

## Frauenquoten im Management und Aufsichtsrat?

Von Hubertus J. Müller

**DIE POLITIK** will endlich mehr Frauen in den Top-Etagen der Unternehmen sehen. Aus Gründen der „sozialen und demografischen Gerechtigkeit“. Obwohl deren Herstellung nicht Inhalt des Firmenauftrags an die Führungskräfte und Aufsichtsräte ist. Trotzdem ist die Verbesserung der Frauenquote derzeit in immer mehr Firmen ein Thema. Meist als Teilaufgabe „Überprüfung und Neuausrichtung der Personalpolitik im Hinblick auf gute oder bessere Unternehmensführung“, und neben dem weiterhin primären Ziel „Unternehmenserfolg“.

Die Medien räumen den Quotenforderungen viel Platz ein. Die „der Öffentlichkeit“ und der „öffentlichen Meinung“ bisher gemeldeten weiblichen Aufstiegs- und Besetzungszahlen zeigen jedoch nur geringe Fortschritte. *„Es geht nicht voran“*, klagen die Führungsfrauen in Politik und Frauenorganisationen. *„Seit Jahrhunderten werden wir benachteiligt und ausgegrenzt. Unsere Geduld ist zu Ende. Ohne Gesetz passiert auch die nächsten zehn Jahre nichts. Die Firmen sind immer noch männerdominiert und die wollen ganz oben keine Frauen. Wir Frauen sind aber längst gleichberechtigt, wollen uns entfalten, haben ein Recht auf Teilhabe an der Führung und Aufsicht. Das brachliegende Führungspotenzial der Frauen wird der Wirtschaft nützen, die Firmen werden erfolgreicher, und die Männer müssen ab jetzt ein paar Jahre zurückstehen“*, so die Botschaften.

*Die Gegenmeinungen sind nicht minder holzschnittartig: „Die bisherigen Lebensentwürfe der meisten Frauen zielen nicht auf Führungspositionen. Deshalb studieren und arbeiten sie nicht darauf hin, so wie viele Männer. Sie kämpfen nicht, manche wollen einen Quotenfreifahrtschein. Viele wollen Macht und Privilegien, aber nicht alle wollen auch die ganze Arbeit und Verantwortung. Und wenn Studien von mehr Erfolg mit mehr Führungsfrauen berichten – es gibt auch gegenteilige“*.

**STAND DER DINGE.** Das ganze Hin und Her dauert jetzt schon viele Jahre. Einen Dialog kann man das nicht nennen. Bei einem Dialog käme am Ende etwas wert- und nachhaltiges heraus. Dazu müsste jede Seite der anderen zuhören und antworten. Will und tut das derzeit jemand?

Gegenwärtig sieht es eher nach einer Verhärtung der Positionen aus. Die Politik hat sich selber unter Druck gesetzt. Erfolge müssten innerhalb der Wahlperiode sichtbar werden. Wenn aber Menschen und Unternehmen die Sache nicht von sich aus vorantreiben, wenn sie sich Zeit dafür nehmen, fühlt sich die Politik veranlasst, eingreifen, um das Ganze beschleunigen. Gesetze gelten als wirksames „Tuning-Mittel“ für den zu langsam laufenden Motor des kulturellen Wandels. *„Wir helfen Menschen, Wirtschaft und Gesellschaft kraft höherer Einsicht und Werte, ob die Begünstigten das erkennen oder nicht.“* So die Mission, die sich die Politik gegeben hat.

„Die Politik“ wird in Berlin und Brüssel gemacht. Bis neue Gesetze, Richtlinien, vielleicht auch Urteile da sind kann man auch vorauseilenden Gehorsam beobachten. Inzwischen hämmert es: *„Wir brauchen die Quote. Es geht nicht ohne ein Gesetz“*.

**WÄHREND DIE UNTERNEHMEN** sich Geschäftsziele setzen wie „1. Gezielte Verbesserung unseres Marktangebots. 2. Erhöhung unserer Arbeitgeberattraktivität für qualifizierte Kräfte“, schreibt die Politik den Firmen das demografische Ziel „Erhöhung der Führungsfrauenquote“ in den Businessplan.

Wenn die beiden ersten Ziele nicht erreicht werden, strafen Absatz- und Arbeitsmarkt die Firma mit Nichtbeachtung, mit existenzbedrohenden Folgen. Wenn dagegen gesetzlich festgeschriebene Frauenquoten nicht erreicht werden, soll es Sanktionen geben, die es – je nach Gesetzentwurf – von Geldstrafen bis zur Einschränkung der Führungs- und Entscheidungsfähigkeit reichen.

**ES IST VOR ALLEM** die von Parteien und Bürokratie mit viel Fantasie ausgedachte Palette der Sanktionen, die den Firmen den Spaß an den freiwilligen, selbst gesetzten Quoten nimmt. Obwohl Frauenförderprogramme in fortschrittlichen Unternehmen längst Bestandteil von Personalentwicklung und Leistungskultur sind. Flexible Anpassung von in Eigenregie geplanten Quoten an veränderte Marktbedingungen ist nicht vorgesehen. Lediglich die Ausnahme der Nichtumsetzbarkeit ist in einem Entwurf enthalten. In anderen Entwürfen soll dann der Führungsprozess gestoppt werden, Aufsichtsrats- und Vorstandsbeschlüsse wären unwirksam.

Es gibt die juristisch unterlegte Meinung, dass Gesetze ohne Bestrafung bei Nichtbeachtung ein Unding sind. Allerdings sind Schäden der „Frauenmissachtung“ kollektiv ebenso schwer nachweisbar wie die bei mehr Führungsfrauen versprochenen besseren Unternehmensergebnisse.

Im Zusammenhang mit dem Anspruch, dass ein Quotengesetz Gerechtigkeit und Nutzen bringen soll, wird viel Widersprüchliches deutlich. Auch die dahinter aufscheinende Auffassung, dass es sich bei unserer Wirtschaft im Grunde um eine teilweise bedenkliche, daher zu kontrollierende und zu korrigierende Veranstaltung handelt. Können die Top-Verantwortlichen und Eigentümer das in Verbindung mit dem Frauenthema so im Raum stehen lassen? Sind Firmen frauenfeindlich?

**EVOLUTION ODER REVOLUTION** – darum geht es. Fürs erste würde der Job des Staates lauten: Beseitigung aller Hindernisse, alle Türen aufmachen, informieren, aufklären, vielleicht auch Anreize setzen und kritisieren. Ansonsten den Entwicklungsprozess so laufen lassen, wie er von selbst läuft.

Revolutionen werden in der Regel von Betroffenen ausgelöst, die unter nicht mehr tragbaren Verhältnissen leiden. Siehe die allgemeine, Kultur- und Wirtschaftsgeschichte. Früher oder später übernimmt der – alte oder neue – Staat darin seinen Part. Gewaltfreie Revolutionen, forcierte „Bewegungen“ ohne kollektive und individuelle Zwänge, ohne Kollateralschäden sind selten.

**DAS GEFORDERTE GESETZ** für Quotierungen im Management und Aufsichtsrat ist gestoppt und bis nach der Wahl zurück gestellt. Pause für Experten und Entscheider. Eine mögliche Lesart der aktuellen Politik ist, das letzten Endes „das Volk“ vom Grundsatz her entscheiden soll, wie künftig die Top-Jobs in Deutschlands Unternehmen besetzt werden sollen. Nach „Angebot und Nachfrage“ oder nach „demografischen und planwirtschaftlichen“ Vorgaben.

Damit übernehmen die Wahlkampfstrategen das sensible, für den weiteren Erfolg unserer Wirtschaft wichtige Thema. Wenn man sich lange die Praxis angesehen hat, ist einem nicht wohl dabei. Wer bietet am meisten? Wer fordert die höchste Quote? Wer hat die schärfsten Strafen?

Eigentlich sollte man die Zeit nutzen und sich weiter mit dem Thema „Mehr Führungsfrauen“ befassen - in den Experten- und Entscheiderkreisen einer verantwortlichen, auf das allgemeine Wohl und auf die weitere Funktionsfähigkeit unserer Wirtschaft bedachten Politik. Auch die für Gleichberechtigung und neue weibliche Rollenmuster kämpfenden, aber der wirtschaftlichen Führungsrealität oft fernen Frauenorganisationen sollten die Pause zum Nachdenken nutzen. Vor allem aber sollten die auf „Mehr Führungsfrauen“ ausgerichteten Analysen und Aktivitäten in den Unternehmen weitergehen. Denn dort ist der Platz, an dem Entwicklung und Fortschritt in punkto „Management und Aufsicht“ stattfinden. Und wo – möglicherweise - Gesetze bald einen anderen Auswahl- und Besetzungsprozess und eine „ausgewogene Geschlechterrelation“ vorschreiben.

Die Uhr tickt. Anhalten, zurück- oder vorstellen sollte man sie nicht. ■