtisch steht im zweiten Stock, im Großraum, zwischen allen anderen. Herr Mägli hat kein eigenes Büro, er hat auch keine Sekretärin, er brauche so was nicht, das sei Machogehabe. Redet er von der Arbeit, sagt er „wir“. Und „uns“. Er spricht von Gruppen, nicht von Abteilungen. Und er sagt, es sei von Vorteil, Verantwortung zu delegieren. Und Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen. Das allerdings muss man auch können. Er gebe ihnen Freiheit, sagt etwas später eine Mitarbeiterin, und, fast genauso wichtig ist: das Gefühl, an sie zu glauben. Und dass das längst nicht selbstverständlich sei.

Herr Mägli ist da längst schon weitergelaufen, grüßt hier in ein Büro, fragt dort etwas nach. Er muss nicht alles selber machen, aber er will da sein, jederzeit, für jeden. Er bleibt einen Moment stehen und sagt, mit den Männern sei es auch so gewesen, dass es nicht immer mit den Umgangsformen gepasst hätte. Dass er da manchmal

Höflichkeit vermisst hätte. Hinter ihm hängt ein Bild an der Wand, das sich bei näherem Hinsehen als Pirelli-Kalender erweist. Ja, der Pirelli-Kalender, dessen Blätter sich auch mal in Spinden von, zum Beispiel, Herren-Fußballmannschaften finden. Herr Mägli guckt kaum auf, ja, Pirelli, auch ein Kunde. Und die Ladys mögen den Kalender.

Herr Mägli nennt seine Mitarbeiterinnen fast immer Ladys. Es ist kein wohlwollendes „Ladys“. Es ist respektvoll gemeint. Und den Ladys will er auch etwas bieten. Um die Ecke im Flur hängt noch ein Bild, es ist ein Robbie-Williams-Plakat, eingerahmt. Am unteren Rand die Unterschriften aller Mitarbeiterinnen. Den Konzertbesuch hat Herr Mägli seinen Mitarbeiterinnen vor einigen Jahren zu Weihnachten geschenkt. Wie er es geschafft hat, an die 80 Karten des eigentlich ausverkauften Konzertes zu kommen, das sei den Ladys noch immer ein Rätsel. Sagt er. Und lächelt ein bisschen in sich hinein. Er denkt sich jedes Jahr etwas Besonderes aus. Am stolzesten ist er vielleicht auf die Sache mit der CD, die er auch sofort herbeiholt. Ruft man bei MSC in Basel an und muss warten, unterhalten einen – die Ladys. Sie singen, und es klingt ziemlich professionell. Er hatte Bo Katzman, den berühmtesten Chorleiter der Schweiz, engagiert, und die Sängerin Nubya, mit denen die Mitarbeiterinnen dann probten und die CD aufnahmen. Es gibt Videoaufnah-

men von diesen Proben, da sieht man manchmal kurz Herrn Mägli. Er sitzt still irgendwo hinten im Raum und schaut zu. Konzentriert. Und ein bisschen stolz. Seine Rolle im Frauenbetrieb ist irgendwo zwischen Förderer, Vater, und, ja: Kavaliere. Man könnte schnell auf das Wort Paternalismus kommen, wenn es nicht so einen schlechten Ruf hätte. Man könnte aber auch sagen, René Mägli hat auf angenehm altmodische Weise moderne Unternehmen überholt.

### Teilzeit? Kein Problem

Er lässt die Frauen machen – das gilt auch für diese eine Frage, die irgendwie immer übrig bleibt, wenn es um Frauen und die Arbeitswelt geht. Ein Dilemma nennen Personalchefs und Unternehmer es oft, in einem Tonfall, der bedeuten soll, ein unlösbares Dilemma: Eine Sache wäre es, Frauen einzustellen. Eine andere, sie zu halten, gerade als Führungskräfte. Oft kommt irgendwann der Moment der Kinder. Der Pause vom Beruf. Und der Nicht- oder nur halben Wiederkehr.

„Kein Problem“, sagt Herr Mägli. Er dreht sich auf seinem Stuhl zur Seite, der Stuhl hinter dem Schreibtisch seiner Stellvertreterin ist leer. „Ah!“, sagt er, „Ah ja, heute ist Montag.“ Montag ist sie nie da. An anderen Tagen auch nicht. Herr Mägli's Stellvertreterin arbeitet 40 Prozent, im Moment. Sie hat vor einer Weile ein Kind bekommen. Natürlich ist sie zurückgekommen, eigentlich kommen alle zurück, bei der MSC. Steigen irgendwann wieder voll ein. Wann? Ihre Entscheidung. Herr Mägli tippt ein, zwei Tasten auf seinem Rechner, ruft ein Organigramm der Personalstruktur auf seinen Schirm, bedeutet: Wenn hier jemand entfällt, dann übernehmen das die. Es gibt Frauen, die arbeiten 20 Prozent, andere 80 Prozent. Es gibt Mitarbeiterinnen, die sind nur die Hälfte der Zeit im Büro anwesend und „schaffen“ die andere Hälfte von zu Hause aus. Es sei nicht ganz einfach, Teilzeitmodelle einzuführen, sagt Herr Mägli. Aber es funktioniert. Vor allem dann, wenn die Mitarbeiterinnen flexibel sind und – Teamplayer. Oft organisieren sich die Ladys inzwischen selber. Fällt eine aus, organisieren sie Ersatz. Muss eine andere ihre Arbeitszeit reduzieren, springt eine andere ein. Und für die tun es irgendwann auch andere. Das funktioniert auf allen Ebenen.

Claudia Dietrich, die Berlinerin, sagt, die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten, sei für sie ein entscheidender Punkt gewesen. „Wir profitieren alle davon.“ Es sei nicht so, dass jemand eine Chance wittere, wenn eine Führungskraft in Teilzeit ginge. Wozu auch, sagt sie. „Wenn jemand hier mit seiner Position nicht glücklich ist, wird darüber gesprochen.“ Und eine Lösung gefunden. Im Zweifel mithilfe des Chefs.

Der betont nicht selten, wie selbstständig seine Ladys sind. So selbstständig, dass sie auf ihn, den letzten Mann im Haus, verzichten könnten? Herr Mägli lacht, das tut er nur sehr dosiert. Es tue ihm ja leid, aber er habe den Laden nun mal gegründet. Sagt er. Und der Laden macht einen ziemlich großen Teil seines Lebens aus, daran besteht kein Zweifel. Aber: Natürlich könnte irgendwann eine Frau seinen Job übernehmen. Sagt Herr Mägli. Warum nicht?