

DEBATTE

# XY UNGELÖST

EINE STAATLICH VERORDNETE FRAUENQUOTE WÄRE NICHT NUR ALBERN UND DIRIGISTISCH, SONDERN KONTRAPRODUKTIV. VON THOMAS TUMA

Es ist mutig und modern, im Jahr 2011 für eine Frauenquote in Deutschland zu sein. In etwa so mutig und modern wie ein Bekenntnis zu flächendeckender Kariesvorsorge oder Weltfrieden. Die Phalanx der Quoten-Befürworter reicht mittlerweile von der DGB-Spitze bis zu einer Talkshow-Krawallnudel wie Hans-Olaf Henkel und von der CDU-Arbeitsministerin Ursula von der Leyen bis zur Grünen-Chefin Claudia Roth. Die gesellschaftliche Akzeptanz der Gleichberechtigung an sich sei deshalb hier nur mit einem Absatz gewürdigt:

Denn welcher katholische Landpfarrer, Provinz-Patriarch oder Oberallgäuer Dorftrottel glaubt wirklich noch, dass man ohne gutausgebildete Frauen die Zukunft des Landes sicherstellen kann? Und vor allem: Was haben die paar Rest-Gestrigen noch für einen Einfluss in der öffentlichen Diskussion?

Auf diesem allgemeinen Einverständnis aufbauend, ist die Frauenquote für die politisch korrekte Latte-macchiato-Bourgeoisie nun so eine Art „Kuschelrock“-CD unter den Debatten geworden. Ein Wohlfühl-Thema, wie die Grünen eine Wohlfühl-Partei sind: irgendwie nett, Hauptsache, alles ist klimaneutral fair gehandelt, und wie man genau das Ziel erreicht, wird sich zeigen. Dann reichen wir uns die Hände und singen „Kumbaya“.

Weil man dennoch Zivilcourage und Kampfgeist unter Beweis stellen will, braucht es ein Feindbild. Die hiesige Wirtschaftselite eignet sich dafür immer noch hervorragend. Auftritt: eine Riege egozentrischer Vorstands-Machos, die um ihre Pfründen fürchten. An ihnen zerschellen die Hoffnungen ganzer Generationen aufstiegsorientierter Frauen. Das Dumme ist: Die vermeintlichen Nadelstreifen-Nieten haben das Problem rein ökonomisch und deshalb eher unaufgeregt längst erkannt: Der demografische Wandel zwingt die gesamte hiesige Wirtschaft zum Umdenken.

Immer weniger Junge müssen für immer mehr Alte die Arbeit machen. In 15 Jahren könnten bereits 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Das ist keine Ideologie, sondern Statistik.

Also muss das Land seine Arbeitslosen mobilisieren, es muss seine Senioren länger bei der Stange halten, es muss vor allem ausländische Fachkräfte anlocken. Und es ist gut beraten – ja, auch –, seine Frauen zu fördern. Gerade Letzteres ist aber ganz leicht, weil es längst nicht mehr an gutausgebildeten Bundesbürgerinnen mangelt. Für sie war Karriere noch nie so einfach, wie sie in allernächster Zukunft sein wird.

Es bedarf also gar keiner Quote, deren Befürworter dennoch am liebsten argumentieren: Ohne diese drakonische Maßnahme bewege sich zu wenig. Mit ihr drohen indes erst recht Probleme: Um Frauen auch als Mütter in ihren Jobs zu halten, muss das Land Krippenplätze schaffen, Kitas und Ganztagschulen. Solche Projekte kosten viel mehr Geld als ein Quoten-Gesetz, das den Staat zugleich wieder aus seiner Verantwortung entlassen würde. Und wenn dieser Staat wirklich kostspielig helfen statt billig drohen würde, brauchte es erst recht keine Quote.

Haltung ist eine gute Sache. Aber bei diesem Sujet verwandeln sich JournalistInnen in Missionare, die mit ihrem wohlfeilen Kampfeinsatz nicht zuletzt eine solvante Zielgruppe zu bedienen glauben. Von „Handelsblatt“ bis SPIEGEL predigen viele die Quote mit Inbrunst und überraschend uniformen Argumentationsbruchstücken. In jedem größeren Report wird Norwegen gefeiert für nichts als den Umstand, dass es bereits



Norwegische Top-Managerinnen

im Jahr 2003 eine Quote von 40 Prozent Frauen in den Verwaltungsräten hauptsächlich börsennotierter Firmen gab.

Und wenn es ums operative Geschäft geht, um Top-Management und Vorstände, wird mit der immer gleichen Studie der Unternehmensberatung McKinsey gewedelt. Sie verglich den Erfolg von Firmen mit unterschiedlich hohem Anteil weiblicher Führungskräfte. Demnach erreichen Firmen mit gemischten Führungsteams höhere Renditen und eine bessere Kursentwicklung, was gern und oft zu dem Kurzschluss (ver)führt: Frauen sind die besseren Manager. Das ist zugleich die spiegelverkehrte Wiederkehr des dümmsten aller Alphanier-Argumente von wegen schwaches Geschlecht. Und selbst McKinsey sprach nur von einer Korrelation, keiner Kausalität.

Es kann zwar sein, dass Frauen Unternehmen von innen heraus modernisieren. Es ist aber ebenso möglich, dass moderne Firmen nur bereitwilliger Frauen aufnehmen. Nach anderen Erfolgs-Einflussfaktoren wurde nicht gesucht. Kritische Analyse ist in der Debatte bedauerlicherweise kaum noch angesagt. Es wird nur noch zur Kenntnis genommen, was der eigenen Welt-sicht dient.

Sanktionierend eingreifen soll nun jener Staat, dem man gerade noch vorgeworfen hat, zum Beispiel bei Integration, Finanzkrise oder sozialer Gerechtigkeit völlig überfordert zu sein. Dummerweise ist auch das Thema Quote komplex, sobald es in die Mühen der Ebenen geht: Wer kann sie eigentlich festsetzen? Muss der Bundesrat gefragt werden? Für wen soll sie gelten, nur Aufsichtsräte, auch Vorstände oder die ganze Firma? Müsste sich die Kfz-Werkstatt ihr genauso beugen wie das Kosmetikstudio? Welche Sanktionsmöglichkeiten gäbe es?

Oder: Ist mit Diskriminierungsklagen von der anderen, der männlichen Seite zu rechnen? Müsste man eine Quote dann in Frauendomänen wie etwa Pflegeberufen nicht ebenfalls durchsetzen? Wie lässt sich verhindern, dass Quoten-Frauen künftig als Quoten-Frauen diffamiert werden? Wär's nicht ohnehin bedeutend wichtiger, endlich dafür zu sorgen, dass ein höherer Pro-

zentsatz von Kindern aus Hartz-IV-Familien einen Hochschulabschluss schafft – männliche wie weibliche? Und mit welchem Argument wollte man eigentlich das Recht repräsentativer Gleichbehandlung künftig anderen Bevölkerungsgruppen verwehren? Sind zum Beispiel Bundesbürger mit Migrationshintergrund in der hiesigen Wirtschaft schon ausreichend vertreten? Wie sieht's mit Protestanten aus, Ostdeutschen, schwulen Linkshändern?

Die Wirtschaft zeigt sich deshalb so renitent, weil sie das alles ausbaden müsste. Viele ganz banale Fragen wären nicht nur von Gerichten und Großkonzernen zu beantworten, sondern von Tausenden mittelständischen Betrieben, zu denen auch der SPIE-



ILJA C. HENDEL

GEL zählt. In der Redaktion arbeiten viel zu wenig Frauen. Das Missverhältnis ist grotesk, je höher man in der Hierarchie kommt. Nehmen wir an, diese Redaktion verordnete sich für die oberen Ebenen eine Quote: 30 Prozent bis zum Jahr 2016 etwa. Klingt doch machbar, nein? Angesichts überschaubarer Fluktuation würde das bedeuten, dass es niemals reichte, frei werdende Stellen überhaupt nur noch mit Frauen zu besetzen. Man müsste auch einige von uns Männern rauswerfen. Weil wir das falsche Geschlecht haben? Ehrlich gesagt: Da sollten wir uns nicht so haben, auch wenn das für Firmen und Arbeitsgerichte teuer und anstrengend werden würde. Problematischer ist, dass der männliche Nachwuchs gar nicht mehr geködert werden könnte, wenn Aufstiegschancen a priori ausgeschlossen wären. Wo wäre da noch das Grundgesetz-Versprechen, dass eine Benachteiligung qua Geschlecht nicht stattfindet? Wäre es legitim, eine alte Ungerechtigkeit mit einer neuen zu rächen?

Man könnte natürlich zusätzliche Führungspositionen schaffen, einfach damit man sie besetzen kann. Ist das schlau? Ist es effizient? Hilft es Frauen?

Die Folge all dieser Probleme sind verschwurbelte Selbstverpflichtungserklärungen. Ein noch größerer Erfolgsschlag wäre ein staatlicher Eingriff. Ein demokratisch verfasster Staat soll Rahmenbedingungen schaffen, aber er darf keine Ziele verordnen wie Chinas Nomenklatura mit ihrer Ein-Kind-Politik.

Eine Frauenquote ist also dirigistisch und populistisch zugleich. Sie mogelt sich um die wahren Defizite herum. Und sie baut unnötigen Druck an anderer, unerwarteter Stelle auf.

Denken wir für einen Moment das Unaussprechliche: dass viele Frauen sich allzu viel Karrierekampf gar nicht antun wollen. Dass sie im Leben andere Prioritäten setzen. Die ehemalige „taz“-Chefredakteurin Bascha Mika beschimpft aktuell „Die Feigheit der Frauen“ in ihrem gleichnamigen Buch. Es ist eine Provokation, die danebengeht, denn Mika diskreditiert damit mal wieder Hausfrauen und Mütter als phlegmatische Nestglucken

### Sind Ostdeutsche oder schwule Linkshänder in Top-Positionen ausreichend vertreten?

– und die Familie als von Männern instrumentalisierte „Komfortzone“. Ausgeblendet wird die Möglichkeit, dass diese Familie mehr denn je ein bewusst gewähltes und erstrebenswertes Lebensmodell sein kann – allen Risiken und Ärgernissen zum Trotz.

Vergangene Woche fragte der SPIEGEL: Würden Sie gern eine Führungsposition einnehmen? Nur 25 Prozent der berufstätigen Frauen (ohne Leitungsfunktion) antworteten mit Ja, 74 Prozent mit Nein. Die kanadische Psychologin und Feministin Susan Pinker hat in ihrem Buch „Das Geschlechter-Paradox“ anhand vieler Studien nachzuweisen versucht, dass die große Mehrheit der Frauen nicht in Chefetagen vordringen mag. Und Soziologinnen wie die Britin Catherine Hakim halten die gängigen Diskriminierungstheorien eh für veraltet. Trotzdem bleibt es ideologisches Fundament vieler Frauenrechtlerinnen, ihre Geschlechts-genossinnen als Opfer zu begreifen, auch wenn die heute mehr Wahlmöglichkeiten haben als je zuvor, privat wie beruflich.

Vielleicht empfinden viele Frauen den Ihr-müsst-es-jetzt-wissen-wollen-Druck gar nicht als hilfreich? Sie sollen doch alles dürfen, sie müssen nur nicht alles können. Jedenfalls brauchen sie nicht alles gleichzeitig zu sein: Karrierefrau und Top-Mutti, Premium-Gattin und Männertraum, der nebenher noch im Gospelchor singt oder bei der Greenpeace-Ortsgruppe hilft. Aber statt ein paar Kompromisse zu akzeptieren, wird mit wachsender Larmoyanz gefordert: Staat, mach mal! Wirtschaft, mach mal! Männer, macht mal! Es ist doch wirklich kein Mangel mehr an Gleichstellungsbeauftragten, Förderprogrammen, Gender-Studien oder Netzwerken. Und trotzdem will partout nur ein Viertel der Frauen führen.

Wer nun eine 30-Prozent-Quote fordert, verlangt charmanterweise sogar einen Rückschritt: Denn von den rund 40 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland sind 46 Prozent weiblich. Aber halt, stopp, es geht in der politischen Debatte ja zunächst um Top-Positionen, in Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter Firmen. Wir reden dabei über höchstens 7000 Jobs. Wozu also die Aufregung? Das ist doch Emanzipation im Promillebereich. Das Luxusproblemchen einiger Akademikerinnen. Das Unangenehmste an den Quoten-Kämpfen ist leider: Sie wollen keine selbständige Evolution von unten mehr, sie verlangen eine Revolution von oben. Per Dekret. Es geht ihnen um schiere Herrschaft – und falsch verstandene Macht.

Erstes albernes Resultat: Beifall für Karstadt und Doris Schröder-Köpf, die gerade ins Kontrollgremium des Kaufhaus-Konzerns gerutscht ist. Sie hat wenig Ahnung vom Handel, ist aber Frau und prominent. Kann also nicht mehr lange dauern, bis Lena Meyer-Landrut oder Barbara Schöneberger in diverse Dax-Aufsichtsräte einziehen. Waffengleichheit scheint erst erreicht, wenn in den Chefetagen gleich viele inkompetente Damen wie Herren sitzen.

Natürlich finden da oben vielerorts gockelige Hierarchiekämpfe statt. Natürlich gibt es testosterongetränktes Establishment. Zu besichtigen sind andererseits

oft armselige Leben, die zwischen Jetlag, kaputtter Ehe und atemlosem Sich-rechtfertigen-Müssen unter Dauerbeobachtung kreisen. Je weiter oben man sich umschaute, desto mehr geht es um permanent fremdbestimmte Krisenbewältigung. Im Ernst können auch große Romantiker nicht glauben, dass es in einer Firma angesichts einer globalisierten und sich jeden Tag schneller drehenden Welt schon dadurch menschlicher oder auch nur effizienter zugeht, dass in ihrer Führung ein paar Y-Chromosome weniger unterwegs sind. Die Verhaltensmuster dort sind weniger geschlechtsspezifisch als systemimmanent. Der BlackBerry-Hatz verfallen sie alle.

Wenn das ein Mann sagt, klingt das natürlich wenig glaubwürdig, klar. Deshalb sollen die Frauen es ausprobieren, alles. Und wenn manche dann merken, dass diese Business-Hamsterräder nichts für sie sind, wäre wenigstens endgültig bewiesen: Frauen sind tatsächlich klüger.

Thomas Tuma, 46, ist Wirtschaftsressortleiter des SPIEGEL.