



Commerzbanker Reuschling



Berater Pfaff

Männerwirtschaft

Toleranz Bekennende Homosexuelle sind in Chefetagen eine Rarität. Erst allmählich entdecken schwule Manager das Outing als Befreiung.

Holger Reuschling hatte sein Doppelleben bis ins Detail geplant. Niemand sollte ahnen, dass er, der Leiter einer Vertriebsabteilung bei der Commerzbank, schwul ist.

Wenn Reuschling am Samstag mit seinem Lebensgefährten auf den Markt ging und zufällig einen Kunden traf, ließ sich sein Partner automatisch einen Meter zurückfallen, als gehöre er nicht dazu. Misklang das Manöver, so stellte Reuschling ihn als alten Kumpel vor, der gerade zu Besuch sei.

Und das war schon eine Verbesserung zu dem falschen Schein, den er zuvor aufrechterhalten hatte. Jahrelang war er verheiratet gewesen, hatte Frau und Kind, Eigenheim und Kombi. Wie die meisten seiner Kollegen.

Privat hielt er dieses Leben irgendwann nicht mehr aus. Er trennte sich von seiner Frau, baute und bezog ein neues Haus – diesmal jedoch mit seinem Geliebten. Wenigstens daheim wollte er seine Homosexualität nicht mehr verleugnen.

Im Job aber blieb er der Alte. Zehn weitere lange Jahre. Bis er sich im vergangenen Sommer endlich auch vor den Kollegen zu seinem Anderssein bekannte.

„Ich hatte Angst, mich zu outen“, sagt der 45-jährige Banker, und seinem Gesicht

ist die Erleichterung anzusehen, diese Zeit hinter sich gelassen zu haben. Er strahlt geradezu von innen heraus. „Ich wollte mich im internen Wettbewerb nicht angreifbar machen. Der Vertrieb ist eine klassische Männerdomäne, schwul sein, so dachte ich, würde als Schwäche ausgelegt.“ Reuschling war ein Gesicht der Firma nach außen, er sorgte sich, wie die Kunden auf ein offen schwules Gegenüber reagieren würden. „Ich fürchtete Nachteile für die Bank.“

Mit diesen Bedenken ist Reuschling nicht allein. Homosexualität – in Kultur und Politik längst Normalität – ist in der deutschen Wirtschaft das letzte große Tabu, vor allem an der Spitze. In keinem einzigen Dax-Konzern ist derzeit ein bekennender Schwuler oder eine bekennende Lesbe zu finden – obwohl es sie unter den rund 190 Vorstandsmitgliedern zweifellos geben wird. Nicht gerade ein Ausweis für die Weltoffenheit, Toleranz und Liberalität der deutschen Wirtschaft.

Einen einzigen Dax-Vorstand gab es, der sich noch während seiner aktiven Zeit zu seiner sexuellen Orientierung bekannte: Ulrich Köstlin, bis 2011 beim Pharmariesen Bayer Schering. Selbst der gewiss nicht feige Thomas Sattelberger, langjähriger Personalvorstand der Telekom, wagte den

Schritt erst im vergangenen September, als er den Konzern bereits verlassen hatte. Und er tat das auch nur, weil er nach dem spektakulären Outing des Fußballers Thomas Hitzlsperger fürchtete, von Medien enttarnt zu werden (siehe Interview Seite 74). Nicht einmal das aufsehenerregende Homo-Bekanntnis von Apple-Chef Tim Cook, 54, im Oktober 2014 fand hierzu-lande Nachahmer.

„Ich kenne etliche schwule Topmanager“, sagt Harald Christ, 43, der die Postbank Finanzberatung AG leitet und selbst homosexuell ist. Sie kämen aber nicht aus dem Versteck, weil sie Angst hätten, ein Bekenntnis wirke karrierestörend.

Ähnliches berichtet Dietmar Holzapfel, 58, seit zwei Jahrzehnten Co-Geschäftsführer der „Deutschen Eiche“ in München. Die Gaststätte ist einer der ältesten Treffpunkte der homosexuellen Szene. Im Gastraum hängen Kristalleuchter, das Zentrum bildet ein beleuchteter Tresen. Die Eingangstür zur Sauna befindet sich neben der Hotelrezeption. Für 18 Euro können sich die männlichen Besucher hier für fünf Stunden anheizen.

Holzapfel sagt, in seinem Bekanntenkreis gebe es „einige sehr erfolgreiche Konzernmanager und Vorstände, von denen kein Mensch vermuten würde, dass sie



Apple-Chef Cook



Ehemaliger BP-Lenker Browne

schwul sind“ – und die sich niemals bekennen würden.

Der Gastronom hat aus vielen Gesprächen mit ihnen einen guten Überblick über die schwule Managerszene: „Die Toleranz unterscheidet sich je nach Branche und Kultur“, sagt er. „Im Automobilbereich etwa oder in Unternehmen, die ihren Firmensitz in ländlichen Gegenden haben, ist es heutzutage immer noch nahezu unmöglich, sich zu outen.“ Gleiches gelte für weltweit operierende Firmen mit Geschäftsbeziehungen etwa in die arabische Welt.

Doch die Gründe für die latente Homophobie in den Chefetagen lassen sich nicht ins Ausland wegargumentieren. Sie liegen in den Unternehmens- und Branchenkulturen in weiten Teilen der Wirtschaft.

Unbeirrt pflegen viele deutsche Firmen ihre tief verwurzelte Macho-Kultur. Skandale wie die Sexorgie der Versicherungsagenten der Hamburg-Mannheimer in einer Budapester Therme, die Lustsausage von Mitarbeitern der Bausparkasse Wüstenrot in Rio de Janeiro, inklusive Bordellbesuch, oder die Bereitstellung von Prostituierten für VW-Betriebsräte durch das Unternehmen sind zwar nicht die Regel. Doch sie lassen erahnen, wie testosterongesteuert es in manchen deutschen Firmenzentralen zugeht.

Es ist ein Umfeld, in dem es Homosexuelle schwer haben. Zumal sie auf dieselben, schier unausrottbaren Vorurteile stoßen wie Frauen. Homosexuelle gelten bei vielen Aufsichtsräten, Personalberatern und anderen Entscheidern als zu weich, zu durchsetzungsschwach, zu kompromissbereit. Was Unsinn ist, aber dennoch dazu führt, dass Schwule und Lesben in ihrer Karriere oft an die „pink ceiling“, die „rosa-

farbene Decke“, stoßen, eine unsichtbare und schwer überwindbare Grenze.

„In deutschen Firmen dominieren klassische Rollenbilder“, sagt René Behr. Der Personalchef von Hugo Boss ist Sprecher des Völklinger Kreises, des Bundesverbands schwuler Führungskräfte. Das Pendant dazu bildet der Verein Wirtschaftsweiber, ein Netzwerk für lesbische Fach- und Führungskräfte. Die haben es meist doppelt schwer: Sie müssen sich nicht nur in ihrer Rolle als Frau beweisen, sondern auch als Homosexuelle.

Dass sich in deutschen Unternehmen antiquierte Vorstellungen über Geschlechterrollen so hartnäckig halten, mag auch daran liegen, dass das Führungsmilieu in der Wirtschaft viel konservativer ist als der Rest der Gesellschaft, dass gerade in den Sphären der ökonomischen Macht gesellschaftlicher Wandel oft viel später, viel langsamer vollzogen wird.

Nicht zu vergessen: Noch heute ist eine Generation von Topmanagern am Ruder, die in einer Zeit groß geworden ist, in der Homosexualität unter Strafe stand. Erst 1994 wurde der § 175, der sogenannte Schwulen-Paragraf, aus dem Strafgesetzbuch gestrichen.

Es ist eine Generation, in der Schwule, die ganz nach oben wollten, im Laufe ihres Lebens ein Gebilde aus Halbwahrheiten und Lügen errichten mussten. Auf diesem wackeligen Gerüst kletterten sie nach oben – stets begleitet von der Angst, es könnte bei einem Outing zusammenbrechen und nicht nur ihre persönliche Glaubwürdigkeit erschüttern, sondern auch die ihrer Firma.

Wie tief die Angst vor einem solchen Imagecrash gehen kann, hat der ehemali-

Bekennende schwule Manager

„Das Versteckspiel war schlimm“

ge BP-Chef John Browne in seinem 2014 erschienenem Buch „The Glass Closet: Why coming out is good business“ beschrieben.

Es ist ein deprimierender Bericht über seine Zeit als heimlich schwuler Konzernchef. Er berichtet von den Lügen, von allgegenwärtiger Angst, von herzerreißender Einsamkeit. „Wer im Schrank gefangen war, begreift erst im Nachhinein, welche zersetzende Wirkung ein Doppelleben auf Arbeit und Leben hat.“

Vier Jahrzehnte lange hatte er bei BP seine sexuelle Orientierung verborgen, weil er sicher war, es würde seine Karriere stoppen. Zudem spielt das Ölgeschäft vor allem in Ländern wie Russland oder Saudi-Arabien, in denen Homosexualität ein Tabu oder gar strafbar ist. Doch auch daheim in London war er nicht frei. „Als Geschäftsmann stand ich unter öffentlicher Beobachtung. Aus Angst vor Entdeckung wagte ich nicht, in einen Club zu gehen, um einen Begleiter zu finden.“

Eines Abends im Jahr 2003 beging er einen folgenschweren Fehler: Er bestellte sich einen 23-jährigen Mann namens Jeff bei einem Escort-Service. Daraus entspann sich eine Beziehung. Als die vorbei war, verlangte Jeff finanzielle Unterstützung. Nach einiger Zeit stoppte Browne den Geldfluss – da drohte Jeff ihm. Browne blieb hart.

Am 5. Januar 2007 meldete sich das Boulevardblatt „Mail on Sunday“ bei ihm. Jeff hatte ihn verraten. Vier Monate lang gelang es Browne, die Story zu verhindern. Dann erlaubten die Gerichte die Veröffentlichung – und er trat auf der Stelle zurück.

Das lag nicht an BP – die wollte ihren „Sonnenkönig“, der ihren Marktwert vervielfacht hatte, gern halten. Aber Browne

„Das Thema Homosexualität ist nicht mehr geeignet für rustikale Männerwitze.“

lehnte ab. Er hatte vor Gericht erklärt, Jeff beim Joggen kennengelernt zu haben statt als Escort-Gespielen – eine Lüge. Wie so viele Lügen, die er in seinem Doppelleben erfinden musste und die nun aufflogen – gegenüber seinem Arbeitgeber, seinen Freunden, seiner Familie.

In seinem Buch – ein paar bittere Erfahrungen reicher – berichtet Browne, wie Furcht seinen Blick für die Realität getrübt hatte. Mit den Jahren war die gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber Homosexuellen deutlich gestiegen. Doch „Angst und

„Schule der Intrigen“

Manager Ex-Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger, 65, über die Macho-Kultur in den Chefetagen

SPIEGEL: Herr Sattelberger, der deutsche Manager entspricht immer noch einem Macho-Typus. Welche Chancen haben in dieser Welt eigentlich Menschen, die mit diesem Bild nicht übereinstimmen, beispielsweise Frauen oder Homosexuelle?

Sattelberger: Das halte ich für eine Stereotype. Es geht nicht darum, ob Frauen, Homosexuelle oder Menschen mit anderen ethnischen Hintergründen anders führen. Wer Macht besitzt, muss auch mit Macht umgehen können. Die Frage ist: Gibt man denen, die vermeintlich nicht dem Prototyp entsprechen, genügend Raum und Zeit, auf eine andere Art zu führen?

SPIEGEL: In Ihrem Buch rechnen Sie mit der deutschen Wirtschaftselite ab*. Was ist Ihnen in Ihrer langjährigen Vorstandstätigkeit am meisten aufgestoßen?

Sattelberger: Deutsche Unternehmen sind viel stärker auf pure Effizienz fixiert als etwa angelsächsische oder skandinavische. Ertragsziele werden oft exzessiv bis auf die unterste Ebene durchgestellt. Da bleiben kaum Freiräume für die Mitarbeiter, neue Wege zu suchen. Ausländische Kollegen halten viele deutsche Topmanager oft für spröde, steif, humorlos und förmlich. Das ist ein Spiegelbild der kreativitätsarmen Unternehmenskultur. Ich habe aber auch meine Wertschätzung für den früheren Lufthansa-Chef Jürgen Weber und meinen ehemaligen Telekom-Chef René Obermann ausgedrückt, die einen offenen Führungsstil pflegten. Und ich war selbstkritisch, wo ich Fehler gemacht habe.

SPIEGEL: Haben Sie es besser gemacht?

Sattelberger: Ich habe Erfolge erzielt, und ich habe Mist gebaut. Insgesamt bin ich zufrieden, aber ich will mich nicht als Vorbild verkaufen. Wenn ein junger Mensch um Rat fragt, fordere ich ihn auf, gründlich abzuwägen, ob er in die Legebatterien der Großkonzerne gehen will.

SPIEGEL: Sie gelten seit vielen Jahren als einer der größten Befürworter einer Frauenquote. Finden Sie immer noch, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Sattelberger: Jede soziale Reform muss zunächst durch ein Tal der Tränen gehen. Reformen werden von den Besitzstandsbewahrern immer erst mal attackiert. Sie brauchen einen langen Atem, fünf bis zehn Jahre. Aber ich denke, dass der heutige Mix aus freiwilliger und fixer Quote der richtige Weg ist.

* Thomas Sattelberger: „Ich halte nicht die Klappe“. Murmann Publishers, Hamburg; 288 Seiten; 22 Euro.



SPIEGEL: Von zwischenzeitlich 17 Frauen im Vorstand von Dax-30-Konzernen sind 8 wieder weg. Ist die Frau im Vorstand doch kein Erfolgsmodell?

Sattelberger: Wenn Sie eine Frau in den Vorstand holen, müssen Sie längere Zeit Ihre schützende Hand über sie halten. Das ist, als ob Sie in einen alten Körper ein neues Organ einpflanzen, das gibt Abstoßreaktionen. Das einzige Erfahrungsdefizit, auf das ich bei vielen von ihnen gestoßen bin: Sie haben Konzern, aber nicht Konzernzentrale gelernt. Diese Schule der Intrigen und territorialen Kämpfe, des Aushandelns von Macht.

SPIEGEL: Die Dax-Zentralen prägt also noch immer eine Macho-Kultur, in der es Frauen und Homosexuelle schwer haben, ganz nach oben zu kommen?

Sattelberger: Generell klont das Topmanagement seine Nachfolger. Die Zahl der Führungskräfte, die sagen, das tue ich mir nicht an, ist relativ hoch. Wenn Sie zudem Sorge haben, auf Vorurteile

zu stoßen, sprechen Sie nicht über einen Teil Ihres Lebens oder malen diesen Teil anders.

SPIEGEL: Sie haben sich erst im September, nach Ihrer aktiven Managerzeit, als homosexuell geoutet. Und das, obwohl Sie seit Jahrzehnten in einer festen Beziehung leben. Warum so spät?

Sattelberger: Als ich gemerkt habe, dass mich manche Medien nach dem Outing des früheren Fußballprofis Thomas Hitzlsperger unter Druck gesetzt haben, wollte ich das Gesetz des Handelns nicht aus der Hand geben. Ich habe das eher nebenbei bei einer Veranstaltung erwähnt. In einem Umfeld, in dem ich sicher sein konnte, dass es nicht inszeniert wirkte und keine reißerischen Schlagzeilen geben würde. Ein öffentliches Outing, wie das von Apple-Chef Tim Cook, deute ich als Marketinggag. Es bedient den Voyeurismus.

SPIEGEL: Sie sind einer der ersten deutschen Spitzenmanager, der sich zu seiner Homosexualität bekannt hat. Sind schwule Vorstände das letzte Tabu der deutschen Wirtschaft?

Sattelberger: Es ist nicht das einzige Tabu. Aber in den schwierigen Berufungsprozessen und Wiederbestellungsprozessen zum Vorstand wissen Sie nie, wie diese Information verwertet wird. Leider ist die Welt nicht nur liberal und tolerant. Sie müssen immer damit rechnen, dass diese Information irgendwann gegen Sie verwendet wird. Außerdem hatte ich entschieden zu vermeiden, dass meine gesellschaftspolitischen Beiträge und betrieblichen Innovationskonzepte durch die gefärbte Brille betrachtet werden. Es schwingt immer mit: Der trifft diese oder jene Entscheidung nur, weil er schwul ist.

SPIEGEL: Gibt es denn homosexuelle Dax-Vorstände?

Sattelberger: Natürlich gibt es sie.

SPIEGEL: Sie propagieren eine demokratische Unternehmenskultur als Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wie soll es die geben können, wenn das Klima von Tabus geprägt ist?

Sattelberger: Demokratie ist nur eine Option, allerdings eine attraktive. Sie erfordert aber, dass Tabus – seien sie wirtschaftlich, unternehmenskulturell oder auch sozialer Natur – aufgebrochen werden. Wenn sich Unternehmen autistisch verschließen und die veränderten Wertvorstellungen in der Gesellschaft nicht wahrnehmen, werden sie keine gute Zukunft haben.

Interview: Markus Dettmer, Jörg Schmitt

Panik“ hätten ihn abgehalten, diesen klaren Fortschritt zu sehen.

Die befreiende Wirkung eines Outings kann auch Commerzbankier Holger Reuschling bestätigen. „Wenn ich gewusst hätte, wie viel positives Feedback ich bekomme, hätte ich es viel früher gemacht“, sagt er. Doch auch seine Furcht war lange zu groß. „Ich bin froh, dass das nun vorbei ist. Das Versteckspielen war schlimm. Das war eine große psychische Belastung.“

Studien zufolge raubt diese Belastung sexuell anders Orientierten etwa 20 bis 30 Prozent ihrer Arbeitskraft. Und so langsam dämmert auch dem letzten Personal: Im globalen Kampf um Talente kann man nicht mehr auf Leute verzichten, nur weil die anders lieben.

Die Unternehmensberatung McKinsey förderte 1994 die Gründung eines internen sogenannten LGBT-Mitarbeiternetzwerks für Lesben, Schwule (gay), Bisexuelle und Transsexuelle. Es gilt mittlerweile nicht nur als extrem hip, sondern auch als eine Macht im Unternehmen. IBM folgte mit dem Netzwerk Eagle.

Auch in deutschen Großunternehmen haben sich LGBT-Netzwerke etabliert. Sie heißen db pride in der Deutschen Bank, HomoSAPIens beim Softwareriesen SAP, queerbeat bei der Telekom, Rainbow Net bei der Deutschen Post, Queerdirect in der VW-Bank und GL@D bei Daimler. Sie tauschen sich aus, koordinieren ihre Aktivitäten über die Stiftung PrOut at work und präsentieren sich bei der Karrieremesse sticks and stones, die jährlich in Berlin stattfindet und immer mehr Zulauf bekommt.



Banner zur Karrieremesse in Berlin
„Das Signal muss von oben kommen“

Ganz früh dabei war auch die Commerzbank mit ihrem 2001 gegründeten Netzwerk Arco. 2005 setzte sich die Firmenleitung an die Spitze der Bewegung. In einem Kommentar, der prominent im Intranet erschien, formulierte der damalige Vorstandschef Klaus-Peter Müller seine Unterstützung und verdeutlichte, dass keine Art von Diskriminierung geduldet werde. „Das Signal muss von oben kommen“, sagt Müller, der heute dem Aufsichtsrat vorsitzt. Sprüche über Schwule oder Lesben seien in der Commerzbank „nicht mehr geeignet für rustikale Männerwitze. Homosexuelle sind für uns eine interessante Zielgruppe, sowohl als Mitarbeiter als auch als Kunden“. Sie gelten als gebildet und finanzstark, und stecken, weil meist kinderlos, viel Zeit in ihre Arbeit.

Immer wieder hat Holger Reuschling die Einträge bei Arco studiert, jahrelang gehadert, ob er beitrifft. Als er es schließlich tat, ließ er alle Netzwerker live im Arco-Blog an seinem Outing teilhaben – und an seinem Gefühl der Befreiung, als es vollbracht war. „Wenn es im Haus nicht diese offene Kultur gäbe, hätte ich es nicht gemacht“, sagt er.

Der altgediente Firmenlenker Müller hat Verständnis dafür, wenn Führungskräfte lieber im Schrank bleiben: „Wenn sich ein Topmanager outen will, sollte er sich im Klaren darüber sein, welcher Rummel über ihn hineinbricht.“

Dass man als Schwuler in Deutschland auch ganz leise und unaufgeregt die Karriereleiter erklimmen kann, hat Thomas Pfaff, 61, erlebt. Mehr als 15 Jahre lang war er Pressesprecher, die letzten 6 als Vorstand für die weltweite Kommunikation der HypoVereinsbank verantwortlich. Inzwischen ist er selbstständig, berät Menschen in Krisenzeiten im Umgang mit den Massenmedien, etwa Uli Hoeneß.

Pfaff lebte schon immer offen schwul und ist mit einem Mann verheiratet. Ein Outing in dem Sinne gab es im Job nie. Fragte ein Kollege: „Hast du eigentlich eine Freundin?“, hat er eben gesagt: „Nein, aber einen Freund“. Die Reaktionen seien eher neugierig gewesen als feindselig. „Dass ich schwul bin, war beruflich nie ein Thema“, sagt er. „Ich wurde immer fair behandelt. Entscheidend war, was ich leistete.“

Ex-BP-Chef Browne schreibt in seinem Buch: „Ich wünschte, ich wäre tapfer genug gewesen, mich schon während meiner Zeit als BP-Chef zu outen. Ich bedaure das bis zum heutigen Tag.“ Zum einen, weil er ein Rollenmodell hätte werden können – aber auch ein besserer Chef: „Um mein Doppelleben zu schützen, war ich sehr reserviert, schob eine dicke Glasscheibe zwischen mich und meine Mitarbeiter. Hätte ich mich zu dem bekannt, was ich war, hätte ich ganz anders führen können.“

Michaela Schießl, Jörg Schmitt, Antje Windmann