

„Das tut richtig weh“

Arbeitsministerin Ursula von der Leyen, 52, über die Notwendigkeit einer Frauenquote, Widerstand in den eigenen Reihen und die Erfahrungen im Ausland



MAURICE WEISS / DER SPIEGEL

Ministerin von der Leyen: „Für die Männer die Straße, für die Frauen die Piste“

SPIEGEL: Frau von der Leyen, Sie haben sich vor kurzem erstmals für eine Frauenquote ausgesprochen. Warum erst jetzt? Sie hätten das auch schon als Familienministerin tun können.

Von der Leyen: Weil die Zeit reif ist und weil ich vor fünf Jahren noch zu vertrauensselig war. Seit zehn Jahren gibt es eine freiwillige Vereinbarung mit der Privatwirtschaft. Darauf habe ich anfangs gebaut. Die Vereinbarung ist krachend gescheitert, für die Frauen hat sich kaum was bewegt. Wir haben heute wie damals eine faktische Männerquote von 97 Prozent in den Vorständen und 90 Prozent in den Aufsichtsräten deutscher Unternehmen. Was die Frauenpräsenz in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft angeht, sind wir unter den Schlusslichtern im internationalen Vergleich, auf Augenhöhe mit Indien, hinter Brasilien, China oder Russland. Wir steuern auf einen dramatischen Fachkräftemangel zu. Als Arbeitsministerin weiß ich, dass wir es uns nicht länger erlauben können, die Hälfte unserer Talente zu ignorieren.

SPIEGEL: Was bedeutet das konkret?

Von der Leyen: Wir müssen jetzt eine breite Debatte über das Thema Quote führen, aber dann auch die Konsequenzen ziehen. Daher wird die Regierung noch dieses Jahr einen Vorschlag vorlegen.

SPIEGEL: Wie soll eine solche gesetzliche Frauenquote genau aussehen?

Von der Leyen: Erstens: Ich plädiere dafür, keine Quote allein für ein Geschlecht festzuschreiben, sondern einen 30-Prozent-Schlüssel, der für alle gilt. Weder Männer noch Frauen dürfen zu einem geringeren Anteil in Aufsichtsräten und Vorständen vertreten sein. Zweitens ist es wichtig, dass Sanktionen daran gekoppelt werden. Sonst ist es weiße Salbe. Die Franzosen haben mit dem ihnen eigenen Charme genau das Richtige getan: Sie sagen, wenn ein Aufsichtsrat die Quote nicht erfüllt, dann gelten zwar seine Beschlüsse, aber die Wahl ist ungültig, und es wird kein Geld für die Sitzungen bezahlt. Das tut den Aufsichtsräten, die sich abschotten, richtig weh, bestraft aber nicht das Unternehmen.

SPIEGEL: Franzosen und Norweger haben die Quote für Aufsichtsräte verordnet, nicht für Vorstände. Sie wollen, dass die Firmen die obersten Chefetagen in fünf Jahren zu einem Drittel neu besetzen.

Von der Leyen: Man darf nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. Norwegen kennt nicht unsere Trennung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, sondern nur ein Board of Directors. Frankreich hat die Quote für Verwaltungs- und Aufsichtsräte beschlossen. Deshalb müssen wir einen eigenen deutschen Weg finden.

SPIEGEL: In welchem Zeitraum soll das stattfinden?

Von der Leyen: Wie gesagt: Wir werden dieses Jahr einen Vorschlag vorlegen. Der nächste Wahlturnus für die Aufsichtsräte in den Firmen ist in etwa fünf Jahren abgeschlossen. Man kann sich ja für einen solchen Posten nicht bewerben, sondern wird berufen. Deshalb brauchen die Unternehmen jetzt die klare Ansage, dass sie bei künftigen Berufungen auch Frauen berücksichtigen müssen.

SPIEGEL: Um in den Vorstand eines Konzerns zu gelangen, müssen Frauen vorher Aufstiegschancen im Unternehmen haben. Sie sind aber auch im mittleren Management unterrepräsentiert. Soll da die Quote ebenfalls gelten?

Von der Leyen: Es geht um eine Quote für Aufsichtsräte und Vorstände, das ist der Schlüssel. Wie ein Unternehmen zum Ziel kommt, das sei ihm selbst überlassen. Mehr als die Hälfte aller Hochschulabsolventen ist weiblich. Am Nachwuchs liegt es nicht. Wenn eine Firma alle Talente für Führungsaufgaben in den Blick nehmen muss, ändert sich die Sicht auf die gesamte Belegschaft.

SPIEGEL: Soll die Quote für alle Unternehmen gelten?

Von der Leyen: Nein, es geht vor allem um die börsennotierten Unternehmen. Wo genau die Grenze liegen soll, müssen wir auf der Grundlage ausländischer Erfahrungen diskutieren. In Frankreich sind Unternehmen betroffen, die mehr als 500 Mitarbeiter haben und einen Umsatz von mindestens 50 Millionen Euro erzielen. In Norwegen gilt die Quote ausschließlich für börsennotierte Unternehmen, und dennoch strahlt sie auf kleinere und mittlere Firmen aus. Auch dort ist die Zahl der Frauen in Führungspositionen seit der Einführung der Quote für die Großen deutlich gewachsen.

SPIEGEL: Kristina Schröder, Ihre Nachfolgerin im Amt der Frauenministerin, hatte sich bislang gegen eine Quote ausgesprochen.

Von der Leyen: Sie hat das Thema ebenfalls auf ihrer Agenda und wird noch im Frühjahr einen Stufenplan vorlegen. Wir Frauen haben uns besprochen und sind uns einig, dass wir das Thema von mehreren Seiten befeuern müssen.

SPIEGEL: Warum sprechen sich junge Frauen oftmals gegen eine Quote aus?

Von der Leyen: Ich verstehe die Haltung der jüngeren Frauen, die sagen, wir brauchen keine Quote. Viele dieser Frauen haben in Schule, Studium und am Beginn des Berufslebens die Erfahrung gemacht, dass sie ausgezeichnet durchkommen. Sie haben noch nicht erleben müssen, dass es zwei Karrierewege gibt: für die Männer die gut ausgeschilderte Straße, für die Frauen die Piste, die das Navi nicht kennt. Die meisten Frauen, die es in Top-Positionen gebracht haben, sagen: Früher war ich auch gegen die Quote, heute glaube ich, wir kommen ohne Quote nicht aus. Mir ging es nicht anders. Früher habe ich das Hohelied auf die Freiwilligkeit gesungen. Ich habe gelernt, dass man manchmal ein Gesetz als Katalysator benötigt, damit sich etwas ändert. Die Zahl der Väter in Elternzeit war über Jahr-

zehnte wie zementiert. Mit Einführung der Vätermonate im Elterngeld hat sie sich binnen zwei Jahren versechsfacht.

SPIEGEL: Ältere Herren in der Union waren vor dem „Monster namens Quote“.

Von der Leyen: Unterschätzen Sie nicht meine Union. Wir können heftig debattieren, aber am Ende handeln wir. Das war beim Thema Krippenausbau nicht anders. Und bei vielen Männern in der Union wirkt das Erleben der eigenen Töchter. Die sind patent und gut ausgebildet und gehen dann im Zweifelsfall mit Mann und Kindern ins Ausland, um dort eine Karriere zu machen, die hier nicht möglich ist.

SPIEGEL: Der FDP-Wirtschaftsminister Brüderle glaubt, der Mangel an weiblichen Führungskräften liege allein an fehlenden Ganztagschulen und Kinderbetreuungsplätzen.

Von der Leyen: Natürlich müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Meine Enttäuschung resultiert auch daraus, dass sich Politik und Gesellschaft genau bei diesen Fragen im vergangenen Jahrzehnt gewaltig bewegt haben, aber die Wirtschaft einfach stehengeblieben ist.

SPIEGEL: Was hat die Wirtschaft von den Frauen?

Von der Leyen: Eine Frau ist nicht besser, sie ist anders. Nicht erst seit der Finanzkrise ist es eine Binsenweisheit, dass die Entscheidungen klüger und nachhaltiger werden, wenn es in den Top-Gremien mehr Stimmen gibt, die nicht nur Bilanzen im Blick haben, sondern auch die Welt drum herum wahrnehmen. Je homogener eine Gruppe ist, desto größer ist das Risiko von Fehlentscheidungen. 97 Prozent Männerquote ist sehr homogen. Deswegen sollte ein 30-Prozent-Schlüssel für einen klugen Mix eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein.

SPIEGEL: Welche Erfahrungen machen Sie eigentlich, wenn Sie als Arbeitsministerin mit Vertretern der Wirtschaft das Thema Quote besprechen?

Von der Leyen: Als ich vor sechs Jahren anfang, habe ich das Wort Quote nie in den Mund genommen. Wenn ich mal vorsichtig das Thema Frauen in Führungspositionen angetextet habe, flog mir sofort entgegen: Politik, mach erst mal deine Hausaufgaben. Wo sind die Krippenplätze? Wo ist das Elterngeld? Heute ist das anders. Die Gesellschaft hat sich verändert. Und die Manager wissen in Wahrheit auch, dass es so nicht weitergeht. Aber eins funktioniert noch immer: Wenn bei einem solchen Treffen alle kurz vorm Einschlafen sind, muss ich nur „Frauenquote“ sagen, und es ist sofort Musik in der Bude.

INTERVIEW: MARKUS DETTMER, CLAUDIA VOIGT



FRANK BSIRSKE, Vorsitzender Ver.di

„Eine Frauenquote in der Wirtschaft ist überfällig, auf freiwillige Selbstverpflichtungen ist kein Verlass.“

sie früher genauso gedacht hätten, wie die Gegner. Sie hätten gehofft, die Verhältnisse würden sich auf andere Weise ändern. Das ist aber nicht geschehen.

Gesetze schaffen Fakten. Sie drücken einen Konsens der Gesellschaft aus, dass bestimmte Dinge möglich sind – oder eben nicht mehr möglich sind. Sie können einen Schlusspunkt setzen. Und einen Beginn markieren.

Neben der Quotendebatte entsteht eine andere, die mit der Quote zusammenhängt. Sie wird kommen, diese Debatte, das ist ganz klar. Bascha Mika wird sie auslösen mit einem Buch, das am 8. Februar erscheint. Der Titel ist pointiert: „Die Feigheit der Frauen“. Die These ist es auch: Die Frauen seien mitschuld am Gleichstellungsdilemma. Ein unangenehmes Thema.

Mika beschäftigt sich in diesem Buch gar nicht so sehr mit der Arbeitswelt, sondern mit privaten Beziehungen, mit der Hartnäckigkeit von Rollenmustern.

Mika fragt, warum Frauen es nicht schaffen, die Strukturen in die Luft zu jagen, die sie benachteiligen. Sie gibt sich selbst die Antwort: „Weil wir es gar nicht wollen! Weil wir nicht nur leiden, sondern auch genießen. Sich abhängig machen war schon immer ein weibliches Erfolgsrezept.“ Frauen, so schreibt Mika, fallen ganz gern in die alten Muster zurück: „Die alten Strukturen sichern uns einen Platz, den wir kennen. Ihn zu wählen ist risikolos und bequem. Öffentlich haben wir der Männergesellschaft den Kampf angesagt, heimlich profitieren wir von deren Bestand. Wir nutzen das System als Ausrede, um nicht auf uns selbst schauen zu müssen. Auf unseren eigenen Anteil an der Geschichte.“

Mikas Buch ist ein Wutausbruch: Frauen seien keine Opfer, sondern „Mittäter“, sie „kollaborieren“. Kollaboration ist ein Begriff, der auf Unrechtsregimes ange-