

Politische Meinungsänderung zur „Gender-Diversity“

Hauptsache „weiblich“?

Der erste Schritt zu staatlichen Frauenquoten

Von Hubertus J. Müller

Eine Menge Quotenstaub wurde im April 2013 zur Beschleunigung des „female Shift“ in den Unternehmen aufgewirbelt. Die Folgen der plötzlich entfesselten Aktivitäten werden allmählich sichtbar: eine überraschende Meinungsänderung über staatliche Eingriffe in die Führung der Privatwirtschaft, der gefasste Beschluss für künftige gesetzliche Vorgaben bei der Auswahl und Zusammensetzung der Aufsichtsräte – die staatliche Frauenquote ist unterwegs. All das dürfte sich wegen der Signalwirkung und dem Einfluss der Aufsichtsräte auf die Unternehmensführung gravierender auswirken, als es sich im ersten Moment darstellt. Nach den vielfach beklagten Benachteiligungen von Frauen werden nun – ungeachtet von GG, AGG und weiteren Gesetzen – als „Gegenmittel“ weitere Bevorzugungen von Frauen geplant. Die Einmischung des Staates in die personalen Strukturen der Unternehmen, in die Auswahl- und Beförderungskriterien wird sich zudem auf Kultur und Klima jener Unternehmen auswirken, die ihre geschäftliche Operation und Personalpolitik bisher primär nach den Grundsätzen von „Leistung und, Markterfolg“ steuern.

DERZEIT GELTEN NOCH die firmeneigenen Personalplanungen und die – nicht in ein strafbewehrtes Gesetz gegossene - „Flexi-Quote“: freiwillige, zeit- und quotenbezogene Zielvereinbarungen des Frauenministeriums mit Unternehmen, unter Berücksichtigung von Ausbildungs-, Branchen- und Firmenunterschieden. Dabei wurde Mitte 2013 als Datum genannt, an dem das bis dahin Erreichte geprüft und bewertet werden sollte. Die Ergebnisse werden allerdings kaum zufriedenstellend ausfallen. Es ist auch kein Geheimnis, dass die Koalition vor der Wahl nichts mehr ändern wollte.

Der unerwartete, vor kurzem unternommene Versuch von SPD und Grünen (sowie Unionsfrauen), einen vom Bundesrat verabschiedeten Gesetzentwurf für eine starre Frauenquote in Aufsichtsräten mit Hilfe von „außerhalb der Fraktionsdisziplin“ abgeworbenen weiblichen Unionsstimmen auch im Bundestag durchzubringen, scheiterte in letzter Minute am mühsam zusammengeführten, dann einheitlich ablehnenden Abstimmverhalten der Regierungskoalition. Als „Preis“ dafür haben CDU und CSU ihre bisher ablehnende Meinung zu staatlichen und starren Frauenquoten unter dem gewachsenen internen und externen Druck – manche sprachen sogar von „Erpressung“ – geändert und eine entsprechende Zusage für die nächste Politikphase gemacht:

Entgegen ihrer früheren Position erklärt die Union nun ihren Willen, die Forderung einer einheitlich starren Frauenquote für Aufsichtsräte in DAX- und mitbestimmten Unternehmen – wohl in Höhe von 30 Prozent ab 2020 - in ihr nächstes Wahlprogramm aufzunehmen. Damit bekommen die Unternehmen vielleicht ein letztes Mal Zeit und Gelegenheit, ihre Frauenquoten im Aufsichts- und wohl auch im Managementbereich freiwillig und signifikant anzuheben. Vielleicht auch, sich dazu näher zu äußern und zu erklären, die Situation in den Unternehmen, in den Personalmärkten, bei den beruflich und familiär engagierten Frauen und Männern klarer, zutreffender, überzeugender darzustellen als es bisher geschah. Wenn sich dann wieder kaum etwas tut, kommt die gesetzliche Regelung – so die Ankündigung.

ZWEIFELLOS handelt es sich hier um eine Meinungsänderung der besonderen Art: Man kann von taktischem Stopp, einem Nachgeben mit der Möglichkeit der Rückkehr zur alten Position, einem Lerneffekt, einem eingeschalteten Automatismus (wenn die Zielzahlen nicht in der Zeit erreicht werden) oder einer geänderten politischen Auffassung sprechen. Obwohl für letztere auch bisherige Grundsatz-, möglicherweise sogar Rechtspositionen aufgegeben werden müssen, spricht alles für eine grundlegende politische Meinungsänderung, für den jetzt beschlossenen Einstieg in staatlich vorgegebene, strafbewehrte Frauenquotierungen im Aufsichtsrat und dann wohl auch bald im Management. Allerdings sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die Handlungs- und Kommunikationsweise der Akteure - versuchtes „Überfallmanöver“ (mit dem Thema Befasste passten zudem gerade nicht auf oder machten die Augen zu) - nicht überall Zustimmung fand. Die damit angestrebte „Veränderung der unausgewogenen und daher ungerechten Männergesellschaft, hier im Aufsichtsrat der Firmen“ brachte – neben unterschiedlichen Personenprofilierungen – auch Irritationen und nach Auffassung mancher auch Beschädigungen der politischen und parlamentarischen Kultur mit sich.

Ein möglicherweise unterschätzter Neben- und Überstrahlungseffekt auf das generelle Image von Führungsfrauen kann zudem nicht ausgeschlossen werden: dass nämlich eine „Führungsfrau“ im Fall kollektiver Inszenierungen „die generellen Interessen ihres Geschlechts“ über die Erfordernisse eines individuellen politischen oder unternehmerischen Führungsauftrags stellen könnte, sich in der Folge der Stimme enthält oder geschlechtsbezogenen Gruppeninitiativen anschließt. Ohne Frage trug die nicht undramatische Aktion dazu bei, das Quotenthema „Führungs- und Aufsichtsfrauen“ in der medial-öffentlichen Wahrnehmung zu halten – letztere bleibt neben einem real existierenden, in konkreten Besetzungsfällen sichtbar werdenden, sich bewerbenden Kandidatinnenmarkt und erfolgreichen Führungsfrauen ein wichtiger Impulsgeber für den angestrebten Wandel.

Frauenorganisationen und Quoteninitiativen sind mit der gegebenen „Absichtserklärung“ keineswegs zufrieden; überall werden nächste Schritte im Kampf für „Gendergerechtigkeit“, für eine größere Ausgewogenheit der Geschlechter in Führungs- und Kontrollgremien, für raschere, wirksamere, gesetzliche Regelungen diskutiert und gefordert. Die Opposition will beim Wechsel in eine Regierungskoalition kürzere Zeit- sowie breitere und höhere Quotenziele setzen und durchsetzen.

IN DEN MEDIEN dürfte das Themenfeld „Führungsfrauen“, staatlich beschleunigte oder sich selbst regelnde höhere Frauenquotierungen weiter hohe Beachtung finden, nicht zuletzt, weil nun auch in den Medien selbst Aktivitäten für mehr Führungsfrauen stattfinden. Für weitere Publizität dürften auch Schnittstellenthemen sorgen wie zum Beispiel „Defizite und Probleme beim Krippenausbau“ und die Frage der immer noch unterschiedlich interpretierten „gleichen Bezahlung von Männern und Frauen“. Allerdings ist das Quotenthema journalistisch gesehen „etwas ausgelaugt“ - eigentlich ist alles dazu gesagt, wenngleich nicht überall verstanden, akzeptiert und mit der eigenen Situation abgeglichen. Bis das Dauerthema „Frauenquote“ neue Aktualität bekommt, dürften andere und primäre politische Themen in den Vordergrund des Medien- und Bürgerinteresses treten.

Die freiwillig erreichten, wachsenden Frauenquoten in Aufsichtsräten finden nicht zuletzt wegen ihrer Teilherkunft von der Arbeitnehmerseite nur begrenzte Beachtung oder Anerkennung, was auch dort zu einigem Nachdenken führen sollte. Die noch sehr kleinen Frauenanteile im Vorstandsbereich sind Gegenstand einer wachsenden, oft emotional-heftigen Kritik. Politik und Medien brandmarken weiterhin die „Männerdominanz auf nahezu allen Management- und Führungsebenen“ sowie die in beiden Besetzungsfeldern „eingefahrenen, sich fortsetzenden falschen, weil die weiblichen Kandidatenpools ignorierenden Bewertungs- und Auswahlkriterien“.

Aus Sicht der Rekrutierungspraxis muss auf zweierlei hingewiesen werden: Für signifikante Erhöhungen der Frauenanteile liefert der „Gleichstellungsgedanke“ kein brauchbares Rezept, denn er setzt „oben“, beim „Zieleinlauf“, also viel zu spät an, denn „Gleichstellung“ wird hier rasch – und im

Sport undenkbar - zur „nachträglichen Korrektur“, um keine härteren Begriffe zu verwenden. Wer sich mit der Bedeutung von Worten und Begriffen befasst, hat Probleme damit, wie „Gleichstellung“ in der Personalpolitik verstanden, wie damit in der Praxis und in der Interpretation von fundamentalen Gesetzestexten umgegangen wird. Wenn mehr Management- und Aufsichtsratspositionen qualifiziert und nachhaltig mit Frauen besetzt werden sollen, muss man bei relevanten Kandidatenmärkten m/w, also am Anfang der beruflichen Entwicklungen ansetzen. Insbesondere bei der Nachwuchsentwicklung bleibt der „Gleichberechtigungsgedanke“ wichtig: die Sicherung gleicher Start- und Karrierechancen für Männer (künftig unsicher) wie für Frauen (zunehmend gesichert). Sollte frau sich in geschlechtlich unausgewogenen Konstellationen künftig darauf verlassen, dass sie wegen ihres Geschlechts gleichgestellt, sprich: bevorzugt wird, unabhängig von ihrer beruflichen Performance?

VORAUSSCHAUENDE UNTERNEHMEN haben weitreichende Programme für die Rekrutierung und Entwicklung ihres Führungsnachwuchses „aus eigenen Reihen“ m/w aufgelegt, bei denen der überproportionale Anteil an internen und externen Frauenförderprogrammen mittlerweile bei Männern nicht selten ein „Diskriminierungsgefühl“ aufkommen lässt. Gleichzeitig beobachten und pflegen diese Firmen den Markt der für Aufsichtsfunktionen infrage kommenden Kandidaten m/w: in relevanten Branchen und Funktionen erfolgreiche Geschäftsführer, Topmanager, Experten m/w.

Erneut ist aus der Praxis anzumerken, dass beim Führungsnachwuchs weiterhin das Problem der Vernachlässigung der MINT-Studienfächer besteht. Trotzdem werden in Einstiegs- und Startbereichen insgesamt wachsende Frauenquoten, manchmal sogar 40 und 50 Prozent verzeichnet. Allerdings kommt man nicht um die Feststellung herum, dass viele aussichtsreiche Frauenkarrieren „in der Mitte“ beendet werden. Die Gründe deuten – neben sich nur langsam verändernden Lebensentwürfen und Rollenbildern - auf Handlungsbedarf beim Arbeit- wie beim Gesetzgeber: begrenzte Vereinbarkeit von beruflichen mit familiären Aufgaben, fehlende Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, geringe Flexibilität des Arbeitsgebers bei der Gestaltung der Arbeit, hohe Präsenzerwartungen, fehlende Kontakt- und Wiedereinstiegsprogramme und manches mehr.

Bei der Besetzung von Aufsichtsratsfunktionen ist die Situation grundsätzlich anders: Die für Top-Positionen definierten Anforderungsprofile bleiben anspruchsvoll, werden komplexer und führen in doppelter Weise zu einem generell begrenzten, derzeit für höhere Frauenquoten in Aufsichtsräten definitiv zu kleinen Kandidatinnenmarkt: Generations- und entwicklungsbedingt haben es vergleichsweise nur wenige Frauen bisher in operative Top-Positionen geschafft (- in zehn Jahren dürfte das anders aussehen). Auch ein erfolgreicher Wechsel vom Consulting in den Aufsichtsrat – ebenso ins operative Management - gelingt seltener als der umgekehrte Schritt. Zudem erweist sich Deutschland „personalmarktbezogen“ als kleines Land, weshalb für Management- wie für Aufsichtsratsfunktionen der Blick immer öfter nach draußen geht. In globalen Firmen ist das gängige Praxis.

Die Empfehlung von Frauenorganisationen, die Anforderungsprofile für Aufsichtsratsfunktionen auf kürzere Business- und Managementpraxis, auf erfolgreiche Arbeit im mittleren Management und in Spezialisten- und Stabsfunktionen zu erweitern, findet nicht immer die Zustimmung von Unternehmenseignern; darauf ausgerichtete Berater schließen das - unter der Bedingung einer vertieften Analyse von „Achievements“ und Persönlichkeit, von Konzern und Aufgabe - nicht aus.

DAS AKTUELLE BILD der sich abzeichnenden Veränderungen bei der politischen Rahmensetzung – dem praktischen Handlungsrahmen für Wirtschaft und Unternehmen bei der Identifizierung, Auswahl und Entwicklung ihres Spitzenpersonals – bleibt durch unterschiedliche Darstellungen und Interpretationen der „vorläufigen“ politischen Faktensetzungen wie der weiteren Ziele komplex und teilweise widersprüchlich. Damit liefert die Politik den Unternehmen keine stabile Basis für ihre

Personalpolitik. Das darf die Unternehmen jedoch nicht davon abhalten, ihre eigene Position in Sachen „Frauenpolitik“ und „Führungsfrauen“ zu definieren, umzusetzen und weiter zu entwickeln.

Die vom Frauenministerium konzipierte, mit Konstruktions- und Kommunikationsmängeln behaftete, vielfach kritisierte, oft missverstandene „Flexi-Quote“ gilt derzeit als die weiterhin offizielle Basis, sie wird jedoch von der Opposition aus naheliegenden Gründen als „Auslaufmodell“, für „faktisch beendet“ und „praktisch tot“ erklärt. Dabei muss bei allen Mängeln darauf hingewiesen werden, dass dieser Ansatz sowohl die Realitäten bei der Entwicklung von Führungsfrauen als auch die Freiraumbedürfnisse der Unternehmen besser berücksichtigt als einheitlich verordnete starre Quoten. „Freiwillige Vereinbarungen mit der Wirtschaft“ werden weiterhin und anhand von Statistikzahlen als „erwiesenermaßen wirkungslos“ eingeschätzt – eine für die Komplexität des Themas einfache Betrachtungs- und Bewertungsweise. In jüngster Zeit „outen“ sich immer wieder politische Führungsfrauen stolz als „Quotenfrauen“. Sie finden diese Bezeichnung keineswegs herabsetzend und leisten mit der etwas schiefen Gleichsetzung von politischen mit unternehmerischen Führungsfunktionen weitere Vorarbeit für die „Anerkennung“ künftiger Quotenfrauen in Unternehmen.

Ebenso wie viele Wirtschaftsverbände hält sich die FDP derzeit mit ihrer Grundauffassung zurück: dass Staatseingriffe und gesetzliche starre Frauenquoten sich nicht Marktwirtschaft und freiem Unternehmertum vereinbaren lassen. Mit der Annäherung der Union an die Opposition und deren Vorlieben für planwirtschaftliche Denk- und Handlungsmuster wächst die Möglichkeit eines weiteren staatlichen Regelungs- und Bürokratiefeldes, dazu ein Abrücken von bisherigen Überzeugungen. Stehen die Grundsätze der Marktwirtschaft, GG, AGG und weitere dem notwendigen sozialen und gesellschaftlichen Wandel, der „zugunsten der Frauen“ zu realisierenden sozialen Gerechtigkeit im Weg? Ein sicher nicht allein von Rechtsexperten zu prüfendes, potenzielles Konfliktfeld.

„QUOTEN FÜR FÜHRUNGSFRAUEN“ und „Frauenquoten im Aufsichtsrat“ sind kein Thema, das die Allgemeinheit und „die Frauen“ besonders betrifft und beschäftigt. Das Elitenfeld der Top-Positionen in Management und Aufsicht eignet sich daher weniger als „anregendes Beispiel“ weiblicher Aufstiegs- und Karrierechancen als das wichtige mittlere Managementfeld. Hier geraten die Entwicklungs- und Auswahlkriterien „Qualifikation, Leistung, Erfolg“ in Konflikt mit gesetzlichen Vorschriften, deren politisch korrekte Anwendung in der Praxis – mit der Strafandrohung im Hintergrund – zu Situationen führt, die nicht im Interesse des Unternehmens, genau genommen auch nicht im Interesse qualifizierter Führungsfrauen liegen. Soll es künftig heißen: Hauptsache „weiblich“? Umfragen zeigen, dass sich die politischen Forderungen nach Frauenquoten bei Führungskräften deutlich von der vorherrschenden Meinung der Allgemeinheit unterscheiden, die das Gewicht auf die Führungsqualifikation legt, wohl auch aufgrund eigener Berufserfahrungen.

Den politischen Akteuren, Entscheidern und ihren Kommunikatoren ist das bisher noch nicht bewusst geworden, weshalb mit der Frauenquote für Spitzenjobs derzeit wohl „das falsche Lied“ gespielt wird. Aber die politischen Profilierungsfelder sind klein geworden, die Parteien brauchen das und greifen auch schon mal ins Nachbarfeld. Das ist einer der Gründe, warum die Wirtschaft „den Durchbruch zur starren gesetzlichen Quote bei Aufsichtsräten“ bisher recht gelassen nimmt. Ein anderer ist, dass in vielen Aufsichtsräten die Frauenquoten wachsen - trotz knapper Kandidatinnenmärkte und im Gegensatz zu den weithin männlich besetzten Vorstandsebenen.

Wie bisher hält sich die Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit der Wirtschaft zum Thema Frauenquote zurück – im Vergleich zur seit Jahren anhaltenden, gut organisierten Kampagne für die Frauenquote. Zu den Gründen zählt sicher die Komplexität des Themas, die bisherige Einstufung, vielleicht auch das durch die jahrelangen Angriffe von zum Teil radikal argumentierenden Frauengruppen aufgebaute „schlechte Gewissen der Unternehmen und dadurch gebremster,

schuldbewusster Führungsmänner“. Dass die in Unternehmen vorhandenen Führungsfrauen sich nur selten zum Thema äußern, dürfte mit der meist kritischen Einschätzung von „Quotenfrauen“ durch erfolgreiche Frauen zu tun haben, die ihre Position durch Qualifikation und Leistung erreicht haben.

VON EINFLUSS auf die weitere Handhabung des Themas durch Politik, Wirtschaft und Unternehmen ist ferner, ob nach der Bundestagswahl die bisherige Koalition fortgesetzt wird oder ob eine neue Konstellation entsteht. Die bisher in der Opposition befindlichen Gruppierungen fordern weiterhin „demografische und Gendergerechtigkeit“, stärkere staatliche Eingriffe und starre, „einschneidend hohe“ Quotenvorgaben für Unternehmen. Unterstützt werden sie durch deutsche und europäische Organisationen sowie durch eine gewachsene Zahl von Quoteninitiativen, auch von Juristinnen, die andere Auffassungen vom Erzielen eines kulturellen Führungswandels in den Unternehmen vertreten als zum Beispiel vom Rechtsausschuss des Bundestags gehörte Rechtsprofessoren.

Weite Kreise haben den Eindruck, dass ohne staatliche Eingriffe nichts oder zu wenig geschieht, weil „die Männer und ihre Strukturen“ eine stärkere, an die besonderen Bedingungen von Frauen und Familien angepasste Teilhabe in der Wirtschaft aus einem tradierten Gewohnheitsdenken heraus blockieren. Ein staatlicher Eingriff trifft jedoch auf den Widerstand der Privatwirtschaft, die die Besetzung ihrer Führungs- und Aufsichtspositionen als ihre Sache und Verantwortung betrachtet.

Man müsste die Politik darauf hinweisen, dass die vom Ziel der „sozialen Gerechtigkeit“ abgeleitete „demografisch ausgewogene Besetzung von Führungs- und Kontrollgremien“ die Öffentlichkeit instrumentalisiert, aber mit dem Thema überfordert. Wer ist schon mit der schwierigen Materie einer aufgabengerechten Besetzung von Führungspositionen vertraut, kann ein kompetentes Urteil darüber abgeben? Im übrigen gibt es für unser Land gravierendere Probleme. Da dürfte auch das Druckmittel des „deutschen Rückstands“ in europäischen und internationalen Statistiken von Frauenquoten wenig bewirken. Bei diesen Vergleichen werden die für Unternehmen primär entscheidenden Kriterien wie Markterfolg, Produktivität, Ergebnisse, Börsenwert außen vor gelassen.

Nachsatz: Es geht um „das Veränderungsmanagement der Unternehmens- und Führungskultur“

Von vielen Seiten dürften die Bestrebungen zur Einführung staatlicher starrer Frauenquoten weiter gehen, weshalb die derzeitige „Verlängerung des Verwirklichungshorizonts“ für freiwillig von den Unternehmen erreichte, gute Ergebnisse nur eine begrenzte Haltbarkeit aufweisen dürfte. Die erste Türe zur Einführung staatlich vorgegebener starrer Frauenquoten wurde durch die Meinungsänderung der Union und ihre Absichtserklärung aufgestoßen. Weitere Ein- und Aufstiegstüren für Quotenfrauen sollen mit staatlicher Hilfe geöffnet werden: im Vorstand, in den mittleren Ebenen, an der Basis. Trotzdem oder deshalb: In eigener Regie veranlasster Wandel, Aktion und Kommunikation sind jetzt angesagt - und eigentlich primär - Sache der Wirtschaft und der Unternehmen.

Die Schlüsselfrage der Personalpolitik lautet: „Ist unser Unternehmen attraktiv für qualifizierte, zum Engagement bereite Fach-, Führungs- und Nachwuchskräfte, männliche wie weibliche?“

Überzeugende Antworten, auch im Hinblick auf das gewachsene Potenzial und Angebot weiblichen Talents, sind ein wichtiger Faktor bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Diese Antworten möglich zu machen und erfolgreich zu kommunizieren, entscheidet über Markterfolg und über künftige Freiräume unternehmerischen Handelns. Check- und to-do-Liste! ■