

"Frauen sind keine besseren Menschen"

Simone Menne gehört zu den einflussreichsten Managerinnen des Landes. Ein Gespräch über Macht und die Frage, warum es noch nie eine Dax-Chefin gab

Interview: [Ann-Kathrin Nezik](#)

25. September 2019, 17:00 Uhr Editiert am 28. September 2019, 20:21 Uhr DIE ZEIT
Nr. 40/2019, 26. September 2019 [3 Kommentare](#)

[Exklusiv für Abonnenten](#)

Wenn man mit [mächtigen Frauen aus der Wirtschaft](#) über ihr Frausein reden möchte, erhält man eine von zwei Antworten: Die einen wollen dazu öffentlich nichts sagen. Sie befürchten, darauf reduziert zu werden, oder wollen nicht anecken. Andere wie die ehemalige Lufthansa-Finanzchefin Simone Menne haben die Geschlechterfrage zu ihrem Thema gemacht. Sie fordern mehr Vielfalt und argumentieren, dass diese im Eigeninteresse der Unternehmen liege. Seit Menne nicht mehr im Tagesgeschäft ist, kann sie die Männerzirkel in den Vorstandsetagen noch offener als früher kritisieren. Zum Interview empfängt sie in ihrer Wohnung in Kiel. Bevor sie sich an den Küchentisch setzt, schenkt sie sich Kaffee mit Vanillearoma ein.

DIE ZEIT: Frau Menne, Sie haben einmal prognostiziert, dass 2017 die erste Frau einen Dax-Konzern führen würde. 2019 tun das noch immer ausschließlich Männer. Waren Sie naiv?

Simone Menne: Ja. Ich habe mir das System viel durchlässiger vorgestellt. Es ist schon verblüffend, wie verkrustet die Konzerne in Deutschland sind. Das habe ich völlig unterschätzt. Es gibt ja Frauen, die es können.

ZEIT: Nennen Sie doch mal Namen.

Menne: Warum sollte die Douglas-Chefin Tina Müller nicht irgendwann Henkel oder einen Autobauer führen? Mit ihrer Erfahrung bei Opel könnte sie das prima. Auch Angela Titzrath hat das Potenzial ...

ZEIT: ... die Chefin der Hamburger Hafen und Logistik AG. Sie sind gut vernetzt und kennen viele der Frauen, die infrage kämen. Sind die enttäuscht? Ungeduldig?

Menne: Es gibt wenige, die wie [Gerhard Schröder](#) am Zaun rütteln und rufen: Ich will da rein.

ZEIT: Warum ist das so?

Menne: Weil sie sich nicht trauen. Oder weil sie fürchten, dass es ihnen schadet. Als ich gesagt habe, ich könnte mir vorstellen, Vorstandsvorsitzende eines Dax-Konzerns zu werden, habe ich viel Gegenwind bekommen.

"Mein Vorteil war immer meine Unabhängigkeit. Ich habe keine fünf Kinder, die ich ernähren muss."

Simone Menne

ZEIT: Das war 2015 in einem Interview mit der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*.

Menne: Noch bevor das Interview erschienen war, habe ich einen Anruf von einem Aufsichtsratsmitglied bekommen, dass so etwas nicht angemessen sei.

ZEIT: Was haben Sie geantwortet?

Menne: Dass mir das ehrlich gesagt egal ist. Mein Vorteil war immer meine Unabhängigkeit. Ich habe keine fünf Kinder, die ich ernähren muss, und kann deshalb entscheiden, wo ich mich verbiege.

ZEIT: Ihnen muss doch klar gewesen sein, dass viele bei der [Lufthansa](#) das als Affront empfinden.

Menne: Nein, das war es nicht, auch da war ich wohl naiv. Carsten Spohr, der Vorstandschef, war sicher nicht glücklich, weil er natürlich befürchtete, ich will seinen Job.

ZEIT: Als ein Jahr zuvor ein Nachfolger für den damaligen Lufthansa-Chef [Christoph Franz](#) gesucht wurde, waren Sie eigentlich in einer guten Position. Warum wurde Carsten Spohr neuer CEO – und nicht Sie?

Menne: Ich war damals erst anderthalb Jahre Finanzvorstand. Carsten Spohr war sein halbes Leben bei der Lufthansa. Er ist Pilot. Er hatte zwei wichtige Geschäftsbereiche geleitet. Der [Aufsichtsrat](#) konnte gar nicht anders, als ihn zu besetzen. Ich wäre ein Risiko gewesen.

ZEIT: Erste Frau an der Spitze der Lufthansa, das wäre doch etwas gewesen. Nagt es an Ihnen, dass daraus nichts geworden ist?

Menne: Nein. Wenn ich sehe, was Vorstandschefs heute auszuhalten haben, geht es mir wesentlich besser. Aber wenn mir jemand einen Job als CEO anböte, würde ich es wahrscheinlich machen.

ZEIT: Sie sind jetzt 58. Glauben Sie, dass Sie noch einmal einen solchen Anruf bekommen?

Menne: Nein. Das wäre auch schlecht für das Unternehmen. Wenn ich Aufsichtsratschef wäre, würde ich jemanden suchen, der 45 ist.

ZEIT: Noch nie wurde ein Dax-Konzern von einer Frau geführt. In der Wirtschaft ist es so etwas wie die letzte gläserne Decke. Warum ist die so schwer zu durchbrechen?

Menne: Ganz wesentlich sind die Aufsichtsratsvorsitzenden. Es ist wichtig, dass [Frauen und progressiv denkende](#) Menschen in diese Ämter kommen.

ZEIT: Die überwiegend älteren, männlichen Aufsichtsratschefs bremsen?

Menne: Häufig.

ZEIT: Wie ticken die?

Menne: Da gibt es noch Sprüche, die man sich nicht vorstellen kann: In unserer Branche gibt es keine Frauen. Oder: Die ist intellektuell noch nicht so weit. Oder es werden Witzchen gemacht. Die Herren sind teilweise über 70 und kennen es nicht anders. Das muss sich ändern.

"Es ist wichtig, dass Frauen und progressiv denkende Menschen Aufsichtsratsvorsitzende werden."

Simone Menne

ZEIT: Sie sind doch selbst in mehreren Aufsichtsräten und können Einfluss nehmen.

Menne: Das tue ich, aber ich sitze nicht in den Ausschüssen, die entscheiden, sondern nur im Aufsichtsratsplenum. Dort bekomme ich fast immer einen Kandidaten genannt, der die Gremien schon durchlaufen hat. Dann heißt es: Natürlich haben wir auch Frauen berücksichtigt, aber die waren eben nicht gut genug.

ZEIT: Viele Vorstandsfrauen schaffen es erst gar nicht in die Auswahl, weil sie vorher freiwillig gehen – oder gehen müssen. Mit der [Siemens-Personalchefin Janina Kugel](#) scheidet bald eine weitere prominente Managerin aus. Warum ist das so?

Menne: Ich finde, dass Janina Kugel sehr smart gehandelt hat. Sie hat einen tollen Job gemacht, ihren Vertrag erfüllt und fragt sich nun, ob sie noch mal fünf Jahre dasselbe machen will. Eigentlich ist Siemens gescheitert, weil man sie nicht halten konnte und nun Mühe hat, eine Nachfolgerin zu finden.

ZEIT: In einigen Medienberichten hieß es, Kugel habe sich durch ihre öffentlichen Auftritte in den Vordergrund gedrängt.

Menne: Das ist eine Frechheit. Es hat Siemens doch massiv geholfen, diese junge Frau zu haben, die eine eigene Meinung hat, die auf Twitter und Instagram präsent ist.

ZEIT: Wollen manche Männer Frauen scheitern sehen?

Menne: Ja, wenn die Frauen unbequem sind. Und das sind sie manchmal. Sie sind sich nicht zu blöd, fünfmal nachzufragen, wenn sie mit einer Antwort unzufrieden sind. Das nervt Männer ja auch in Partnerschaften.

ZEIT: Frauen sind so, Männer sind so – machen Sie es sich damit nicht ein bisschen zu leicht?

Menne: Das mag sein, aber nach meiner Erfahrung stimmt es einfach. Wir müssen anerkennen, dass Frauen und Männer unterschiedlich kommunizieren.

ZEIT: Kann es sein, dass es in einigen Fällen auch an den Vorstandsfrauen lag?

Menne: Ganz bestimmt. Frauen müssen genauso professionell sein wie Männer. Sie müssen Stimmungen erkennen, sie brauchen ein Netzwerk. In Vorständen gilt häufig das Prinzip "wie du mir, so ich dir". Man tut einander nichts, weil so jeder sein Ding machen kann. Wer das nicht beachtet, bekommt Probleme. Egal ob Mann oder Frau.

ZEIT: Das ist doch ein Klischee, dass Macht so funktioniert.

Menne: Nein. Sie kommen nicht ohne Machthunger und eine gewisse Aggressivität nach oben. Ich nehme mich da nicht aus. Das Ergebnis ist, dass an der Spitze lauter Einzelkämpfer landen. Manchmal gelingt es dem Aufsichtsratsvorsitzenden, aus diesen Einzelkämpfern ein

Team zu formen. Doch oft wird im Vorstand intrigiert und versucht, dem anderen ein Bein zu stellen.

ZEIT: Verhalten sich mächtige Frauen denn automatisch anders?

Menne: Frauen sind keine besseren Menschen. Hätten wir die umgekehrte Situation, also deutlich mehr Frauen als Männer in den Vorstandsetagen, wären sie wahrscheinlich superintrigant gegeneinander.

"Ich behaupte von mir, dass ich keine Bienenkönigin bin. Aber natürlich bin ich eitel."

Simone Menne

ZEIT: Studien deuten darauf hin, dass sich einflussreiche Frauen mitunter wie Bienenköniginnen verhalten und keine andere neben sich tolerieren. Warum tun sie das?

Menne: Als einzige Frau werden Sie hofiert. Wenn es plötzlich 50 Prozent Frauen gibt, sind Sie nichts Besonderes mehr. Da fragen Sie sich schon, ob das in Ihrem Interesse ist. Ich behaupte von mir, dass ich keine Bienenkönigin bin. Aber natürlich bin ich eitel.

ZEIT: Frauen an der Spitze müssen sich auch häufig den Vorwurf gefallen lassen, zu aggressiv aufzutreten. Wurde Ihnen das mal vorgehalten?

Menne: Das nicht, aber mir hat ein Personalberater unterstellt, dass ich zu wenig Empathie hätte. Das fand ich komisch, weil ich sonst immer zu hören bekommen habe, dass ich zu nett sei.

ZEIT: Sie erzählen das so nüchtern. Hat Sie so etwas nie frustriert?

Menne: Früher schon. Kurz nachdem ich Finanzvorstand geworden war, hat der *Spiegel* einen Aufsichtsrat mit dem gönnerhaften Satz zitiert, dass ich noch Welpenschutz hätte. Ich hätte kotzen können. Inzwischen traut sich so etwas niemand mehr, aber ich kann mir vorstellen, wie es für andere Frauen ist. Ich habe zwei Mentees ...

ZEIT: ... junge Frauen, die Sie in Karrierefragen coachen?

Menne: Ja. Die beiden sind noch nicht lange im Berufsleben und haben sich bei mir gemeldet. Der einen wurde von ihren Kollegen ein Staubwedel geschenkt, weil sie fand, man müsse in ihrer Abteilung ein bisschen Ordnung schaffen. Die andere bekam von ihrer Chefin den Rat, doch ein bisschen weiblicher aufzutreten. Da habe ich schon gedacht: Haben wir 2019, oder was ist hier los?

ZEIT: Was haben Sie ihnen geraten?

Menne: Beide haben den Job gewechselt. Wenn die Kultur eines Unternehmens so ist, dann ist das der einzige Weg.

ZEIT: Sexismus gibt es zweifellos noch immer. Aber ist ein Teil der Wahrheit nicht auch, dass viele Frauen ihre Ambitionen mit der Familiengründung zu leicht aufgeben?

Menne: Was ich schon beobachte, ist, dass Frauen behaupten, sie hätten wegen ihrer Kinder keine Karriere gemacht. Das stimmt nicht und ist unfair den Kindern gegenüber. Nicht jede

Frau und jeder Mann muss Vorstand werden. Ein solcher Posten bedeutet, einen völlig durchgeplanten, fremdbestimmten Tag zu haben, selten zu Hause zu sein. Es ist in Ordnung, sich dagegen zu entscheiden. Nur sollten die Frauen dann nicht lamentieren.

ZEIT: Facebook-Vizechefin Sheryl Sandberg glaubt, dass Frauen sich bei ihrer Karriere gewissermaßen selbst im Weg stünden, weil sie zu wenig auf sich aufmerksam machten. Hat sie recht?

Menne: Teilweise. Frauen müssen sich schon selbst ins Spiel bringen. Ich saß neulich mit Unternehmerinnen zusammen, die gerne mehr politischen Einfluss hätten, aber wenig Beachtung finden. Das Problem ist, dass sie nicht auf Veranstaltungen gehen, die dafür wichtig sind, weil sie diese langweilig finden, was sie ja manchmal auch sind. Jetzt haben wir uns vorgenommen, immer zu zweit dort aufzutauchen und bei den Herren mitzuspielen.

ZEIT: Das klingt nicht so, als hätten Sie jemals unter Selbstzweifeln gelitten.

Menne: Ich bin Einzelkind. Mich hat jeder in meiner Familie für genial gehalten. Gleichzeitig habe ich früh den Kindergarten und danach eine Ganztagschule besucht. Mit dieser Haltung bin ich ins Leben gegangen. Obwohl ich nie gut in Sport war, wurde ich zur Mannschaftssprecherin gewählt. Mein Diplom war grottenschlecht, aber ich habe meinem ersten Arbeitgeber und später der Lufthansa gesagt: Lasst mich zum Vorstellungsgespräch kommen, dann überzeuge ich euch. Hat funktioniert.

"Mein Vorstandsjob hat mir so viel ermöglicht! Mit wem ich heute alles reden kann, wie viel Einfluss ich habe!"

Simone Menne

ZEIT: Nicht alle Frauen sind so aufgewachsen. Was raten Sie jenen mit weniger Selbstbewusstsein?

Menne: Schreiben Sie Erfolge auf. Suchen Sie sich Menschen, die Ihnen Bestätigung geben. Frauen werden selten dafür gelobt, dass sie ein guter Vorstand sind. Sie bekommen eher Bestätigung für ihre gelungenen Kinder. Das ist schön, doch die Kinder ziehen mit 20 aus. Und dann ist die Frage, woher die Frauen ihren Selbstwert nehmen. Eine hübsche Wohnung und selbst gestrickte Pullover für die Enkel sind ein bisschen wenig.

ZEIT: Damit greifen Sie das Lebensmodell vieler Frauen an.

Menne: Ich sage nur, dass Frauen sich darüber im Klaren sein müssen, was dieses Lebensmodell bedeutet. Sie sind finanziell abhängig. Sie bekommen irgendwann vielleicht nicht mehr die Anerkennung von ihrem Mann. Die Kinder finden natürlich, dass sie eine tolle Mutter haben, aber sie führen trotzdem ihr eigenes Leben.

ZEIT: Sie haben sich nie zwischen Job und Familie entschieden: Sie haben keine Kinder und waren nie verheiratet.

Menne: Aber verlobt. Mit 25. Damals wollte ich durchaus Kinder, aber immer auch einen Beruf. Das hat mit dem Mann damals nicht funktioniert. Er fand, ich sei zu ehrgeizig. Da habe ich gedacht: Oh Gott. Danach ist es nichts mehr geworden.

ZEIT: Haben Sie das jemals bereut?

Menne: Nein. Mein Vorstandsjob hat mir so viel ermöglicht! Mit wem ich heute alles reden kann, wie viel Einfluss ich habe! Und das in meinem Alter, wenn andere sich geistig auf die Rente vorbereiten.