

**Erfolg am Bosphorus** In der türkischen Wirtschaft sitzen viele Frauen in Chefesseln. Prominentestes Beispiel ist die Unternehmerin Güler Sabancı, die am Mittwoch in den Siemens-Aufsichtsrat gewählt werden soll. Die nächste Generation Managerinnen steht schon bereit

## Die Wölfin

Dilek Kurt wuchs als Kind einer türkischen Gastarbeiterfamilie in Deutschland auf. Nach dem Studium ging sie zurück und machte Karriere

VON FRIEDERIKE OTT

Ein Termin mit Dilek Kurt zu bekommen, ist nicht einfach. Ihr Tag ist durchgetaktet, der Terminkalender voll. Sie steht um sechs Uhr morgens auf, und wenn sie um acht ins Büro kommt, hat sie in der Regel schon unzählige E-Mails geschrieben und Telefonanrufe erledigt. Abends ist sie selten vor acht zu Hause, häufig auch erst um Mitternacht – der typische Alltag einer Topmanagerin. Doch jetzt sitzt sie in ihrem Büro in Istanbul, das nicht weit entfernt von der Galatabrücke liegt, die über das Goldene Horn führt, und sieht gar nicht gestresst aus. Elegantes, figurbetonendes Kostüm, dezentes Make-up, die Haare locker gebunden. Vor ihr auf dem Tisch steht ein Teller mit Sesamkringeln, die mit Käse belegt sind. Dilek Kurt wirkt entspannt. „Ich arbeite gern“, sagt sie und lächelt. „Ich genieße meinen Job.“

Zeit für ihre Familie, die 16-jährige Tochter? Doch, die nehme sie sich, sagt sie. Das sei ihr auch wichtig. „Ich kann nach der Arbeit sofort abschalten.“

Diese Disziplin ist wohl auch nötig, um so schnell Karriere zu machen wie Dilek Kurt. Sie war 28, da trug man ihr beim türkischen Arbeitgeberverband der Metallindustrie (MESS) schon den Posten einer Abteilungsleiterin an. Ihr, der jungen, aufstrebenden Fachkraft, die erst kurz im Haus war. Drei Jahre später wurde sie stellvertretende Vorsitzende des Verbandes. Zwölf Jahre blieb sie dort. Heute, inzwischen 44, gehört sie zum Führungsteam der türkischen Elginkan-Holding, einem Konglomerat aus 18 Unternehmen mit 3000 Beschäftigten, das überwiegend im Sanitärbereich tätig ist und Badewannen und Heizkörper herstellt. Dilek Kurts Zuständigkeitsbereich: Personal und Corporate Relations.

Eine beachtliche Karriere, zumal für eine Frau. Doch für die Türkei nicht ungewöhnlich. Zahlreiche große Konzerne haben Frauen im Vorstand oder werden gar von ihnen geführt, wie etwa die Mediengruppe Dogan oder die Sabancı-Holding, und auch im mittleren Management ist der Frauenanteil hoch. „Frauen“, sagt Dilek Kurt, „haben hier die Möglichkeit, ganz große Schritte zu machen.“

In Deutschland, glaubt sie, wäre ihr das so nicht gelungen.

**Dass sie in Berlin Technik studiert hat, war von Vorteil**

Sie kennt sich aus in beiden Welten. Dilek Kurt, gebürtige Türkin, ist in Deutschland aufgewachsen. Sie war fünf Jahre alt, als sie 1974 mit ihrer Mutter und drei älteren Brüdern aus einem kleinen Ort in der Nähe von Ankara nach Berlin-Kreuzberg kam. Der Vater war schon drei Jahre zuvor ausgewandert, als Bauarbeiter. Kurts Eltern war Bildung wichtig. Sie selbst hatten nicht studiert, und die Söhne waren schon fast erwachsen, als sie nach Deutschland kamen – zu alt, um ohne Sprachkenntnisse eine deutsche Schule mit dem Abitur abzuschließen. Also lag die Hoffnung auf dem jüngsten Kind Dilek. Sie machte Abitur, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität in Berlin. Eine Tochter, die studiert: Der Vater, erzählt sie, sei vor Stolz fast geplatzt.

Doch ausgerechnet Wirtschaftsingenieur? Nicht unbedingt ein Fach, das bei Frauen in Deutschland hohe Priorität genießt. An der TU, sagt Kurt, sei sie damals in der Tat eine Exotin gewesen. Außer ihr gab es nur vier, fünf andere Frauen im gesamten Studiengang, eine davon war Türkin wie sie. In der Türkei habe Technik einen hohen Stellenwert, doch das allein sei nicht ausschlaggebend gewesen. Das Fach habe sie schlicht interessiert. „Meine drei älteren Brüder haben sich viel mit Technik befasst und zu Hause Dinge montiert. Deshalb hatte ich nie Berührungängste. Technik war immer in meinem Leben.“ Sicher, nicht alles sei ihr leichtgefallen, Thermodynamik etwa, das habe ihr Schwierigkeiten bereitet. „Aber es war eine Bereicherung, und ich mochte schon immer Herausforderungen.“

**Der Wettbewerb unter den Frauen sei groß, sagt sie. „Das spornt auch an.“**

Es war dann aber eher Zufall, dass es sie nach Istanbul verschlug. Als sie drei Wochen für ihre Diplomarbeit bei ihrem späteren Arbeitgeber MESS recherchierte, bot man ihr dort gleich einen Job an. Sie zögerte nicht lange, griff zu. Obwohl manche ihre Entscheidung damals nicht nachvollziehen konnten, denn die Türkei Anfang der Neunzigerjahre – das war kein Wirtschaftswunderland.

Bereit hat sie die Entscheidung nicht. Dass sie in Deutschland gelebt und studiert habe, das sei für ihre Karriere sehr hilfreich gewesen, sagt Kurt. Nicht nur der Sprachkenntnis wegen. „Deutsche Universitäten sind in den Augen der Türken die absolute Nummer eins.“ Dies sei vermutlich auch der Grund gewesen, dass sie so schnell ein Jobangebot bekommen habe. Ein klassischer Fall von „Brain Drain“, des Abwanderns von hochqualifizierten Leistungsträgern, würden manche sagen.

Dilek Kurt drückt es anders aus: „In Deutschland“, sagt sie, „wäre ich wahrscheinlich eine von den Frauen gewesen, die viel leisten, aber keine Möglichkeit bekommen, in Chefpositionen aufzuzücken.“

In der Türkei hingegen hätten es die Frauen leichter. „Die Männer sind hier offen für Frauen in Führungspositionen.“ Sie sei von Anfang an gefördert, sogar regelrecht gepusht worden. Vor allem zu Beginn ihrer Karriere, beim Arbeitgeberverband. Da habe sie sich selbst manches nicht zugetraut. Etwa, als sie plötzlich mit Gewerkschaftern verhandeln musste, traditionell eine Männerdomäne, und einer Gruppe gegenüber, die genauso irritiert war wie sie selbst. Das sei schwierig gewesen. „Aber der Vorstand hat mir vertraut. Das hat geholfen.“ Und die Gewerkschafter? „Sie haben sich schnell an mich gewöhnt“, sagt sie heute.

Erfolg gibt Sicherheit. Damit ist Dilek Kurt in der Türkei allerdings keine Ausnahme. „Die Frauen hier haben ein starkes Selbstbewusstsein“, sagt sie. Das sei auch nötig. Denn wer Karriere machen wolle, müsse lernen, seine Qualitäten herauszustellen. In der Türkei sei das ganz normal. „Es fällt nicht unangenehm auf, wenn man sagt, wie hochqualifiziert man ist.“ Eine Lektion, die sie selbst gut verinnerlicht hat. Erwähnt, dass sie neben ihrem Job



Mit Anfang 30 verhandelte sie als Vertreterin des Arbeitgeberverbands mit Gewerkschaften, heute ist Dilek Kurt Personalchefin eines großen Herstellers von Sanitär- und Heizungsanlagen. FOTO: WWW.IFATOLYE.COM

auch als Dozentin an der Yeditepe-Universität Vorlesungen auf Deutsch im Fachbereich Internationales Management hält. Dass sie ihre Tochter allein großgezogen habe – ohne den Rückhalt einer Großfamilie, „wo es immer eine Oma oder eine Tante gibt, die auf die Kinder aufpasst“. Und dass sie nach ihrem Diplom selbstverständlich auch promoviert habe. Darauf ist sie stolz. So ist das mit dem Wettbewerb.

Dilek Kurt sagt, dass türkische Frauen in der Regel ehrgeiziger und aggressiver seien als deutsche. „Sie suchen ständig

nach Gelegenheiten, um angreifen zu können. Wenn man selbst die Chefin ist, muss man wachsam sein.“ Es habe im Verlauf ihrer Karriere durchaus Versuche gegeben, ihr einen Job abspenstig zu machen, erzählt sie. Sie sieht das aber keinesfalls negativ. „Es herrscht insgesamt mehr Wettbewerb unter den Frauen, und das spornt zu mehr Leistung an. Man muss sich immer wieder behaupten. Das erzeugt auch Energie. Und es macht Spaß.“

In der Türkei gibt es die Redewendung „am Tisch der Wölfe sitzen“ – um auszu-

drücken, dass man im harten Wettbewerb steht und andere nur darauf lauert, dass einem ein Fehler unterläuft. Jetzt, bei dem Gespräch in ihrem Büro, sagt sie: „Es ist nicht einfach, am Tisch der Wölfe zu sitzen. Man muss stark sein, und man muss die Regeln kennen.“ Vielleicht beherrscht sie dieses Spiel aber eben doch besser als andere. Ihr Name „Kurt“, erläutert sie, bedeute auf Türkisch „Wolf“. „Ich bin von Natur aus eine Wölfin“, sagt sie mit ihrer sanften Stimme. „Deshalb war das für mich nie ein Problem.“

## Spiel in der ersten Liga

In den großen Konzernen des Landes haben Frauen das Sagen

Während in Deutschland noch über die Quote diskutiert wird, haben Frauen in der Türkei längst die Chefetagen erobert. Junge, aufstrebende Managerinnen wie Dilek Kurt sind nicht die Ausnahme. Zahlen belegen das: Laut dem *Corporate Gender Gap Report* des World Economic Forums waren 2010 schon zwölf Prozent der Führungskräfte in der Türkei weiblich, womit das Land neben Norwegen den zweiten Platz belegte. Übertrumpft nur von Finnland mit einer Quote von 13 Prozent. Deutschland rangierte damals unter ferner liefen. Das hat sich nur leicht geändert. Zwar ist in den 30 Unternehmen, die im Deutschen Aktienindex notiert sind, der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder zuletzt von 3,7 auf 7,8 Prozent gestiegen. Im aktuellen „Manager-Barometer“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) waren in den 200 größten deutschen Unternehmen gerade einmal vier Prozent der Führungskräfte Frauen – in der Türkei lag der Anteil schon 2010 drei mal so hoch.

Woran liegt es, dass die Türkei in diesem Punkt so fortschrittlich ist? „Ich glaube, dass es hier vor allem deshalb so viele Frauen in Führungspositionen gibt, weil das Land nicht die Industrialisierung nach westlichem Vorbild durchlaufen hat“, sagt Sylvie de Voge, Geschäftsführerin der Beratungsfirma Hay Group Türkei. Als sich in den Fabriken in Westeuropa vor allem Männer als Führungskräfte durchsetzten, arbeiteten in der Türkei Männer und Frauen noch als gleichwertige Partner in der Landwirtschaft zusammen. Später dann habe die Türkei „wahnsinnig schnell den Sprung von einer Agrarwirtschaft in eine technologie- und serviceorientierte Wirtschaft vollzogen“, sagt de Voge. „Es sind weniger Hürden für Frauen entstanden. Für Türkinen ist es viel selbstverständlicher, dass sie in der gleichen Liga spielen wie ihre männlichen Kollegen.“

Die Liste der Frauen, die es in die Chefesseln geschafft haben, ist lang: Begümhan Dogan Faralyali steuert den Verwaltungsrat der mächtigen Mediengruppe Dogan, die unter anderem die Zeitung *Hürriyet* herausgibt. An der Spitze der Industriellenvereinigung Tüsiad stand bis vor wenigen Tagen die Textilunternehmerin Ümit Boyner. Und Güler Sabancı, Chefin der Sabancı-Holding, des zweitgrößten Industriekonzerns des Landes, schafft es regelmäßig auf die *Forbes*-Liste der 100 mächtigsten Frauen der Welt. Siemens nominierte die 57-Jährige jetzt für den Aufsichtsrat, bei der Hauptversammlung an diesem Mittwoch soll sie gewählt werden.

Auch in der Politik mischen Frauen seit langem mit. 1993 wurde Tansu Ciller die erste Ministerpräsidentin der Türkei, da war Angela Merkel noch weit von einer Kanzlerschaft entfernt. Aktuell ist allerdings eine andere Entwicklung zu beobachten. Unter den Ministern der türkischen Regierung gibt es lediglich eine Frau: Familienministerin Fatma Sahin. Dem türkischen Industrieverband zufolge sind von 2924 Bürgermeistern nur 26 weiblich.

Der Erfolg vieler Frauen sollte denn auch nicht täuschen. Sie gehören meist eher gut ausgebildeten Elite an, und ihre Gruppe ist relativ klein: Nur 29 Prozent der Frauen in der Türkei arbeiten überhaupt.



Teil einer gut ausgebildeten Elite: Güler Sabancı (oben) und die Textilunternehmerin Ümit Boyner. FOTO: OH/AFP



Teil einer gut ausgebildeten Elite: Güler Sabancı (oben) und die Textilunternehmerin Ümit Boyner. FOTO: OH/AFP

Dass es dieser kleinen Gruppe gelingt, gläserne Decken zu durchbrechen, hat oft noch einen anderen Grund: Viele große türkische Unternehmen sind in Familienbesitz. „Der Konzernchef holt natürlich lieber seine Tochter in die Führungsetage als eine externe Person“, sagt de Voge von der Hay Group. So wurden die beiden Dogan-Schwwestern von ihrem Vater in den Vorstand der Mediengruppe berufen. Im Koc-Konzern, dem größten Unternehmen des Landes, sitzt Semahat Arsel, die Tochter des Firmengründers, im Verwaltungsrat. Und Güler Sabancı folgte ihrem Onkel Sakip auf den Chefesseln. Immerhin: Es gab auch männliche Kandidaten in der Familie. Doch der Onkel wählte Güler.

MARGARITA CHIARI/FRIEDERIKE OTT

## „Wir müssen die Bilder in den Köpfen zerstören“

Nilüfer Bulut, Vorsitzende des Unternehmerinnenverbandes Tikad, über Traditionen, hartnäckige Vorurteile und andere Hindernisse

Nilüfer Bulut ist Mitgründerin und Vorsitzende von Tikad, einer Vereinigung von knapp 100 türkischen Unternehmerinnen. Sie wurde in Malatya, im Südosten der Türkei, geboren, studierte Wirtschaft in Istanbul und gründete 1995 zuerst eine Werbeagentur. Inzwischen ist Bulut auch im Textil- und im Bausektor tätig, in dem in der Türkei bisweilen mit harten Bandagen um Aufträge gekämpft wird. Sie hat zwei erwachsene Töchter. „Mehr als drei Tage Urlaub“ leiste sie sich eigentlich nicht, sagt sie, ihr „Hobby“ sei die Arbeit. Sie empfängt in ihrem Büro mit weitem Blick auf den Bosphorus, lässt Tee und Gesundheitsgebäck servieren und sagt nach einer Stunde: „Ich muss an die Arbeit.“

**SZ: In der Türkei gibt es drei Mal mehr Frauen in den Vorständen von Unternehmen als in Deutschland. Wie kommt das?**

Nilüfer Bulut: Türkische Frauen sind sehr ehrgeizig. Wir bemühen uns, die Glasdecke zu sprengen. Deshalb werden wir immer erfolgreicher. Die Regierung hat mit einigen Regelungen auch dazu beigetragen, dass die Zahl der Frauen in Führungspositionen zunimmt. Aber wir sind längst nicht zufrieden.

**Diese Regierung gilt doch als konservativ, wie passt das zusammen?**  
Das ist ein Vorurteil. Sie hat viel geleistet, um den Status der Frauen zu verbessern.  
**Zum Beispiel?**

Kindergartenbeiträge für arbeitende Frauen werden nun vom Staat übernommen. Wenn Firmen mehr Frauen einstellen, werden Versicherungsprämien vom Staat übernommen. Es geht darum, die Beschäftigung von Frauen zu erhöhen.

**Das reicht doch wohl nicht?**  
Nein. Wir wollen auch mehr. Im Ausland aber verwechselt man uns gern mit den arabischen Frauen. Das erlebe ich bei vielen internationalen Konferenzen. Die Leute sind dann überrascht, wenn sie mich treffen. Eigentlich haben Frauen jedoch überall die-

selben Probleme, ob in Europa oder in Amerika. Überall müssen sie mehr Energie haben und mehr leisten, um bestimmte Positionen zu erreichen.

**Einige türkische Unternehmerinnen, wie Ümit Boyner oder Güler Sabancı, die nun in den Siemens-Aufsichtsrat einrückt, sind auch im westlichen Ausland bekannt. Wir sehen aber auch in der türkischen Öffentlichkeit kaum Frauen in vergleichbaren Positionen, die ein Kopftuch tragen.**

Kopftuch oder nicht, solche Unterschiede will ich gar nicht machen. Aber wenn sie Sabancı sagen, Sabancı ist ein Imperium. Boyner ist auch eine prominente Familie. Ich bin seit 1995 Unternehmerin, ich hatte es nicht leicht, und ich möchte mich als Nilüfer Bulut behaupten.

**Was behindert den Aufstieg der Frauen in der türkischen Wirtschaft?**

Es gibt immer noch die falschen Rollenbilder. Den Frauen werden immer noch Schuldgefühle auf die Schultern gelegt, wenn sie Karriere machen wollen und Kinder haben. Diese Bilder in den Köpfen müssen wir zerstören. Das gilt für Frauen und für Männer. Wir brauchen ein partnerschaftliches Verhältnis.  
**Braucht man auch Frauen-Quoten?**  
Ich bin gegen eine positive Diskriminierung. Wir brauchen keine Quoten. Da fallen die Frauen dann eher wieder zurück. Frauen sollen nur nicht behindert werden, wenn wir gleichberechtigt sind, dann sind wir auch erfolgreich.

**Mussten Sie die Männer in der Familie davon auch erst überzeugen?**

Ja. Die Männer müssen sich auch ändern. Ich bin oft an einem Tisch die einzige Frau, und ich spüre die unausgesprochene Frage: Was sucht denn diese Frau jetzt hier? Nach dem Motto: Wenn die nicht da wäre, könnten wir uns ganz anders benehmen.

**Bekommt eine Firma, die von einer Frau**

**geführt wird, deshalb vielleicht weniger Aufträge?**

Wenn sie mit ihren Erfahrungen und Fähigkeiten überzeugen können, spielt das keine Rolle. In der Baubranche wird bisweilen erbarmungslos um Aufträge gekämpft. Sind sie die einzige Frau, müssen sie auch so auftreten. Wären wir mehr, wäre es besser. Dafür müssen die Männer nicht gleich weiblicher werden, aber das Leben würde lebenswerter. Frauen dürfen sich aber auch nicht in den Dienstleistungssektor abdrängen lassen und dann zusehen, wie der große Kuchen andernorts verteilt wird.

**Was rät die PR-Expertin, damit sich die Rollenbilder ändern?**

Man muss die Frauen sichtbarer machen. Wir reden jetzt hier schon wieder über Frauenfragen. Wir Frauen wollen aber nicht nur zu Frauenthemen befragt werden. Warum fragt mich niemand, was ich über globale Probleme denke, über die Finanzkrise oder den Terrorismus?

**Fragen wir. Hier in Ihrem Büro steht ein Foto, das zeigt Sie mit Asma al-Assad, der Frau des syrischen Diktators. Was hat das zu bedeuten?**  
Wir haben damals über Kindersoldaten gesprochen. Wir haben uns mehrfach getroffen. Das war vor dem Krieg. Ich kann nicht verstehen, wie sie nun zulassen kann, was ihre Regierung in Syrien tut.

INTERVIEW: CHRISTIANE SCHLÖTZER



Frauenförderung ist Programm der Regierung.

FOTO: BLOOMBERG