

## Kleiderordnung

### Diktat der Etikette

Von *Ursula Schwarzer*

**Das Äußere entscheidet maßgeblich über die Karriere. Denn die Elite erkennt ihresgleichen an kleinen Zeichen wie den offenen Knopflöchern an den Ärmeln eines Maßjacketts. Schon ein zu billiger Aktenkoffer oder die falsche Uhr kann die Reputation erheblich beschädigen.**

Hamburg - Sie gelten als geheime Losung für den Zugang zum Zirkel der Vornehmen und Erfolgreichen - die Knopflöcher an den Ärmeln eines Jacketts. Sind sie zugenäht, weiß der kundige Betrachter sofort: Das schlichte Stück stammt von der Stange. Offene Knopflöcher hingegen zeugen davon, dass ein Maßschneider am Werk war.

Die kleine Lektion in puncto exklusiver Kleidung erscheint Ihnen kurios? Dann schauen Sie doch mal auf den eigenen Blazer. Und? Beim Herrenausstatter auf der Kö oder am Ku'damm erworben? Alles bestens, sofern Sie ordentlich Geld investiert und sich einen Designeranzug gekauft haben. Ansonsten sind die Löcher zu.

Falls Sie der Sache immer noch nicht trauen, werfen Sie einen Blick auf die Sakkoärmel eines hochmögenden Geschäftspartners. Wenn er Ihnen den Test leicht macht, hat er den untersten Knopf nicht geschlossen. Diesen Hinweis auf die Vertrautheit mit den Spielregeln finden Profis wie die Stilberaterin Nandine Meyden allerdings "ziemlich peinlich".

Noch ein paar Beispiele aus dem Dresscode für die Topetage? Bitte schön: Schuhe sollten handgefertigt sein, vorzugsweise aus Pferdeleder und niemals mit einer Krepsohle versehen. Ein gesticktes Monogramm ist nahezu Pflicht, jedoch nicht auf der Manschette und auch nicht auf der Brusttasche (das Maßhemd hat meist ohnehin keine Tasche), sondern ganz dezent seitlich über dem Hosenbund. Und schließlich geht kein Mann von Welt ohne edle Manschettenknöpfe aus dem Haus.

Dergleichen Details - sowohl für den Businessman als auch für dessen weibliches Pendant - gibt es viele. Gönnen Sie sich ein paar Minuten der Lektüre, die Ausbeute wird sich lohnen. Denn nichts außer der Leistung beeinflusst die Karriere mehr als das Reglement der Äußerlichkeiten.

Wer sich nicht anpasst, der eckt an. Der gefährdet den eigenen Aufstieg. Der läuft Gefahr, mit anzüglichen Bemerkungen gemobbt zu werden. Etwa weil die Bereichsleiterin einen zu kurzen Rock trägt ("In der Gürtelabteilung gekauft?") oder weil der Kollege rosafarbene Hemden präferiert ("Wohl beim Christopher Street Day gewesen?").

Welchen Zweck verfolgt eigentlich dieser für die höheren Ränge ungeschriebene, für das mittlere und untere Management auch mal schriftlich niedergelegte Kodex? Wie hat er sich im Laufe der Zeit verändert? Ist der Druck zur Konformität gestiegen; sind die Sanktionen für Abweichler härter geworden?

Untersuchungen belegen: Menschen bilden sich binnen Sekunden ein Urteil, das nur schwer zu revidieren ist. Trägt also der Kandidat für die Stelle des Vorstandsassistenten teureres Tuch als der Patron selbst, braucht er sich auf den Job kaum Hoffnungen zu machen. Sublimier läuft es ganz oben: Bricht ein Geschäftsführer die Konvention, schadet er seiner Reputation - selbst wenn es sich nur um Petitessen handelt.

Diese Erfahrung machte vergangenes Jahr auch Heinrich Hiesinger, damals noch designierter Vorstandsvorsitzender von ThyssenKrupp . Der Ex-Siemens-Manager erschien zu einer Pressekonferenz mit einem relativ billigen Aktenkoffer, und zu allem Übel posierte er damit vor den Fotografen.

"Am nächsten Tag nahm das Tuscheln auf den Fluren der Essener Zentrale kein Ende", klagt einer aus Hiesingers Entourage. Ausgerechnet bei ThyssenKrupp, dessen Ehrenvorsitzender Berthold Beitz mehreren Managergenerationen als perfekt gewandetes Vorbild diente, trat der künftige Chef mit einem Köfferchen an, das nicht einmal über besondere Beschläge und Schlösser verfügte!

Gertrud Höhler, Vortragsreisende und Aufsichtsrätin, kann die Empörung verstehen: "Die mindere Qualität der Hülle lässt auf die Bedeutung der Akten schließen." Für die Mitarbeiter sei dies ein demotivierendes Signal. "Die wollen doch sehen, dass es sich lohnt, die mühselige Strecke nach oben zurückzulegen", so Höhler. "Wie soll das funktionieren mit einem Equipment, das sich auch weniger gut Honorierte leisten können?"

Offenkundig hat Hiesinger verkannt, welchen Konzern er repräsentiert. Will heißen: In einer ingenieurgetriebenen Kultur wie bei Siemens , wo auf ein geschneigetes Auftreten weniger Wert gelegt wird, mochte der bescheidene Koffer noch durchgehen. Im vom Ruhradel geprägten Hause ThyssenKrupp aber zählt die Etikette.

Neu sind solche Reglements nicht. Von jeher kennzeichnen die verschiedensten Monturen, Roben oder Trachten die Zugehörigkeit zu Ständen und Berufsgruppen. Der Variantenreichtum, je nach Epoche und Region, wich im Europa des 19. Jahrhunderts allerdings einer Einheitskluft - Hose und Jacke aus demselben Stoff, helles Hemd sowie Krawatte. Seither dominiert der Anzug das Geschäftsleben. Wer einen Anzug trägt, ist angezogen.

Mit dem kapitalistischen Wirtschaftsmodell setzte sich die Uniform der Managerkaste weltweit durch. Sie hat fast alle Länder durchdrungen und jede Strömung überdauert. Erst mit der New Economy wurde der Stil lockerer. Plötzlich war die löchrige Jeans hoffähig, wer mit Schlips in einer E-Commerce- oder IT-Bude auftauchte, galt als spießig.

Diesen Eindruck wollte der stets wie aus dem Ei gepellte Thomas Middelhoff - seinerzeit Bertelsmann-Vordenker - nach Kräften vermeiden. Wenn es ihm passend erschien, gab er sich lässig mit offenem Hemdkragen. Sehr zum Leidwesen seiner Mitarbeiter, die nie wussten, ob er "sans cravate" oder "avec cravate" kommen würde. "Ich habe erlebt, dass gestandene Männer zur Toilette rannten, den Binder abnahmen und in der Hosentasche vergruben, weil sie nicht besser aussehen wollten als der Chef", erzählt der damalige Middelhoff-Sprecher Klaus Kocks.

Seit dem Platzen der Dotcom-Blase bleiben die Jeans wieder im Schrank. Und mit dem Ausbruch der Finanzkrise hat sich der Trend zur Förmlichkeit nochmals verschärft. Verrichteten Hedgefondsmanager ihr Tagwerk gern in Pullover und Cordhose, auch um ihre Unabhängigkeit zu demonstrieren, so hüllen sie sich mittlerweile meist in gedecktes Tuch. Der Grund: Sie wollen seriös erscheinen - ebenso wie die fest angestellten Investmentbanker, für die der Anzug schon immer zum Standard gehörte.

Sogar der Casual Friday, der sich Ende der 80er Jahre von den USA kommend auch in Europa ausbreitete, wird in vielen Firmen wieder abgeschafft. Kocks, heute Unternehmensberater, hält die freitägliche Genehmigung von Freizeitkleidung ohnehin für eine "schwachsinnige Veranstaltung". Sie sei "Ausdruck einer autoritären Gesellschaft, die es ihren Mitgliedern erlaubt, ausnahmsweise mit einer zweiten Identität aufzutreten".

Die Freiheit der Kleiderwahl schränken besonders jene Unternehmen ein, deren Mitarbeiter häufig Kontakt mit Kunden pflegen. Eine extreme Regulierungswut bewies die Schweizer Bank UBS, die vor knapp einem Jahr ein 44-seitiges Konvolut ins Netz stellte, das den Filialbeschäftigten so gut wie alles verbot.

Demnach ist bunte und knittrige Damenunterwäsche untersagt, auch gemusterte Herrensocken. Kleider dürfen über dem Po nicht spannen. Bei gefärbtem Haar soll kein Ansatz sichtbar sein, Männern wird ein Friseurbesuch alle vier Wochen angeraten. Das Verspeisen von Zwiebeln ist tabu, genauso wie Brieftaschen, die das Sakko ausbeulen. Erlaubt hingegen sind der dunkle Anzug, mit zwei Knöpfen geschlossen, und das Kostüm mit knielangem Rock.

Nach süffisanten Kommentaren in den Zeitungen wich der UBS-Katalog unverbindlichen Empfehlungen. Andere Firmen hingegen beharren auf dem schriftlichen Erlass - wie das Kaufhaus Harrods, die Essener Sparkasse oder die Investmentbank J. P. Morgan.

Wie aber sollen die Damen und Herren im Unternehmensolymp überhaupt noch ihre hervorgehobene Rolle demonstrieren, wenn schon der einfache Vertriebler im schwarzen Zweireiher zum Kunden geschickt wird? Wie sich abgrenzen vom Fußball?

"Mit stummen Botschaften", rät die Schar der Stilberater. Vom "Power Dressing" spricht etwa die Modespezialistin Katharina Starlay. "Gut gemachte Kleidung erkennt man an Kleinigkeiten wie den Nähten." Die weisen bei Hemden, so sie maßgefertigt sind, ungefähr zehn Stiche per Zentimeter auf; bei Oberstoffen für Anzüge oder Kostüme müssen es drei bis vier Stiche sein.

Selbstredend gehört zum properen Outfit auch die richtige Uhr. Ein weites Feld, auf dem der Manager wenigstens etwas Individualität ausleben darf. Der Vorstand eines Dax-Konzerns (er will anonym bleiben, das Thema ist ihm zu heikel) macht drei verschiedene Typen aus: "Der Bequeme" belässt es bei der sportlichen Rolex; für prestigeträchtige Anlässe leistet er sich ein Sammlermodell aus Edelstahl, das bis zu 90.000 Euro kosten kann und von Kennern sehr goutiert wird. "Der Ignorant" greift zur Dugena oder Swatch. Und der "feine Pinkel" tut es nicht unter einer Breguet, dem Maybach unter den Uhren.

So ein aufwendiger Chronometer soll natürlich zu sehen sein - viele Möglichkeiten, ein gefülltes Bankkonto und guten Geschmack unter Beweis zu stellen, bleiben im Heer der Gleichförmigen ja nicht: Der uniformierte Soldat trägt seine Litzen sichtbar auf dem Rock, der gleichfalls uniformierte Manager aber muss das Statussymbol unterm Ärmel verstecken.

Der Ausweg: Die Manschette etwas weiter schneiden lassen, dann rutscht sie leichter nach hinten und gibt den Blick frei. Niemals aber, so warnt Modeexpertin Meyden, "einen Hemdärmel kürzer tragen, das würde den optischen Gesamteindruck stören".

In dem Bemühen um ein Mindestmaß an eigenem Stil greift so mancher Amts- oder Würdenträger daneben. Etwa bei der Krawatte, die immer dezent sein muss. Bunte Tierchen auf dem Binder gehen gar nicht. Genauso schlimm sind zu kurze Socken, die beim Sitzen die weiße Wade freigeben.

Anstößig wirkt gleichfalls das vom häufigen Genuss erlesener Tropfen und Sieben-Gänge-Menüs zu eng gewordene Jackett. Wobei Fettleibigkeit ohnehin als Zeichen der Disziplinlosigkeit verpönt ist. Jürgen Großmann, Chef von RWE, hat das Problem auf seine Weise gelöst: Die Westen und Anzugjacken des fülligen Mannes sind so großzügig geschnitten, das man gern glauben möchte, er habe zehn Kilo abgespeckt.

Es ist schon erstaunlich, was die Herren an der Spitze alles unternehmen, um das gewisse Etwas ihrer hervorgehobenen Stellung zu betonen und gleichzeitig nicht aus dem Rahmen zu fallen. Noch bemerkenswerter jedoch ist, dass die meisten Frauen, die jetzt verstärkt ins Topmanagement einziehen, ihre männlichen Kollegen in puncto Einförmigkeit noch zu überflügeln versuchen.

Sie tauschen das pfiffige Kostüm gegen den grauen Hosenanzug, schlüpfen statt in hochhackige Pumps in unattraktive Halbschuhe und verwandeln sich, je höher sie aufsteigen, immer mehr in androgyne Wesen. "Frauen weichen sowieso ab vom Modell, das massenhaft unterwegs ist und Mann heißt", erklärt Gertrud Höhler das Phänomen der weiblichen Anpassung. Dadurch aber verlieren sie den Schutz, den das gleichgeschaltete Rudel bietet, in dem normalerweise keiner auffällt und somit auch keine Angriffsfläche bietet.