

Staat fordert höheren Frauenanteil bei Führungspositionen

Anmerkungen von Hubertus J. Müller ©

Problem und Lösung

DIE POLITIK hat sich davon überzeugen lassen, dass Frauen entgegen ihrem aus der Verfassung abgeleiteten Grundrecht zur Teilhabe an verantwortlichen Positionen immer noch weitgehend ausgeschlossen sind und dass daher von staatlicher Seite zwingend und alternativlos Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden müssen. Aktuell im Vordergrund steht die beklagte geschlechtlich unausgewogene Besetzung der Aufsichts- und Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung, bei denen Frauen nicht ihrem demografischen Anteil entsprechend (51 Prozent) repräsentiert sind. Das dafür entworfene und im Dezember 2014 von der Regierung beschlossene Quotengesetz soll einen fundamentalen Kulturwandel einleiten und sichern: in Form einer stärkeren Teilhabe – hier vor allem von Frauen – an Macht und Einfluss in Wirtschaft und Verwaltung.

Aus der Liste der Gegenpositionen (hier unkommentiert):

- **Frauen sind freier als Männer bei der Wahl ihres Lebensentwurfs**
- **Frauen sind gleichberechtigt, können ebenso wie Männer Unternehmen gründen**
- **Qualifizierte Führungsfrauen brauchen keine staatliche Karriereförderung**
- **Management bedeutet nicht Repräsentation des jeweiligen Geschlechts**
- **Das Business von Business ist in erster Linie Business**
- **Frauenbevorzugung bringt Männerbenachteiligung**
- **Gesellschaftliche Spaltungen fördern Konflikte statt Gemeinsamkeit**
- **„Vielfalt“ allein ist noch kein Rezept für erfolgreiches Management**
- **Weiblicher Karriereerfolg wird vom Projekt- und Managementenerfolg abgekoppelt**
- **Weibliche Aufstiege sind einfacher als weibliche Abberufungen**
- **Weibliche Top-Karrieren sind häufig kürzer als Männerkarrieren**
- **Statt Regeln zu setzen okkupiert der Staat gesellschaftliche Entwicklungen**
- **Statt individuelle Freiheit zu fördern setzt der Staat auf kollektives Verhalten**
- **Der Nutzen eines Quotengesetzes liegt in seiner Androhung, danach schadet es**
- **Das Quotengesetz kollidiert wahrscheinlich mit dem Grundgesetz**

Was auf Privatunternehmen und Frauen zukommt

(laut Regierungsveröffentlichungen; der öffentlich-rechtliche Bereich bleibt hier unkommentiert):

„Längst haben Untersuchungen gezeigt, dass gemischte Teams im Arbeitsleben bessere Ergebnisse erzielen. Dennoch sind Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung noch immer rar: 18,9 Prozent beträgt der Anteil in den Aufsichtsräten, in den Vorständen sogar nur 5,7 Prozent. Das nun beschlossene 'Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst' soll das ändern.

„Wir können es uns nicht leisten, auf die Kompetenz der Frauen zu verzichten“, hatte Bundeskanzlerin Angela Merkel jüngst vor dem Bundestag betont.

In Deutschland gibt es zu wenige Frauen in Führungspositionen. Damit die Führungsetagen weiblicher werden, hat das Kabinett eine gesetzliche Quote beschlossen. Die geplanten Regelungen gelten für Unternehmen und den öffentlichen Dienst des Bundes.

Das Gesetz soll Frauen und Männern gleiche Teilhabe an Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung sichern. Es verpflichtet Arbeitgeber, das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht – in der Regel Frauen – stärker zu berücksichtigen.

► Börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen müssen für alle Aufsichtsratsposten, die ab 2016 zu besetzen sind, eine Geschlechterquote von 30 Prozent einhalten. Bei Nichterreichen bleiben die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Stühle leer. Gut 100 Unternehmen werden von dieser Regelung erfasst.

► Unternehmen, die börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind, müssen sich bis Mitte 2015 selbstverpflichtende Frauenquotenziele für Aufsichtsräte, Vorstände sowie die obersten Managementebenen verordnen und über die Fortschritte berichten. Diese Regelung betrifft etwa 3.500 Unternehmen.“

Nochmaliges Überprüfen, Klären, Vereinfachen empfehlenswert

WÄHREND MÄNNERDOMINIERTE Wirtschaftsverbände es nicht glauben können, und trotz mancher weiblichen „Enttäuschung über den viel zu weichen Entwurf“ knallten im Dezember 2014 bei Frauenorganisationen die Sektkorken: Nach mehrmaligem Überarbeiten des im Groko-Vertrag vereinbarten, von Frauenministerium und Justizministerium ausgearbeiteten, nunmehr 171 Seiten umfassenden – viele juristische und andere Schnittstellen berührenden - Gesetzentwurfs für Frauenquoten bei Aufsichts- und Führungspositionen, bei gleichzeitigem Geloben höherer Führungsfrauenquoten im eigenen öffentlich-rechtlichen Bereich, meldet die Arbeitsgruppe „Mission completed“. Der nächste Schritt im vorgeschriebenen Gesetzgebungsverfahren steht bevor.

Kommt dabei das „Struck’sche Gesetz“ zur Anwendung? Danach verlässt kein Gesetz den Bundestag so wie es hereinkommt. Allerdings haben Manuela Schwesig und Heiko Maas – beide SPD - bereits kundgetan, dass der ursprüngliche Entwurf mehrfach abgemildert wurde, dass alles berücksichtigt sei und deshalb nichts mehr geändert werden sollte. Dies obwohl es weiterhin kritische und ablehnende Meinungen gibt: von Wirtschaftsverbänden, von Unternehmerinnen und Unternehmern, von Experten und Praktikern, von Fach- und Führungsfrauen. Inwieweit das noch einmal zu Zwischenschritten führt, ist derzeit nicht erkennbar. Angesichts der Stimmenverhältnisse wird von Bundestag, Bundesrat und Bundespräsident „grünes Licht“ erwartet. Eine Verfassungsklage wird als unwahrscheinlich bezeichnet, denn eine gewonnene Klage würde alle Argumente abwerten, die bisher von der politischen wie der rechtlichen Seite für das Gesetz ins Feld geführt und weitgehend akzeptiert wurden – vom dringenden Bedarf aus Gerechtigkeits- und Personalmarktgründen über die Gleichsetzung von Gleichberechtigung mit Gleichstellung bis zur „zwingend aus dem GG abzuleitenden“ Durchsetzung der Gleichstellung.

Ein Stopp des Quotengesetzes, eine fundierte Überprüfung der Bedenken und Einwände, eine grundsätzliche Neubetrachtung des beschlossenen Staatseingriffs in die Besetzung der Aufsichts- und Führungspositionen der Privatwirtschaft würde als „Einknicken der Politik vor der Wirtschafts- und Männerlobby“ und daher als extrem unpopulär gelten. Was nach der Verkündung im Gesetzblatt kommt – die praktische Umsetzung samt Reporting - , ist sowieso Sache (hier) der Privatwirtschaft, ihrer Personalressorts, Kommunikations- und Personalberater, Rekrutierungsdienstleister.

Ist das geplante Quotengesetz überzeugend begründet?

UNTERNEHMENS- UND PERSONALBERATER werden unter anderem geholt, um in schwierigen, nebulösen, problem- und konfliktgeladenen Situationen die Faktenbilder nüchtern von den Meinungs-, Wahrnehmungs- und Zieldarstellungen zu trennen und so die Basis für Entscheidungen zu schaffen oder zu verbessern. Beim Frauenthema und der Führungsfrauenquote sieht das anders aus. Die Ausgangsimpulse für den stattfindenden, wenn auch noch langsamen Wandel kommen sowohl aus der Wirtschaft, wo mit technologischem Fortschritt die menschliche Arbeit erleichtert, umgestaltet und die Produktivität gesteigert wird, als auch von außerhalb, wo sich gesellschaftliche und menschliche Rollenzuteilungen zunehmend verändern – wenn auch nicht so schnell, wie sich Frauenbewegung und Politik das von Wirtschaft, Frauen und – not to forget – Männern wünschen.

Studienbasierte Erkenntnisse über „bessere Unternehmensergebnisse durch gemischte Teams“ wirken „konstruiert und nachgereicht“, halten strengen Prüfungen nicht stand. Anhaltende Dynamik kommt aus der internationalen Frauenbewegung und dem Gender-Mainstreaming-Programm, dem sich viele Länder und Regierungen angeschlossen und verpflichtet haben. Von daher überrascht nicht, dass viele meinungsbildende Medien – statt ausschließlich nüchtern zu berichten und sachkundig zu kommentieren – sich gleichzeitig auch „propagierend“ in den Dienst der „guten Sache“ (der Befreiung der Frauen von Männerunterdrückung und Fronarbeit sowie ihrer demografiegerechten Einbeziehung in Führungsaufgaben) stellen. Ob sie dabei auch instrumentalisiert werden, ist unklar.

Das keineswegs ausdiskutierte, von Frauengruppen, Politik und Medien gezeichnete, „finale Lage- und Bewertungsbild“ vor dem Beschluss zur politischen Neuregelung des festgestellten und mittels Gesetz zu lösenden „Gerechtigkeitsproblems“ entspricht in vielen Punkten nicht den Anforderungen an Klärung und Klarheit, wie sie zu Recht an zukunftsfähige Entscheidungen gestellt werden. Gleiches gilt für die Therapie der staatlich-gesetzlichen Veränderung einer „tradiert-ungerechten“, weil primär an Eignung und Leistung orientierten Auswahlpraxis bei der Besetzung von Aufsichtsrat und Management. Vorrangiges Wahl- und Besetzungskriterium soll die mit „Gerechtigkeit“ begründete Angleichung an den biologisch-geschlechtlichen Bevölkerungs- oder Mitarbeiterstatus sein. Die Anbindung von Geschlechterquoten an den demografischen Ist-Zustand von Land oder Unternehmen entbehrt allerdings einer logisch-überzeugenden Begründung, wobei letzteres als „typisch männliche“ Denkweise kritisiert wird. So sei der „Grund Gerechtigkeit“ prinzipiell stärker als alle anderen Gründe. Dass es heute auch ohne vorgeschriebene Frauenquoten längst viele erstklassige weibliche Besetzungen, Aufsichts- und Managementleistungen gibt, spielt in der „Debatte“ genannten Präsentation von Positionen keine Rolle. Auch der Grundsatz, dass beide Funktionen zwar für alle möglichen biologischen und persönlichen Färbungen offen sind, dass sie aber im Kern „geschlechtlich-neutral“ bleiben müssen, findet keinen Beifall.

Das Projekt einer weitreichenden Veränderung unternehmerischer Führungskultur und Arbeitswelt samt der „Therapiemaßnahme Gesetz“ startet also auf Basis einer Diagnose, in der mit Statistiken belegte, als „ungerecht“ interpretierte und ins kollektive Bewusstsein gehämmerte Situations- und Relationsbeschreibungen das Feld beherrschen. Die Ursachenforschung wird dabei von der Symptombeschreibung und Bewertung nicht getrennt und weniger neutral als zielorientiert betrieben. Gleiches gilt für die Begründung der empfohlenen Maßnahmen. Soll der generell und auch hier anzuwendende hohe qualitative Anspruch bei der Verlängerung des Elitenthemas „Aufsichts- und Führungspositionen“ in den weiblichen Personalmarkt nicht gelten? Es darf an die generelle Bedeutung einer weiterhin erfolgreichen Wirtschaft für Wohlstand und sozialen Frieden und an die dafür notwendigen guten Arbeits- und Führungsbedingungen für die Unternehmen erinnert werden.

Wenn im Zusammenhang mit dem Quotengesetz von einer „Belastung“ der Wirtschaft gesprochen wird – zum Beispiel von der (CSU-) Politikerin Gerda Hasselfeldt - , deutet das nicht nur auf die propagandafreie Zone einer sachorientierten Politik, sondern auch auf Unklarheiten und Unsicherheiten über die praktischen Auswirkungen, auf Zweifel am versprochenen Nutzen, auf Befürchtungen möglicher Folgeschäden, mit denen die Unternehmen dann allein gelassen werden.

Menschen, schutzbedürftige Frauen, zurückzudrängende Männer

„DER MENSCH“ - in politisch und gesellschaftlich fortschrittlichen Kreisen gilt dieser Begriff zunehmend als eine unscharfe, daher kritisierte, infrage gestellte Beschreibung, aus der viele Probleme entstehen. Präziser sei es, von „Männern“ und „Frauen“ zu sprechen, also eine Artentrennung zu etablieren. Die wohl noch aus der Steinzeit herrührenden Zusammenhänge über Sinn und Nutzen des zeitweiligen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens von Männern und Frauen beim „Existieren und Überleben“ (Stichworte: Ehe, Familie, Clan, Produktionsbetrieb) werden nicht nur im Hinblick auf das tradierte Reproduktionsverhalten zunehmend infrage gestellt.

Neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Medizintechniken – von Pille über Abtreibung, künstliche Befruchtung, Leihmutterschaft bis zum Egg freezing - haben insbesondere bei den Frauen die Voraussetzungen für ein neues Selbst- und Rollenverständnis geschaffen, verbunden mit der Idee ihrer „Befreiung aus den ihnen seit eh und je sozial aufgezwungenen, sie an ihrer persönlichen Entfaltung hindernden Rollen“, am biologisch vorgegebenen Lebenslauf. Gleichzeitig sei es an der Zeit, die Männer aus ihren Spielfeldern des Befehlens und Spaßhabens zurückzudrängen und den Frauen die ihnen hier zustehenden, bisher vorenthaltenen Plätze zu verschaffen. Stichworte: Weibliche Lebensqualität, Teilhabe an Macht, Reputation, Privilegien, Unabhängigkeit von Männern und Familie.

Die neuen gesellschaftlichen Forderungen verlangen die Beendigung der unzureichenden Beschreibung „Mensch“ als einer Kategorie von Lebewesen in einer Welt von Natur und anderen Lebewesen, ebenso die Beendigung des generischen Maskulinums, das die Existenz der Frauen sprachlich leugnet und den Männern ungerechtfertigt die Zusatzfunktion „natürlicher Vertreter und Entscheider der Gesamtkategorie Mensch“ verleiht. Der neue Trend unterscheidet, nein: trennt biologisch, faktisch, sprachlich klar zwischen Mann und Frau, wobei Frauen sich nach neuester Auffassung mental auch in Männerkörpern befinden können und umgekehrt, von den „mehr als 50 Geschlechtsidentitäten“ abgesehen.

Aus diesen Quellen wird der Bedarf an Orientierungen und Lebensentwürfen ebenso wie an Vorgaben für den Geschlechterkampf beliefert, wobei das einfach zu verstehende und verwertbare Bewertungs- und Handlungsschema sich weiterhin großer Beliebtheit erfreut: Männer sind Versorgende, Führende, Täter, „die Bösen“, und Frauen sind Lebensschenkende, Erziehende, Opfer, „die Guten“. Dass es zunehmend unterschiedliche Work-Life-Modelle gibt, bei denen das weibliche wie das männliche Rollen- und Selbstverständnis nicht als naturgegeben, sondern als sozial antrainiert, aufgedrängt, daher „veränderbar“ gewertet wird, zeigt die ganze Widersprüchlichkeit und Komplexität des von den Stürmen des Wandel erfassten Themas. Keine leichten Voraussetzungen also für die Übernahme von Führungsverantwortung durch Frauen, für die Neupositionierung der Firmen, die Neufassung der Arbeits- und Leistungskulturen mit ihren Grundsätzen und Regeln für Auswahl und Aufstieg.

Ob die wesentlichen Impulse zur menschlichen und sozialen Weiterentwicklung aus uns selbst oder von unserer Umwelt, ob sie von oben oder von unten kommen – all dies zeigt, wie wir uns selbst und wie wir die Rolle von Staat und Gesellschaft sehen. Der Staat als Verwalter von Ordnung und Sicherheit, von Regulierung und Gewalt, sieht seine eigene Existenz und Zukunftssicherheit immer wieder gefährdet – nicht zuletzt durch Entwicklungen, die ohne sein Zutun von irgendwo herkommen, weshalb er sich bemüht, das Neue rasch in sein Kontrollfeld zu bekommen, „zu gestalten“ und im vorliegenden Fall mittels Druck zu beschleunigen. Damit sichert er sein eigenes Überleben in einer Welt permanenter Veränderung. Dass er sich mit dem „Management des kurz- und mittelfristigen Wandels“ noch vertrauter machen sollte, steht auf einem anderen Blatt.

„Teilhabe“ und „Quotenfrau“ sind abwertende Begriffe

BISHER KAM DAS WORT von der „Teilhabe“ in der Politik-, Sozial- und Personalsprache meist im Zusammenhang mit der Teilhabe von Behinderten am Ausbildungs- und Arbeitsprozess vor. Inzwischen gesellen sich die Begriffe „Integration“ und „Inklusion“ dazu. Immer geht es darum,

verschlossene Türen zu öffnen, bisher ausgeschlossene, diskriminierte Personen hereinzulassen, willkommen zu heißen, gleichberechtigt aufzunehmen, ihnen die Teilnahme am jeweiligen Vorgang zu ermöglichen. Ob die Politik mit dem in das Gesetz aufgenommenen Zielbegriff „Teilhabe“ den Frauen beim ihrem Weg in die unternehmerische Aufsicht, Führung und Verantwortung einen Gefallen tut, darf bezweifelt werden. „Haben“ ist etwas fundamental anderes als „sein“. Die Vorstellungen, die sich mit „Teilhabe“ bei Laien verbinden, sind das Gegenteil vom dem, was den Kern der Job description im professionellen Aufsichts- und Managementbereich darstellt: kompetenzbasierter voller Einstieg in die Aufgabe, klare Prioritätensetzung, Verzicht auf anderes, Entfaltung eigener Initiative, Übernahme und Bejahung persönlicher Verantwortung für das, was man/frau erarbeitet, anstößt und bis zum Resultat durchsetzt.

Ähnliches gilt für die „Quotenfrau“. Wenn sich auch viele Politikerinnen stolz als solche outen – in den Unternehmen funktioniert das nicht. Hier gelten andere Voraussetzungen für den Weg nach oben. Das wird sich mit dem Quotengesetz ändern, denn damit findet ein tiefer Einschnitt in die Besetzungs- und Führungskultur der Unternehmen statt. Allerdings bleiben durch Quote unterstützte und gesicherte Frauenaufstiege mit dem Makel behaftet, dass nicht Qualifikation, Leistung, Kompetenz, Engagement die jeweilige Führungsfrau an ihren gehobenen Platz gebracht haben, sondern ein Privilegiengesetz, das zum Erreichen eines ausgewogenen Geschlechterproporztes gleich oder besser geeignete Männer für den Aufstieg für die nächste Zeit zurückstufte oder ausschließt. Wie sich das auf den Erwerb von Akzeptanz und Vertrauen – nach oben und unten – auswirkt, kann sich jede Frau selbst ausmalen.

Es geht um die künftige Arbeits- und Führungsfähigkeit der Unternehmen

IN DEN UNTERNEHMEN herrscht derzeit eine Mischung aus „Es hätte schlimmer kommen können“ und „Jetzt ist erst mal Entspannen angesagt“. Der geforderten starren Aufsichtsratsquote ist manches Großunternehmen so nahe, dass man das Thema als bald erledigt ansieht. Trotzdem bleibt auch hier das Doppelproblem einer bisher viel zu geringen Zahl qualifizierter Kandidatinnen und der resultierende Notlösung der Übernahme mehrerer Aufsichtsratsmandate.

Wenn der Gesetzgeber dem operativen Management auch keine starren Frauenquoten verordnet, sondern sich mit der Neuauflage der Schröder'schen Flexiquote begnügt, auf Strafen bei Nichterreichung verzichtet, so verfremdet und belastet er doch damit das Denken und Handeln durch das Einführen unternehmerisch nicht relevanter Geschlechtskategorien in den höchst sensiblen Auswahl- und Besetzungsprozess. Die Erfahrungen hierzu besagen, dass Versprechen für Quotenaufstockungen bei Führungsfrauen – allen Frauenförderprogrammen zum Trotz - schneller gemacht sind als umgesetzt werden. Schließlich kann man keine Frau zur Erwerbsarbeit und zum beruflichen Aufstieg zwingen, während Männer in der Regel diesem Zwang unterliegen. Im übrigen gibt es bei den Fragen „Was ist operatives Management? Was die oberste und zweitoberste Führungsebene?“ große Meinungsunterschiede.

In nicht wenigen Personalressorts herrscht der Eindruck vor, dass nun der Staat die Sache regelt, weshalb man die Firmenhände für eine Weile in den Schoß legen kann und keine Agenda 2016 oder 2020 für das eigene Haus definieren muss. Wenn's dann wieder nicht klappt mit höheren Führungsfrauenquoten, dann ist's halt so. Man hat ja alle Türen aufgemacht.

Genau das wäre aber - im Interesse der Unternehmen wie der künftigen Führungsfrauen - nicht der richtige Umgang mit dem Thema, ob mit oder ohne Quotengesetz. In Wahrheit gibt es jetzt eine Menge zu tun. Wie die staatliche Forderung mit den Anforderungen des eigenen Unternehmens in Einklang gebracht werden kann - dazu an anderer Stelle mehr. ■ ■