Die Levitenleserin

Geld regiert die Welt. Mit fast 1000 Milliarden Dollar hat Christine Lagarde dabei ein mächtiges Wort mitzureden

An einem kühlen Samstagabend traf sich Christine Lagarde kürzlich in Washington mit einigen Journalisten zu einem privaten informellen Dinner. Eigentlich hätte man der Direktorin des Internationalen Währungsfonds (IWF) eine gewisse Erschöpfung ansehen müssen, denn während der vergangenen Tage war sie in fünf verschiedenen Städten und hat mehrmals den Atlantik überquert, um dabei zu helfen, eine Lösung für die Krise in der Eurozone auszuarbeiten. Bei ihrer Ankunft wird gerade bekannt, dass es in Athen neue Demonstrationen mit gewalttätigen Ausschreitungen gibt. Falls die 56-jährige Französin tatsächlich gestresst ist, merkt man es ihr nicht an. Ganz im Gegenteil, sie scheint gelöster Stimmung zu sein. Zu ihrem schwarzweiß gemusterten Jackett trägt sie eine dezente schwarze Hose und sehr große, schwingende Silbercreolen, die ihrem eleganten Look einen überraschenden Twist verleihen.

Wenn es sein muss, kann sie auch mal die Luft anhalten

Während sie am Kamin an ihrem Wasser nippt, macht sie in perfektem Englisch Witze und erzählt selbstironisch, wie sie sich als französische Finanzministerin einmal in einer US-Talkshow wiederfand. Der Moderator war vollkommen überrascht, als sie plötzlich eine französische Baskenmütze hervorholte und aufsetzte – eine unerwartete Vorstellung, in der sie sich selbst parodierte, obwohl sie sich erst in letzter Minute dazu entschlossen hatte, weil die französischen Schokoladen-Macarons, die sie dem Moderator eigentlich schenken wollte, beim Transport geschmolzen waren. Man kann sich kaum einen größeren Kontrast zu ihrem Vorgänger Dominique Strauss-Kahn ausmalen, der stets ernst und unnahbar auftrat. Undenkbar, dass er aus Spaß im amerikanischen Fernsehen eine Baskenmütze tragen und später über die Anekdote lachen würde.

Allerdings verbrachte Christine Lagarde einen Großteil ihrer bisherigen Karriere damit, gegen Konventionen anzukämpfen. Und bevor sie den Posten übernahm, hatte es noch nie eine Frau an der Spitze des IWF gegeben – wie es Frauen überhaupt nur sehr vereinzelt in Toppositionen internationaler Finanzorganisationen geschafft hatten. Ebenso wenig hatte es vor ihr eine französische Finanzministerin gegeben.

Lagardes Lebensgeschichte zeigt, dass sie nie Angst davor hatte aufzufallen. Geboren 1956 in Paris, wuchs sie in der Normandie auf, wo ihre Eltern als Universitätsprofessor und Lehrerin arbeiteten. Sie vermittelten ihr und ihren drei jüngeren Brüdern auf liebevolle Weise einen ausgeprägten Sinn für Disziplin. Sie besuchte das Lycée in Le Havre und gehörte dem Team der Synchronschwimmer an, das später bei der französischen Meisterschaft die Bronzemedaille gewann. Heute scherzt sie manchmal, dass sie dieser Erfahrung die nützliche Begabung verdanke, gegebenenfalls die Luft anhalten zu können.

Eine erste entscheidende Wende nahm ihr Leben, als sie ein Stipendium für einen einjährigen Studienaufenthalt an der exklusiven Holton-Arms School in Bethesda in der Nähe von Washington erhielt. Danach arbeitete sie als Praktikantin im US-Kongress für den späteren Verteidigungsminister William Cohen. Obwohl Christine Lagarde nach Frankreich zurückkehrte, um Jura zu studieren, blieb ihr eine Faszination für Amerika. 1981 trat sie als Rechtsanwältin in die amerikanische Kanzlei Baker & McKenzie in Paris ein, nachdem sie erfolglos versucht hatte, an der ENA aufgenommen zu werden – jener Hochschule, die traditionell die Elite der französischen Verwaltungsbeamten ausbildet.

Die junge Juristin machte schnell Karriere, beeindruckte durch ihre Entschlossenheit und Einsatzfreude – und wurde mit knapp dreißig zum Firmenpartner ernannt. Bald jedoch stellte sie fest, dass auch sie mit den typischen Herausforderungen für Frauen kämpfen musste: dem Spagat zwischen Kindern und Beruf. 1986 bekam sie ihren ersten, zwei Jahre später ihren zweiten Sohn. „Ich arbeitete immer bis kurz vor der Geburt meiner Kinder. Und die waren schlau genug, im Mai und im Juni geboren zu werden, so konnte ich mir den Sommer über freinehmen, um sie zu stillen, und im Herbst zurück ins Büro kommen." Sie räumt ein, dass ihr Leben in Frankreich diesen Balanceakt leichter machte. „Für eine berufstätige Mutter ist es in Frankreich einfacher als in den USA. In Amerika gibt es kein mit Frankreich vergleichbares System der Kinderbetreuung." Trotzdem war es schwierig, Karriere

GELDMACHT

Seit Juni 2011 steht Christine Lagarde an der Spitze des Internationalen Währungsfonds (IWF) und ist damit eine der mächtigsten Frauen der Welt. Der 1944 als Sonderorganisation der Vereinten Nationen gegründete IWF stellt eine Art finanzieller Notarzt dar, der Staaten mit wirtschaftlichen Problemen gegen oft drakonische „Genesungsmaßnahmen" mit Krediten aus der Klemme hilft. Die Organisation hat 187 Mitgliedsstaaten und ein Fondskapital von 940 Milliarden Dollar, das Lagarde jedoch – um künftigen Krisen besser begegnen zu können – auf 1,3 Billionen Dollar aufstocken möchte. Die Stimmrechte entsprechen in etwa den Kapitaleinlagen der Mitglieder, was den USA und Europa de facto zu einer Sperrminorität verhilft.

Übersetzung: Andrea Zank; Foto: Eric Boman

Stil- und humorvoll: Christine Lagarde, Direktorin des IWF.

und Familienleben zu vereinen. „Ich hatte schlicht nicht die Zeit, stundenlang mit meinen Söhnen über den Hausaufgaben zu sitzen", gibt sie zu. „Man fühlt sich natürlich permanent schuldig. Aber ich bin nun einmal so. Es war ein unfassbar schöner Moment für mich, als meine Kinder schon älter waren und mir sagten, dass sie stolz auf mich sind."

Wie sie tut, was sie tut, liege auch an ihren weiblichen Vorbildern, sagt Christine Lagarde. Eines davon war ihre eigene Mutter, die ihre Familie allein durchbringen musste, nachdem der Vater relativ jung gestorben war. Ein anderes war ihre Großmutter: „Sie arbeitete während des Ersten Weltkriegs als Krankenschwester. Eine erstaunliche Persönlichkeit, die sich aus einer Ehe befreite, die sie nicht glücklich machte."

Ihr drittes Vorbild war „der erste Boss, den ich je hatte – eine Belgierin, sehr stark und sehr elegant", erinnert sie sich. „Sie achtete stets auf ihr Äußeres. Von ihr lernte ich, mich zu kleiden: Als ich nach Amerika kam, sah ich viele Businessfrauen, die sich wie Männer anzogen, doch sie hat mich dahingehend beeinflusst, das nicht zu tun. Heute habe ich meinen eigenen Stil." Ihre „Arbeitskleidung" stammt bevorzugt von Chanel, Austin Reed und Armand Ventilo. Alles selbst ausgewählt. „Natürlich habe ich einen Stylisten", sagt sie lachend. „Für meine Haare! Aber für meine Kleider? Niemals! Glücklicherweise hat sich meine Konfektionsgröße im Lauf der Jahre nicht geändert." Einige Stücke ihrer heutigen Garderobe begleiten sie deshalb schon seit Beginn ihrer Karriere. „Manche Teile trage ich seit 20 Jahren – sie durchlaufen einen gewissen Zyklus", fügt sie hinzu. Ihre Figur sei nicht nur guten Genen zu verdanken, sondern auch das Ergebnis von viel Sport und Alkoholabstinenz. Sie achtet auf sich – und auf alles andere – mit größter Disziplin und Hingabe.

Ihre „Arbeitskleidung" stammt bevorzugt von Chanel

Zwei Charaktereigenschaften, die sich 1999 auch für ihre Karriere auszahlten: Lagarde wurde als erste Frau – und Französin – zur Chefin der gesamten Anwaltskanzlei ernannt und zog nach Chicago, um das Unternehmen von dort aus zu leiten. Sechs Jahre später nahmen ihr Berufsweg und ihr Leben noch einmal eine komplett neue Richtung: 2005 kehrte sie nach Paris zurück, um Handelsministerin zu werden, danach Ministerin für Landwirtschaft und Fischerei und schließlich 2007 Finanzministerin. Unfassbar für Traditionalisten: eine Frau in dieser Position, die →

noch nicht einmal die mächtige Kaderschmiede ENA absolviert hatte! Die außerdem hervorragend Englisch sprach und dies bisweilen sogar in Sitzungen mit ihren Mitarbeitern tat. Mon Dieu! Pluspunkte brachte Lagarde hingegen die selbstbewusste Verteidigung finanzieller Interessen Frankreichs in der Eurozone. Und dass sie – obwohl ihre Regierungskollegen sie manchmal spöttisch als „die Amerikanerin" bezeichneten – keine Hemmungen davor hatte, die Entscheidungen amerikanischer Politiker während der Finanzkrise zu kritisieren.

Wie kommt sie mit diesen multiplen Identitäten in ihrer Rolle beim IWF zurecht? Die Art ihrer Einführung war jedenfalls eine besondere Herausforderung. Ihr Vorgänger Strauss-Kahn war zurückgetreten, nachdem er beschuldigt worden war, ein Zimmermädchen in einem New Yorker Hotel sexuell belästigt zu haben. Die Anklage wurde später fallengelassen, jedoch stellte sich anschließend heraus, dass Strauss-Kahn zahlreiche Affären gehabt hatte. Nach diesem Skandal war die französische Regierung höchst interessiert daran, wieder eine Persönlichkeit aus Frankreich an der Spitze des IWF zu etablieren. Allerdings löste dieser Vorschlag auf Seiten der aufstrebenden Industrienationen Bedenken aus. Sie argumentierten nicht ganz grundlos, dass es seltsam wäre, angesichts der Eurozonenkrise einen weiteren Europäer in diese Position zu hieven.

In Europa ist sie „Amerikanerin", in den USA „die Französin"

Doch letztendlich gelang es Lagarde, die Vorbehalte zu entkräften: mit ihrem eleganten Charme und einer Art Welttournee, auf der sie jeden Kritiker persönlich traf. Vieles hat sich beim IWF in Washington seit ihrem Amtsantritt verändert, betonen Mitarbeiter. Strauss-Kahn war berühmt-berüchtigt für sein herrisches Verhalten. Er erteilte Befehle an die Belegschaft und verließ sich auf einen kleinen Kreis favorisierter Berater. Im Gegensatz dazu sagt Lagarde: „Mein Führungsstil ist eher integrativ. Vielleicht liegt es daran, dass ich eine Frau bin. Ich glaube, dass Frauen tatsächlich gern andere miteinbeziehen. Ich bin zwar sehr bestimmend, was die Organisation des Teams angeht, aber stets offen für Ratschläge und höre mir viele verschiedene Meinungen an, bevor ich Entscheidungen treffe." Diese Herangehensweise ist nicht immer populär. Es gibt Stimmen, die über zu lange Entscheidungsprozesse klagen. Andere meinen, Lagarde betreibe eine übermäßig orthodoxe Politik, weil sie darauf bedacht sei, Zustimmung zu erhalten. Manche bemängeln überdies, dass Lagarde kein wirtschaftswissenschaftliches Studium abgeschlossen habe, was dazu führen könne, dass sie nicht entschlussfreudig genug sei und zu wenig Risiko in Kauf nehme.

Lagarde selbst bestreitet vehement, dass ihre fehlende wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung ein Problem darstellt, und sie besteht darauf, dass ihr Wissen über die aktuelle Wirtschaft und Politik hilfreicher dabei sei, mit den derzeitigen Problemen umzugehen. In der Praxis hat die IWF-Chefin bereits einige mutige Schritte gewagt. Sie hat Banken und Politiker in Ländern wie Deutschland mit ihren kühnen Aussagen über die unterkapitalisierten europäischen Banken sehr verärgert, außerdem hat sie die Staatsoberhäupter der Eurozone ermahnt, eine effektivere „Firewall" zu errichten, damit die Krise nicht außer Kontrolle gerate. Und auch ihr Plan, das Fondskapital von 940 Milliarden auf 1,3 Billionen Dollar aufzustocken, stößt auf keine große Gegenliebe.

Nicht unbedingt von globaler Bedeutung, jedoch durchaus bezeichnend für ihren Mut zu Veränderungen ist auch eine IWF-interne Anekdote: Lagarde versucht, die Stimmung innerhalb der Organisation zu verbessern, die von einer starken bürokratischen Kultur mit tief verwurzelten Gewohnheiten geprägt ist. Als die neue Chefin vorschlug, dass IWF-Mitarbeiter freitags auf Anzug und Krawatte verzichten könnten, war die Reaktion erst einmal großes Befremden. Inzwischen ist sie in der IWF-Belegschaft beliebt, und sie kämpft dafür, den Strauss-Kahn-Skandal vergessen zu machen. „Während der ersten Wochen setzte ein Heilungsprozess ein, und wir spürten, dass wir ganz bewusst ein neues Kapitel aufschlagen müssen. Ich glaube, dafür war es hilfreich, eine Frau zu sein." Wie sie sich überhaupt dafür einsetzt, dass mehr Frauen für den IWF arbeiten. Ihr Ziel ist es, 40 Prozent weibliche Mitarbeiter zu beschäftigen, davon 25 Prozent in gehobenen Positionen. Sie nimmt auch bei dem Thema, der Rolle der Frauen in der Gesellschaft auf breiter Ebene zu größerer Akzeptanz zu verhelfen, kein Blatt vor den Mund. Zum Beispiel unterstützt sie die Kampagne einer Frauenquote für europäische Unternehmen. Wieder und wieder betont sie die Notwendigkeit von Frauen in der Finanzwelt. „Natürlich wissen wir nicht, was 2008 passiert wäre, wenn es mehr Frauen gegeben hätte. Aber wenn ich sehe, was passiert, wenn mehr weibliche Manager in Vorständen vertreten sind, dann kann ich mir gut vorstellen, dass die Dinge anders gelaufen wären. Frauen gehen mit Risiko im Allgemeinen anders um, zum Beispiel was das Portfoliomanagement betrifft." Lagarde ist überzeugt davon, dass Frauen weniger eingleisig handeln, teilweise auch weil sie so viele verschiedene Aspekte ihres Lebens organisieren müssen. „Ich wünschte, es gäbe mehr Frauen im Finanzsektor – ich glaube, das wäre viel gesünder – es würde eine bessere Balance geben."

Tauchen, Yoga, Gartenarbeit und Marmelade einkochen

Wie Christine Lagarde ihre eigene Balance findet? Seit fünf Jahren ist der Marseiller Unternehmer Xavier Giocanti ihr Lebensgefährte, der allerdings die meiste Zeit in Frankreich lebt. Zu ihren Hobbys zählt sie Tauchen, Yoga und Gartenarbeit. Wobei es ihr die größte Freude macht, im Garten ihres Landhauses in der Normandie Früchte zu ernten und daraus Marmelade zu kochen. Doch vergangenen Sommer gab es keine Marmelade – gewissermaßen auch eine Folge der Finanzkrise. Wenn sie ehrlich ist, meint sie, hatte sie während der vergangenen fünf Jahre „keinen richtigen Sommerurlaub mehr", weil eine Finanzkrise die nächste jagte. Mit einem trockenen Lächeln fügt sie hinzu: „Und ich erwarte nicht, dass sich das so bald ändern wird." GILLIAN TETT