

# Unverkäufliche Leseprobe

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

 | FISCHER

Fränzi Kühne

# WAS MÄNNER NIE GEFRAGT WERDEN

Ich frage trotzdem mal.

 | FISCHER

Aus Verantwortung für die Umwelt hat sich der S. Fischer Verlag zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet. Der bewusste Umgang mit unseren Ressourcen, der Schutz unseres Klimas und der Natur gehören zu unseren obersten Unternehmenszielen.

Gemeinsam mit unseren Partnern und Lieferanten setzen wir uns für eine klimaneutrale Buchproduktion ein, die den Erwerb von Klimazertifikaten zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes einschließt.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.klimaneutralerverlag.de](http://www.klimaneutralerverlag.de)

*Ein Wort vorab. Noch vor allen anderen. Dieses Buch verwendet Gendersternchen als eine Form inklusiverer Sprache. Das ist der Autorin wichtig. Nicht so wichtig ist es ihr, das an dieser Stelle zu begründen oder zu rechtfertigen. Die Diskussion wird schon so lange und auf so vielen Kanälen geführt, da dürfte jede\*r Leser\*in eine eigene kleine Meinungsfestung gebaut und gut abgesichert haben. Ein kleiner Hinweis in einem Buch über Frauen- und Männerfragen rüttelt daran wenig. Vielleicht nur so viel: Der Genderstern ist nicht nur ein Symbol für Gleichberechtigung. Er ist fast noch mehr ein Symbol für die Bereitschaft, Traditionen zu hinterfragen. Dafür, Dinge nicht nur deshalb so zu machen, weil sie schon immer so gemacht wurden. Und dafür, Ideen wie »Frauen sind halt mitgemeint« nicht einfach als gegeben hinzunehmen. Die Autorin ist der Meinung, dass das ganz gut zu ihrem Buch passt.*



Erschienen bei FISCHER Taschenbuch  
Frankfurt am Main, Juni 2021

© 2021 S. Fischer Verlag GmbH,  
Hedderichstr. 114, D-60596 Frankfurt am Main

Redaktionelle Mitarbeit: Sebastian Cleemann  
Lektorat: Hanne Reinhardt  
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-596-70582-5

# INHALT

Das Warten auf das »Jetzt geht's los« .....	9
Können Sie für andere Männer ein Vorbild sein? .....	25
Was können Sie, was junge Frauen nicht können? .....	47
Es gibt Männer, die sagen, Frauen stünden sich am meisten selbst im Weg. Ist da was dran? .....	65
Verraten Sie uns, was Sie in Ihrem Koffer haben? .....	87
Wie bringen Sie Familie und Karriere unter einen Hut? .....	113
Haben Sie das Gefühl, dass Sie für Ihre Karriere persönlich viel opfern mussten? .....	147
Hat sich das Interview für Sie komisch angefühlt? .....	179
Jetzt geht's los .....	203
Danke schön .....	227
Literatur .....	229

# DAS WARTEN AUF DAS »JETZT GEHT'S LOS«

*»Die Fragen sind nie das Problem.  
Das Problem sind immer die Antworten.«*

Dr. Helmut Thoma im Telefoninterview, 19. August 2019

Grundsätzlich mag ich Interviews. Grundsätzlich schätze ich es, Leute zu treffen, die ich noch nicht kenne, und mich mit ihnen zu unterhalten. In einem Café, auf einer Bank im Park, in einem halbwegs lebensfrohen Büro, in einem Studio oder auf einer Bühne sitzen und über Dinge sprechen zu dürfen, die mir und im Idealfall allen Anwesenden wichtig sind: mir eine Ehre und ein Vergnügen. Vielen Dank für das Interesse, hat mich wirklich sehr gefreut.

Aufregung ist für mich dabei immer im Spiel, weil es eben meist auch eine künstliche Situation, ein künstliches Gespräch ist. Es fühlt sich immer auch etwas seltsam an. So hat ein Interview in der Regel einen konkreten Anlass, verfolgt mindestens ein Ziel, hat ein ungefähres Drehbuch. Da fällt es mir nicht immer leicht, die Balance zwischen dem kontrollierten Austausch und der entspannten Konversation zu halten. Zumal auch jederzeit irgendetwas irgendwie danebengehen kann – die Chemie stimmt nicht, das Café ist laut und ungemütlich, jemand hatte einen schlechten Tag, ein

dahingesagter Gedanke bekommt plötzlich viel zu viel Bedeutung. Und selbst dann, wenn alles gut läuft, kann am Ende immer noch ein Text entstehen, von dem man hofft, dass er sich möglichst schnell versendet.

Schönerweise verfliegt die Aufregung dann doch meist, und schönerweise habe ich selten schlechte Erfahrungen gemacht. Dabei habe ich seit 2017 wirklich ziemlich viele Interviews gegeben und Gespräche geführt. Ich nehme Einladungen eigentlich immer gern an, weil ich das Gefühl habe, etwas zu erzählen zu haben, und die Gelegenheit nutzen will, solange sie sich bietet.

Ich stelle mich einmal kurz vor. Mein Name ist Fränzi Kühne, mich gibt es seit 1983, ich habe Jura studiert, habe dieses Studium dann jedoch abgebrochen und bin Mitgründerin der ersten Social-Media-Agentur Deutschlands geworden. Mit dieser Agentur habe ich bis zu meinem Ausstieg 2020 mitgeprägt, wie Digitalisierung, Social Media, neue Geschäftsmodelle und Organisationsformen in Deutschland diskutiert und gestaltet werden. Ich bin Mitglied des Stiftungsrats der AllBright-Stiftung und Mutter zweier Mädchen, geboren 2016 und 2020, die mit mir und ihrem Vater in Berlin-Biesdorf leben. Anders als gelegentlich vermutet wird, hat mein Nachname nichts mit dem Logistikunternehmen Kühne+Nagel zu tun. Meine Eltern waren vielmehr zu DDR-Zeiten Werbeleiter, Typographin und Künstlerpaar, haben nach der Wende eine kleine Werbeagentur gegründet, sind zur Hälfte in Rente und zur anderen Hälfte leider 2009 verstorben. Ich mag die Ostsee und Kniffeln, und vor dem Frühling 2017 wurde ich nur selten um Interviews gebeten. Dabei hatte ich bis dahin nicht nur eine sehr solide Gründe-

rinnenkarriere hingelegt, eine spannende Agentur mit Standorten in Berlin und New York mit aufgebaut und mit ihr den einen oder anderen Preis gewonnen – ich konnte auch exzellent kniffeln!

Seit der Gründung von TLGG im Jahr 2008 hatten wir – Christoph Bornschein, Boontham Temaismithi, ich und ein hervorragendes Team – uns den Status junger und kluger Vorreiter\*innen erarbeitet, die die Sache mit der Digitalisierung einigermaßen verstehen und sie nicht nur ihren Eltern, sondern durchaus auch dem einen oder anderen DAX-Unternehmen erklären können. Wenngleich ich als einzelne Person noch nicht besonders sichtbar war, so war es die Agentur durchaus. Das wiederum war der freenet AG aufgefallen, die für eine Neubesetzung in ihrem Aufsichtsrat eine junge Kandidatin suchte und bei uns fündig wurde. Ich versuche jetzt mal nicht, den ganzen Prozess der Aufsichtsratsneubesetzung detailliert wiederzugeben oder ihn extrem spannend zu machen; zum einen komme ich sicher noch einmal darauf zurück, zum anderen steht das Ergebnis ja schon im Klappentext: Am Ende eines für mich aufregenden Auswahl- und Bewerbungsprozesses hielt ich vor 600 Leuten meine erste Rede auf einer Bühne und wurde Deutschlands jüngste Aufsichtsrätin eines börsennotierten Unternehmens.

Und nicht nur das: Ich wurde ein Medienthema. Am Abend vor der entscheidenden freenet-Hauptversammlung in Hamburg lud mich zum Beispiel Johanna Schoener von der ZEIT zu einem Gespräch ein – darüber, wo ich herkomme, wie ich in diese Position gekommen war, was ich mitbringe und was ich anders mache. Ich war in diesen Tagen in einer seltsamen Blase erschöpfter Aufregung unterwegs. Die Fahrt nach Ham-

burg hatte mich da auch nicht gerade entspannter gemacht: verspäteter Zug, gesperrte Strecke, Streit um Taxis, viele gestresste Menschen. Doch hier, in einem Café im Herzen der besten Hansestadt der Welt, fanden Johanna und ich sofort in ein gutes Gespräch. Wir sprachen über Klischees, über die Wirtschaft, über Digitalisierung, und natürlich kam auch die Frage auf, ob bei meiner Berufung die Frauenquote eine Rolle gespielt habe. Na, selbstverständlich hat sie das. Und das ist bei aller möglichen Kritik an Quotensystemen auch gut so. Eine Frauenquote zwingt Unternehmensentscheider, über ihre gewohnten Thomas-Michael-Andreas-Geschäftspartnerkreise hinauszuschauen und anderswo die gesuchte Expertise zu finden. Aber freenet suchte ja nicht einfach nur eine Frau, sondern eine Frau mit Digitalkompetenz. Den Eindruck, dass ich die in den Aufsichtsrat mitbringen könnte, teilten am darauffolgenden Tag 99 % der anwesenden freenet-Aktionär\*innen. Mein Gespräch mit Johanna erschien eine knappe Woche später in der ZEIT unter dem Titel »Warum sollte ich mich verkleiden?«. Die erste Frage: »Verraten Sie uns, was Sie in Ihrem Koffer haben? Was werden Sie morgen anziehen?«<sup>1</sup>

Rückblickend war dieses ZEIT-Interview in all seiner Freundlichkeit und Entspantheit der Auftakt zu einem Reigen der Monothematik. Es ist wirklich keine Übertreibung: In kaum einem Gespräch geht es nicht irgendwann um meine Rolle als Frau, in kaum einem Gespräch nicht irgendwann darum, inwiefern ich anders bin und aus der einen oder anderen Rolle falle. Es geht um meine Klamotten, es geht um mein Aussehen, es geht um meine Familienpflichten und darum, ob ich als Frau Vorbild für andere Frauen sein kann oder einen

besonderen Druck in dieser Männerwelt verspüre. Was machen Frauen anders als Männer, was müssen Frauen anders machen, stehen sich Frauen selbst im Weg? Ich fand das lange gar nicht so wild, denn grundsätzlich rede ich auch gern über das Potenzial von und neue Karrierewege für Frauen. Und wenn es hilft, zu thematisieren, dass man sich nicht verkleiden muss, um erfolgreich zu sein, dann lasst uns eben über meine Schuhe reden: schwarze Chucks, meistens.

Hätte ich aber von Anfang an gewusst, wie oft es noch um meine Schuhe gehen sollte, ich hätte vielleicht in meinem ersten großen Interview nicht so bereitwillig über meine Modeentscheidungen gesprochen. Es gibt wahrscheinlich in jeder Kindheit eine Variation des Augenblicks, in dem die Verwandtschaft mitbekommt, dass man eine bestimmte Süßigkeit gerne mag, und einem von da an nur noch diese eine Süßigkeit schenkt, bis sie – die Süßigkeit, nicht die Verwandtschaft – einem zu den Ohren rauskommt. Nun, nach dem ersten Interview schien den Journalist\*innen klar zu sein: Fränzi redet supergern über Schuhe und Frisuren. Und es kam mir doch langsam zu den Ohren raus.

Am Ende war es Martina Merz, heute Aufsichtsratsvorsitzende bei Thyssenkrupp, die mir 2018 den entscheidenden Wink gab: »Es geht fast nur um deine Klamotten, um dein Aussehen, um deine Familienpflichten. Es geht nie um Digitalisierung, das Thema der Stunde, für das du stehst.« Schon damit hatte sie recht, aber dann kam es: »Einen männlichen Aufsichtsrat würde man all das überhaupt nicht fragen.«

Um ehrlich zu sein, war ich mir in diesem Moment gar nicht sicher, ob man als Journalist\*in einen männlichen Aufsichtsrat zu seiner Berufung überhaupt irgendetwas fragen würde.

Mit mir sprach man ja vor allem, weil ich eben anders war. Ich war in diesem Aufsichtsratsuniversum ein Sonderfall, für den es noch keine Interviewstandards gab. So stellte man mir Fragen, die man jungen Frauen halt so stellt, und beschrieb mich, wie man junge Frauen wohl beschreibt: »Fränzi Kühne trägt zerrissene Jeans, Converse-Schuhe, Reißverschluss im Ohrloch und einen blonden Sidecut«<sup>2</sup> bzw. »Sidecut, Piercings und Chucks«<sup>3</sup> bzw. »Jeans und Sneakers«<sup>4</sup> bzw. »Chucks und Jeans«<sup>5</sup>, sieht also auf jeden Fall »nicht wie die typische Aufsichtsrätin aus«.<sup>6</sup>

Das ist ein paar Interviews lang total okay, und ich habe mit vielen wirklich tollen Leuten viele wirklich nette Gespräche für viele grundsätzlich gute Medien und Formate geführt. Zum Problem wird diese Perspektive aber, wenn sie zum kaum hinterfragten Interviewstandard für »Gespräch mit okay erfolgreicher Frau in leitender Position« wird. Zum Ärger wird sie dann, wenn man immer wieder und wieder feststellt, dass erfolgreichen Männern diese Fragen sehr selten gestellt werden. Was wird der Fraktionsführer der Linken morgen anziehen? Hat man den Siemens-CEO schon mal wegen seiner optischen Attribute befördert? Und natürlich ganz wichtig: Wie lässt sich die Arbeit des erfolgreichen Start-up-Gründers mit seiner Rolle als Vater vereinbaren? Finanztipps und Marktbetrachtungen schön und gut, aber wie regeln Sie denn das mit der Kinderbetreuung, Herr Superinvestor?

Ah, da erhebt jemand Einspruch: »Diese Interviews und Interviewfragen gibt es sehr wohl auch bei Männern!« Stattgegeben! Tatsächlich gibt es sie: Wie wild wirft sich der zweifache Vater Matthias Schweighöfer ins Spielplatzgetümmel? Welchen edlen Zwirn trägt Hugh Jackman beim Luxusstell-

dichein auf der Luxusuhrenmesse? Wer macht den Einkauf bei Steinmeiers? Stimmt total, aber haben Sie den entscheidenden Unterschied bemerkt? Es fällt vielleicht nicht sofort auf, aber im Grunde ist es ganz einfach: Die Rolle eines Mannes als Vater, Anzugträger oder Ehemann rückt dann in den Fokus, wenn es darum geht, ihn als Vater, Anzugträger oder Ehemann zu porträtieren. Bei einer Frau dagegen sind Klammotten, Aussehen und Familienpflichten immer ganz automatisch und ohne jede Überleitung Thema.

Beispiele? Sehr gern. Im Oktober 2019 wurde Saskia Esken zur SPD-Vorsitzenden gewählt. Ich musste kein Modemagazin lesen, um zu wissen, dass sie an diesem Tag »ein schwarzes Kleid mit weißem Gittermuster« trug. Ich musste in kein Elternmagazin schauen, um zu wissen, dass Ursula von der Leyen eine Haushaltshilfe und »eine pädagogisch fitte Tagesmutter« hat und dass sich zu Manuela Schwesigs Zeit als Familienministerin ihr Ehemann in Schwerin um die Kinder kümmerte. Und auch ohne den Blick in Nischenmedien und Fetischforen kenne ich publizierte Meinungen zu Annegret Kramp-Karrenbauers Beinen oder zu den Hosenanzügen von Angela Merkel. Erfolgreiche Männer, über die ich ähnlich informiert bin, gibt es dagegen eher wenige. Und das ist okay, denn es interessiert mich bei ihnen ebenso wenig. Viel lieber würde ich von all diesen erfolgreichen, bekannten, mitunter sogar mächtigen Menschen aller Geschlechter Wissenswertes über das Leben, die Gesellschaft und die Zukunft hören. Wie sehen sie die Welt? Was tun sie, um sie zu verändern? Wie finden wir Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit? Ein immer wieder einer Frau gestelltes »Wie viel Zeit haben Sie noch für Ihre Kinder?« dagegen ist eine Frage, die

zeigt, dass wir längst noch nicht neu denken. Sie zeigt, dass wir noch viel zu tief in unserem Klischee- und Rollendenken stecken, um neue Perspektiven zu entwickeln.

Wir leben in einer Zeit, in der die immer höher werdende Geschwindigkeit grundsätzliche Probleme sichtbar werden lässt. Digitaler Veränderungsdruck, politische Verwerfungen, wirtschaftliche Veränderungen, Klimawandel und Migrationsbewegungen, Ungleichbehandlung und der wachsende Widerstand gegen die Emanzipations- und Antidiskriminierungsbemühungen der letzten Dekaden – jeder Faktor für sich und alle zusammen machen eines sehr deutlich: Wir können nicht einfach so weitermachen wie bisher. Die Corona-Krise hat einige Entwicklungen positiv beschleunigt, aber gleichzeitig auch viele Probleme verschärft und manche eben noch fruchtbare Diskussion wieder erstickt. Dabei bleibt klar und wichtig, dass wir als Gesellschaft, Wirtschaftsraum, Weltgemeinschaft neue Lösungen brauchen. Für diese neuen Lösungen brauchen wir neue Denkweisen und neue Köpfe. Wir brauchen Diversität an allen wichtigen Punkten unserer Gesellschaft. Diversität braucht Gleichbehandlung, und das schließt die Gleichbehandlung der Geschlechter unbedingt mit ein.

Schon die letzten zehn Jahre haben von uns als Gesellschaft viel an Positionierung, Einfallsreichtum und Veränderungswillen verlangt – ein Verlangen, das wir größtenteils zurückgewiesen haben. Aber die kommenden zehn Jahre werden nicht weniger fordernd. Irgendwann sollten wir tatsächlich mal loslegen mit all den wichtigen Veränderungen. Aus meinem, ich erwähnte es kurz, abgebrochenen Jurastudium habe ich unter anderem das Bild des »Jetzt geht's los«

behalten. »Jetzt geht's los« ist der Gedanke oder Ausspruch, der den Moment markiert, in dem eine mögliche Tat strafrechtlich relevant wird. Wer diese Schwelle überschreitet, plant nicht mehr nur, denkt nicht mehr bloß drüber nach, bereitet nicht mehr vor. Oder fachlicher: Nach § 22 StGB versucht eine Straftat, »wer nach seiner Vorstellung von der Tat zur Verwirklichung unmittelbar ansetzt«. »Jetzt geht's los« ist der Beginn des relevanten Handelns. Aber hier bei uns geht noch nichts los, hier bleibt jeder Stein auf dem anderen, hier fliegen keine Löcher aus dem Käse, denn wir müssen gerade noch eine Frau fragen, ob sie nur wegen ihres Aussehens Vorstandsvorsitzende geworden ist.

Um es auf einen Punkt zu bringen: Ich möchte dem eingangs zitierten Dr. Helmut Thoma dann doch widersprechen. Die Fragen sind vielleicht nicht das Problem, aber sie sind das Symptom eines Problems. Und um zu zeigen, dass und warum sie problematisch sind, war mir Martina Merz' Verärgernung Inspiration: Einen männlichen Aufsichtsrat würde man all das überhaupt nicht fragen? Oh doch, genau das mache ich.

## Wie es wurde, was es ist

Aus vielen Artikeln, Porträts, Interviews und Anfragen erstellte ich einen typischen Frauenfragebogen. Ich ging noch einmal meine Interviews der letzten Jahre durch und sammelte all die Fragen, die mir

- a) besonders frauenfragentypisch erschienen,
- b) besonders ärgerlich waren oder
- c) beide Kriterien erfüllten.

Ich wählte die Fragen aus, die mich direkt als Frau ansprachen, und die, bei denen ich mir nicht vorstellen konnte, dass man sie Männern ebenso nonchalant stellen würde. Ich wählte einige Fragen, die immer wieder gestellt wurden, und auch einige, die nur ein oder zwei Mal vorkamen oder zwar gefragt, aber nie gedruckt wurden, die ich aber für bezeichnend hielt.

Ich schrieb rund 50 erfolgreiche Männer aus verschiedenen Bereichen des Lebens an. Ich beschrieb das Projekt und meine Motivation und bat um einen Interviewtermin. Einige kannte ich schon, zu anderen gab mir jemand einen Kontakt, bei einigen versuchte ich mein Glück einfach über die E-Mail-Adresse auf der Internetseite. Fast alle antworteten, die meisten sagten ab: keine Lust, keine Zeit, verstehe das Konzept nicht, ist mir zu privat. Manche hatten großes Interesse, brachen dann aber den Kontakt ab. Einige wenige hatten großes Interesse, wollten dann aber nur über die Corona-Lüge und Bill Gates sprechen. Doch immerhin 22 Männer sagten zu – für eine echte repräsentative Statistik ist das vielleicht zu wenig, für einen erkenntnisreichen Einblick und ein paar begründete Annahmen sollte es mir jedoch ausreichen. 22 gute Interviews später habe ich viel gelacht, einiges gelernt und ein paar Muster erkannt. Ich habe mit überwiegend freundlichen und entgegenkommenden Männern gesprochen, die sich auf das Experiment eingelassen und die Fragen sehr offen und ernsthaft beantwortet haben.

Die Absurdität, die ich als interviewte Frau oft fühle, findet sich in all diesen Gesprächen nur selten. Überhaupt verliefen die Interviews oft anders und damit sehr viel besser als erwartet. Wo ich lustige Antworten erwartete, bekam ich

ehrliche. Wo ich erwartete, dass jemand eine Frage als völlig unpassend zurückwies, nahmen die meisten jede Frage einfach als Frage an und antworteten, manchmal milde irritiert, meistens einfach routiniert. Die 22 Gespräche hatten durchaus ihren Witz, waren aber eher aufrichtig und vertrauensvoll als lustig – abgesehen vielleicht von der immer wieder schön platten Frage nach der Bedeutung ihrer optischen Attribute für ihre Karriere. »Sie meinen, weil ich so schön bin?«, fragte Gregor Gysi und lachte. Ich lachte mit. Auch gemein, eigentlich. Entschuldigung.

Doch gerade weil sie oft anders verliefen als angenommen, haben mir diese Gespräche einiges über unsere Gegenwart und über Rollenklischees verraten. Über die verschiedenen Wirkungsbereiche der erfolgreichen Befragten, über Altersgrenzen und Weltanschauungen hinweg wurden immer wieder Muster erkennbar. Völlig unterschiedliche Typen gaben zwar sehr persönliche, aber doch überraschend ähnliche Antworten. Dabei hatte ich den Begriff »erfolgreich« schon relativ großzügig ausgelegt und mich nicht auf Bruttovermögen, Anzahl der Bundesverdienstkreuze oder Social-Media-Reichweite als Key Performance Indicators festgelegt. Ein arrivierter Physikprofessor ist deshalb ebenso Teil der Anordnung wie ein Bundesaußenminister, ein Konzernchef ebenso wie ein erfolgreicher Popstar im oberen Mittelfeld der deutschen Szene, eine deutsche Medienlegende ebenso wie ein Chefarzt und ein Vater in Dauerelternzeit. So viele unterschiedliche Lebenswege, so große Ähnlichkeiten in den Antworten auf bestimmte Schlüsselfragen.

Kurz und knapp wirken mit:

- Jürgen Bornschein, \* 1960, Leiter des Hochbauamts Berlin-Pankow, CDU-Mitglied, von 1999 bis 2001 Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses, Vater meines Freundes und Mitgründers Christoph
- Axel Bosse, \* 1980, Sänger und Musiker und Grundsymphath
- Jörg Eigendorf, \* 1967, Journalist und Konzernsprecher der Deutschen Bank
- Rainer Esser, \* 1957, Geschäftsführer des ZEIT-Verlages und der DvH Medien GmbH und ein Mann, der sehr gute Weihnachtskarten verschickt
- Holger Friedrich, \* 1966, Unternehmer, Investor und seit 2019 vieldiskutierter Verleger der Berliner Zeitung
- Gregor Gysi, \* 1948, Rechtsanwalt, Politiker, Bundestagsabgeordneter und langjähriger Fraktionsvorsitzender der Linken
- Dr. Lars Hellmeyer, \* 1969, Chefarzt für Geburtsmedizin und Gynäkologie an zwei Berliner Vivantes-Kliniken
- Joe Kaeser, \* 1957, praktisch ein ganzes Berufsleben lang Teil der Siemens-Führung, ab 2013 Vorstandsvorsitzender des Konzerns
- Friedrich Kautz, \* 1979, als Prinz Pi erfolgreicher Musiker, aber auch Unternehmer, Designer und Musikautor für andere Musiker\*innen
- Fynn Kliemann, \* 1988, Heimwerkerkönig, YouTuber und Unternehmer, 2020 zwischenzeitlich größter Maskenproduzent Europas
- Frater Rafael Maria Klose, \* 1996, Priesteranwärter und Ordensmann des Dominikanerordens

- Heiko Maas, \* 1966, Politiker und Bundesaußenminister im Kabinett Merkel IV, Mitglied der SPD
- Christoph Mönnikes, \* 1963, Spitzenvater des Jahres 2013, Ehemann der DB-Cargo-Vorstandsvorsitzenden Sigrid Nikutta
- Julian Otto, \* 1989, als Bausa ein in Szene, Charts und Boulevard erfolgreicher deutscher Rapper
- Christian Rach, \* 1957, Sternekoch und ehemaliger Restauranttester
- Frank Thelen, \* 1975, Unternehmer und Investor und einer der Löwen in der Start-up-Show »Die Höhle der Löwen«
- Dr. Helmut Thoma, \* 1939, österreichisch-luxemburgisch-deutsche Medienlegende, langjähriger RTL-Chef und mein Vorsitzender im freenet-Aufsichtsrat
- Ole von Beust, \* 1955, von 2001 bis 2010 für die CDU Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg, heute als Unternehmens- und Verbandsberater selbständig
- Jean-Remy von Matt, \* 1952, Mitgründer der Werbeagentur Jung von Matt, Texter und Werbelegende
- Frank-Peter Weiß, \* 1951, Nuklearphysiker und ein Jugendfreund meiner Mutter, langjähriger Professor an der TU Dresden und Geschäftsführer der Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit, heute im Ruhestand
- Peter Wittkamp, \* 1981, Werbetexter, Autor und @diktator auf Twitter, von 2011 bis 2012 mein Angestellter, erfolgreich mit der BVG-Kampagne #weilwirdichlieben und verschiedenen guten Büchern
- Waldemar Zeiler, \* 1982, Mitgründer und Mitgeschäftsführer des Start-ups einhorn

Wir werden sie alle in den kommenden Kapiteln näher kennenlernen. Jeder wird zwischendurch mal Wortführer und dann wieder nur Stichwortgeber sein, jeder wird mal mit profunden Einsichten und dann wieder mit eingestreuten Bonmots glänzen, wird mal sehr sympathisch sein und mal in ein Fettnäpfchen treten. Da die Fragebögen ähnlich waren, es zwischen den Antworten überraschend viele Parallelen gab und zu guter Letzt das Setting »Videokonferenz« nicht eben superindividuelle Interviewsituationen schuf, bekommt nicht jeder sein eigenes Kapitel. Stattdessen gehen wir wesentliche Abschnitte des Fragebogens Stück für Stück durch, entdecken gemeinsam Parallelen und Widersprüche und schauen ebenso gemeinsam, wo wir in der Diskussion um Geschlechtergleichheit, gesellschaftlichen Wandel und das große »Jetzt geht's los« denn so stehen.

Ich werde mich in diesem Buch gelegentlich ärgern. Ich lade Sie herzlich dazu ein, sich mitzuärgern. Ich werde allerdings auch schmunzeln oder sogar lachen und freue mich auch dabei über Ihre Gesellschaft. Mitunter werde ich auch laut denken und auf die Suche nach Erkenntnissen und Widersprüchen gehen. Ich wäre Ihnen dabei für Ihre Geduld und Ihren Beistand dankbar. Der Gesamteindruck hat ein gewisses Zerknirschungspotenzial, aber von der Zerknirschung zur Veränderung ist es nur ein kleiner Schritt.

Eine Sache möchte ich gern vorab deutlich machen: Dieses Buch wird kaum individuelle Anklagen und Vorwürfe liefern. Jedes dieser Gespräche war vom ersten Kontakt bis zur Freigabe der Zitate angenehm, ich bin all diesen erfolgreichen Männern sehr dankbar für ihre Zeit und ihre Offenheit. Das Problem ist nur selten der einzelne Mann. Den Hinweis je-

doch, dass da oft noch reichlich Luft nach oben ist, dass wir gemeinsam noch mehr Kraft und Geschwindigkeit in die nötigen Veränderungen bringen könnten, den erlaube ich mir. Viele meiner Interviewpartner sollten unbedingt mehr tun, um Veränderung möglich zu machen und die Gesellschaft positiv mitzugestalten. Nicht nur, weil selbst die sonst eher fortschrittlich denkenden Männer unter ihnen oft noch an sehr traditionell geprägten Geschlechterrollen hängen, die sie sich kaum wirklich bewusst machen. Sondern vor allem, weil sie mehr tun könnten. In mancher Hinsicht scheinen sie sich ihrer Gestaltungsmacht gar nicht bewusst zu sein, in anderen Momenten wirkt es, als würden sie ihre Verantwortung für den Wandel gern von sich weisen.

Dabei müsste ihnen doch klar sein, dass sie ein Vorbild für junge Männer sind.