

Zu den Erfolgsaussichten des „Stufenplans“ zur Frauenquote:

Absichtserklärungen und offene Fragen

„FÜHRUNGSFRAUEN“ werden den Firmen noch nicht per Gesetz und Quote verordnet. Aber Familienministerin Schröder hat für einen wichtigen Teil der Wirtschaft vereinbart, nunmehr Ernst zu machen mit der stärkeren Beteiligung von Frauen am Führungsprozess. Es ist wohl der erste Schritt, der das bisher zwischen „Wünsch dir was“ und „Nein danke“ irrlichternde Projekt einer „großen Sozialkorrektur“ einem vorstellbaren Ziel näher bringt.

Das gewählte Modell einer „**firmenspezifischen Flexiquote auf Basis Selbstverpflichtung**“ berührt unternehmerische Freiheit und Sinnhaftigkeit der Führung weniger als eine pauschal-starre Übertragung demografischer Situationen auf hochspezialisierte Führungsstrukturen. Ein sicher für manche Firmen und Führungskräfte nützlicher Anstoß, sich gegenüber weiblichem Talent zu öffnen. Es wird klar, dass das bisherige „Kompetenz- und Bereitschaftsmodell“ bei der Besetzung von Toppositionen nunmehr „zwingend“ mit einem Frauenanteilsziel kombiniert werden muss. Und es wird auch deutlich, dass Ausbildungs-, externe Personal- und interne Aufstiegsmärkte, außerdem familiäre Servicemärkte in diesen Zusammenhängen kurzfristig nur „bedingt lieferfähig“ sind.

Versprochen wird *den Frauen*: „demografische Teilhabe am Führungsprozess“, damit auch Chancengerechtigkeit, Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. *Den Firmen*: Gewinne an Personal- und Führungspotenzialen – in einer Zeit knapp werdender Humanressourcen. *Den Männern* und „ihrer Art von Führungswirtschaft“? Nun – da wird eher etwas angedroht. Das möglicherweise für Männer Interessante gilt es noch zu entdecken und zu vermitteln.

GEWARNT wird von den Gegnern stärkerer weiblicher Führungsbeteiligung vor verordneten Konflikten und falschen Kompromissen bei der Besetzung von Führungspositionen - mit Folgen für Arbeitgeberattraktivität, Führungsqualität, Aufstieg nach Leistung, Gleichbehandlung. Kann man ein Problem dadurch lösen oder ablösen, dass man es durch ein anderes, neu geschaffenes ersetzt?

Gewarnt wird davor, dass „in Jahrhunderten gewachsene männliche Führungs- und Kulturmuster“ nicht einfach durch noch zu entwickelnde weibliche Führungsmuster abgelöst werden können – wenn man nicht gleich die Führungsmänner mit ablöst. Vom eigentlichen Ziel eines in vielen Firmen erst noch zu entwickelnden neuen Stils von „Mixed Leadership“ ganz zu schweigen.

Gewarnt wird davor, dass in Zeiten schwieriger Märkte und wachsenden Wettbewerbs die Einführung neuer Führungsmodelle die Aufmerksamkeit der Firmen von Markt- und Kundenbedürfnissen ablenken könnte. Die Frage, wozu Firmen da sind, könnte aus der ersten in die zweite Reihe rücken.

WAS MACHT FIRMEN ERFOLGREICH? Was macht sie für die Gesellschaft wertvoll und bedeutsam? Diese Fragen scheinen derzeit nirgendwo auf besonderes Interesse zu stoßen. Unternehmen sind entweder da oder nicht da. Manchmal sind sie auch nicht mehr da. Es sind andere Themen, die derzeit in der politischen und öffentlichen Diskussion Vorrang haben.

Derzeit gehört die Geschlechterrelation beim Führungspersonal von Wirtschaft und Gesellschaft dazu. Und die damit verknüpfte Gerechtigkeitsfrage. Das Thema bewegt viele Gemüter. Dagegen gilt die

Idee, etwas für andere Menschen herzustellen, zu produzieren, dafür ein Team, eine Organisation zu bilden, besonders bei den heutigen „Eliten“ und „High Potentials“ als wenig reizvoll. Sie überlassen die ökonomische Versorgung mit Gütern und Leistungen, mit Energie und Sicherheit, anderen Leuten und kümmern sich um das Neue, um die Verbesserung der Gesellschaft: durch eine neue, „gerechtere“ Politik und ökologisch korrekte, fair gehandelte Produkte.

Manche gehen – „statt in die mühsame Politik oder die langweilige Realwirtschaft“ - gleich ins Consulting oder in die „Geld- und Finanzwirtschaft“, wo „intelligenter Kreativität“ und überdurchschnittlichen Einkommen keine Grenzen gesetzt sind und die Frage männlich oder weiblich als relativ uninteressant gilt, solange man „sehr gut“ oder „Spitze“ ist.

FIRMEN sind mehr oder weniger ausbalancierte Strukturen zur Entwicklung, Produktion, Lieferung, Verbesserung von Leistungen. Firmen finden, dass gesellschaftliche Konflikte nicht auf ihrem „Acker“ ausgetragen werden sollten. Firmen finden, dass sie nur dann Impulse und Ideen auf dem Personalfeld entwickeln und umsetzen sollten, wenn es im Zusammenhang mit ihren primären Aufgaben notwendig oder sinnvoll ist. Firmen wollen nicht die Gesellschaft verändern, sondern Produkte und Leistungen verkaufen, für die es Bedarf gibt. Damit haben sie alle Hände voll zu tun.

Ob Firmen nicht „nur“ auf dem Produkt- und Absatzfeld, sondern auch in anderen Feldern Spitzenplätze erringen sollen, wird unterschiedlich gesehen. Der Absatzerfolg ihrer Leistungen auf oft umkämpften, sich immer wieder verändernden Märkten hat fast überall Priorität. Selbst in scheinbar „sicheren“ Monopolsituationen gilt es, den Erfolg von morgen durch heute angestoßene Entwicklungen vorzubereiten. Erfolge auf dem „Meinungsmarkt“, zum Beispiel durch vorbildliche Personalbetreuung und Frauenförderung, sind für die Gewinnung qualifizierter Kräfte nicht unwichtig, können aber Probleme im Primärfeld nicht ausgleichen. Allerdings können personelle Engpässe auch hier nach attraktiven, zeitgemäßen Konzepten verlangen, wie bessere Karrierechancen für Frauen.

Das Primärziel, mit dem Firmenoutput wichtige und nützliche Dienste für Kunden und Gesellschaft zu erbringen, verlangt den zielgerichteten, hochkonzentrierten Einsatz von Mitarbeitern, denen dafür beste Arbeits-, Entwicklungs-, Führungs- und Honorierungsbedingungen geboten werden müssen. Das Geschlecht spielt dabei keine Rolle, darf gegenüber Qualifikation und Engagement keine Rolle spielen. Aber es gibt die Einsicht, dass man sich gesellschaftlichen Entwicklungen nicht verschließen darf. Selbstverständnis, Lebensentwürfe und reale Situationen der Frauen ändern sich.

VERBESSERT und vor allem „gleichgestellt“ werden muss – der allgemeinen Meinung zufolge - die Stellung der Frauen in Familie, Wirtschaft und Gesellschaft. Neu austariert werden muss die bisher als „Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau“ deklarierte, oft als „ungerecht“ gesehene, weil die Frauen in vielfacher Hinsicht benachteiligende Situation. So das in einfachen Strichen gezeichnete Bild, auf das nicht selten mit der Forderung einer „Rollenumkehrung“ geantwortet wird. Aber so einfallslos geht's auch nicht, sagen die Kritiker und Gegner. Und eine Quote verträgt sich nicht mit dem Prinzip der Stellenbesetzung nach tatsächlicher Eignung und Bereitschaft.

Nun kann es wenig Zweifel daran geben, dass sich die menschliche Gesellschaft seit ihren Anfängen entwickelt und verändert. Ebenso das Verständnis und die Verteilung der jeweiligen Rollen. Den heutigen auf Sicherheit und Wohlstand ausgerichteten Gesellschaften kann eine gewisse Behäbigkeit, eine Routine mit eingefahrenen Abläufen und Rollenbildern nicht abgesprochen werden. Damit verbunden ist eine Gewöhnung an das bekannte Vorhandene und eine Abneigung gegen das

unbekannte Neue. So lang es einigermaßen gut geht, lehnt man Veränderungen ab. Wie man sich – auf der Skala von fremdbestimmt über fair behandelt bis glücklich - fühlt, hängt von der eigenen Wahrnehmung und von (Vor-)Bildern ab, die via Medien auf uns projiziert werden und mit denen wir uns in der einen oder anderen Weise identifizieren.

Veränderungsprozesse können evolutionär oder revolutionär verlaufen. Man kann aktiver oder passiver Teilnehmer sein. Bei der Frauenfrage findet ein Teil des „selbst gefühlten“ oder „sozial mitgefühlten“ Konflikts in der Verbindung von individuellem und Gruppenbewusstsein statt. Deshalb tun sich Firmen und Personalmanagements oft schwer, damit umzugehen. Im Stress der Arbeit für das erste Firmenziel verdrängen sie leicht, dass sie nicht nur entwickelnde und produzierende, sondern auch soziale Organisationen sind. Man braucht auch künftig für viele Aufgaben Menschen, aber man hat auch seine Probleme damit. Mitarbeiter/innen sind im Vergleich zu Maschinen und Computern schwerer handhabbar und steuerbar. Mit Menschen holt man deren Lebenswirklichkeit, Wünsche, Verhaltensweisen ins Unternehmen. Andererseits: Steht nicht „der Mensch im Mittelpunkt“ vieler Unternehmensleitbilder? Wer ist damit gemeint?

DIE VERBESSERUNG der Arbeits-, Entwicklungs- und Führungsbedingungen von möglicherweise wegen ihres Geschlechts am Unternehmensprozess benachteiligten Frauen im Unternehmen ist zunächst Sache eines unternehmerisch wie personalbezogen kompetenten, fortschrittlichen, von der Leitung „gehört“ Personalmanagements. Beim schwierigen Aufbrechen alter Gewohnheiten und zum Öffnen neuer Türen kann der Einsatz von Personal- und Unternehmensberatungen sinnvoll sein.

Es lässt sich nicht übersehen, dass in manchen Firmen der Produktentwicklungsprozess sehr fortschrittlich ist, während Anpassungen an gesellschaftliche Entwicklungen nur schleppend erfolgen. Das hat einen manchmal beträchtlichen „Nachholbedarf“ zur Folge. Dass jetzt die Politik eingreift und mit Sanktionen droht, empfinden nicht wenige als generell und juristisch fragwürdig. Sie bevorzugen die sich selbst entwickelnde und organisierende „Evolution“ gegenüber der ausbrechenden oder angeordneten „Revolution“. Aber auch hier gilt: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Für die härteste Sanktion sorgt der Markt selbst – in diesem Fall zuerst der Personalmarkt, dann der Meinungsmarkt und schließlich der Absatzmarkt. Firmen mit Mitarbeiterereinsatz und Führungskultur „nach gestrigem Muster“ werden Probleme bekommen und nicht lange überdauern.

Die Praxis zeigt, dass das Auseinanderlaufen einer „fortschrittlich intendierten Personalpolitik“, wie sie einzelne Personalmanager öffentlich propagieren, und sich diesen Themen verschließende Ressort- und Firmenleitungen guten Lösungen nicht förderlich ist. Alle müssen sich zusammensetzen und gemeinsam das für „ihr“ Unternehmen, für „ihre“ Mitarbeiter/innen richtige herausfinden.

DIE VEREINBARUNGEN von Politik und Großunternehmen machen insofern Sinn, als sie auch eine Denkpause gewähren. Sie sollte weder als Pause im Denken, noch als Pause im Handeln verstanden werden. Man muss hinzufügen, dass die Pause – neben dem Denken, dem raschen Prüfen und Handeln – auch zum besseren Kommunizieren genutzt werden sollte. Der ganze Prozess mit seinem Überschuss an Behauptungen, Vorurteilen, Irrtümern, Ängsten, Missverständnissen leidet nicht zuletzt an beträchtlichen Defiziten in der Kommunikation.

Die Vereinbarung will ein Signal an alle Frauen schicken, die qualifiziert und bereit sind: Die Tür zum Topmanagement ist offen. Ungesagt bleibt: Vergesst das alte Frauenspiel um Anreiz und Kommenlassen der Männer. Das taugt nicht für Mitarbeiterführung und unternehmerische

Verantwortung. Geht auf Sache und Menschen zu, erkennt das Problem und löst es. Helft, Produkte, Firma, Beziehungen besser zu machen. Viele Frauen machen das bereits – oft erstklassig.

Die Vereinbarung könnte auch ein Signal an alle Männer schicken – ganz gleich auf welchem Level: Vergesst das alte Rollenmuster im Eroberungs- wie im Dominanzspiel der Männer. In der Firma wie im Entscheidungs- und Führungsprozess geht es um anderes. Seht auch auf die Leistung der Frauen. Akzeptiert neue Führungsfrauen als Führungsfrauen, als Mitglieder im Führungsteam. Führungsfrauen machen und kommunizieren zwar manches anders, aber sie können – und müssen - etwas für den Unternehmenserfolg tun. Nur darum geht es.

ZUM RESTRISIKO gehört, ob und inwieweit der gesellschaftliche Rollenwandel allein durch die Veränderungskraft und Kooperation der Unternehmen erreicht werden kann. Oder ob ein notwendiger Kulturwandel – in einer demokratischen, freien Gesellschaft und Marktwirtschaft - „von oben“ verordnet werden muss. Und ob das so gelingt, dass er idealerweise nicht nur als Korrektur ungerechter Zustände, sondern weithin als ein Fortschritt empfunden wird.

Zum damaligen ersten Fehlschlag gibt es eine Fülle von Kommentaren, Untersuchungen, Mutmaßungen, aber kein eindeutiges Ursachenbild. Man könnte – und sollte - daraus einiges für den zweiten Versuch und seine Erfolgsaussichten lernen.

Könnte es sein, dass die „Bildung eines neuen Mitarbeiter- und Führungsbewusstseins“ bei Organisationen und Unternehmen weiterhin langsamer verläuft als der tatsächlich eingetretene gesellschaftliche Wandel? Verzögern oder verhindern die – weit überwiegend männlich geprägten - Führungseliten die stärkere Einbeziehung und Mitwirkung von Frauen durch tief sitzende Vorstellungen oder Ängste? Oder sind die Türen in die Topetagen längst offen, aber es gehen nicht genügend Frauen durch? Warum? Hängen zu viele Frauen an alten Rollenmodellen? Muss mit Ausweich- und Verhinderungsmanövern von allen Seiten gerechnet werden? Offene Fragen.

SCHLUSSFOLGERUNG: Qualifizierte, engagierte Frauen in Führungspositionen können neue Möglichkeiten erschließen. Die Politik hat hierzu realitätsnah gehandelt, dabei aber die Möglichkeiten der Kommunikation und Motivation bei Beteiligten und Meinungsbildnern nur zurückhaltend, defensiv und wenig zielgruppenspezifisch genutzt. Die Botschaften sind teilweise unklar, manchmal widersprüchlich. Es bleiben Unwissenheit, mangelndes Verständnis der Vereinbarung, Vorbehalte, Ablehnung von Männern, die Ungleichbehandlung und reduzierte Karrierechancen fürchten. Die sich beteiligenden Unternehmen können sich keine sidesteps, keine Verzögerungen mehr leisten. Die DAX-Unternehmen haben Anweisung gegeben, die Sache „Führungsfrauen“ in Angriff zu nehmen. Probleme gibt es im MINT-Bereich, die bereits mit der Studienwahl der Frauen beginnen. Für die Kommunikation und Motivation stellen sich neue und große Aufgaben. Ein aktiv differenzierendes Kommunikationskonzept, das nicht auf Zwang und Drohung, sondern auf Gewinnung von Zustimmung ausgerichtet ist, könnte zum Erfolg des Projekts und des Ministeriums beitragen. ■