

Vom Spätzünder zum Vorreiter?



Das Gleichgewicht der Geschlechter ist kein Frauen- oder Diversity-Thema.

VON AVIVAH WITTENBERG-COX

FOTO: SVEN PAUSTIAN FÜR MM

KAUM ZU GLAUBEN. Die Dax-30-Konzerne wollen freiwillige Frauenquoten beschließen. Etwas widerwillig, aber auf beeindruckende Weise zeigen Deutschlands führende Unternehmen Europa, wie es gehen kann. Neu ist die Idee nicht. Als Gerhard Schröder Kanzler war, gab es schon einmal eine ähnliche Aktion. Leider lautete das Fazit damals: Große Klappe, nichts dahinter. Nicht nur für Deutschland, auch für Europa wäre es gut, wenn es diesmal anders läuft.

Norwegen hat 2008 den Anfang gemacht, es folgten Spanien und Frankreich. Dort gibt es jetzt gesetzliche Frauenquoten für Aufsichtsräte. Und EU-Kommissarin Viviane Reding droht mit einer EU-weiten Frauenquote, wenn die Unternehmen nicht freiwillig mehr Managerinnen in die Kontrollgremien holen. Das Problem dabei ist die Beschränkung auf Aufsichtsräte, denn die spiegeln kaum, was im Unternehmen wichtig ist. Deutlich aussagekräftiger ist die Geschlechterverteilung im Führungsteam und im Management insgesamt. Dort zeigt sich das Ergebnis jahrelanger Personalentwicklung. Sich ein paar Quotenfrauen in den Aufsichtsrat zu holen ist leicht. Intern weiblichen Führungskräftenachwuchs zu fördern und bis in die obersten Etagen zu bringen deutlich schwieriger.

DIE BRITEN REDEN, DIE DEUTSCHEN HANDELN. Sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland wurde in den vergangenen Monaten hitzig über Frauenquoten in Aufsichtsräten debattiert. Die Briten haben sich auf unverbindliche Leitlinien geeinigt, ohne Offenlegungsregeln.

Angela Merkel lehnt gesetzliche Quoten ab, bezeichnete die unausgewogene Geschlechterverteilung in Aufsichtsräten und Vorständen aber gleichzeitig als nicht hinnehmbar. Die Unternehmen wollen staatliche Regulierung durch Selbstverpflichtungen verhindern. Treibende Kraft ist die Deutsche Telekom. Mag sein, dass die Konzerne meinen, sich nur für das geringere Übel zu entscheiden. Es ist jedoch die nachhaltigere Lösung.

Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis ist ein wirtschaftliches Muss, nirgends so sehr wie in Deutschland. Unternehmen weltweit führen Ziele (oder um es mit der emotional aufgeladenen Bezeichnung zu sagen: Quoten) ein, um mehr Frauen ins Management zu bringen. Sie tun dies aus drei Gründen:

ARBEITSKRÄFTE: 60 Prozent der Hochschulabsolventen in Europa sind weiblich. Angesichts von Überalterung und einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung sind Arbeitskräfte knapp.

Die Mehrheit von ihnen zu ignorieren ist strategischer Selbstmord.

MÄRKTE: Frauen treffen heute im Konsumgüterbereich 80 Prozent der Kaufentscheidungen. Früher dominierten sie nur Kosmetika und Kleidung. Wissen die Unternehmen eigentlich, wer ihre Kunden sind?

FÜHRUNG: Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungsteams korreliert mit einem überdurchschnittlichen geschäftlichen Erfolg. Die Vorteile der Gleichstellung sind also wirtschaftlich belegt.

Deutschlands Gesellschaft und Unternehmen haben sich lange Zeit dagegen gesträubt, diesen Druck ernst zu nehmen. Das hat eine Reihe von tief sitzenden sozialen, politischen und gesellschaftlichen Gründen. Ökonomisch unsinnig ist es trotzdem. Deutschland zählt in Europa zu den Ländern mit dem niedrigsten Frauenanteil bei den Vollzeitstellen und hat gleichzeitig eine der niedrigsten Geburtenraten. Andere Länder – und die Weltwirtschaft als Ganzes – konnten das BIP deutlich steigern, indem sie Gleichstellung besser anerkannt und gefördert haben, im beruflichen wie im privaten Bereich. Das britische Wirtschaftsmagazin „The Economist“ schrieb 2006: „Vergessen Sie China, Indien und das Internet. Es sind die Frauen, die das Wirtschaftswachstum vorantreiben.“

Die deutschen Unternehmen sind beim Thema Geschlechtergleichgewicht unglaublich spät dran und rückständig, machen jetzt aber womöglich einen gehörigen Satz nach vorn. Die große Herausforderung liegt nun in der Umsetzung.

INTELLIGENTE UMSETZUNG. Hier sind ein paar Tipps, wie Unternehmen teure Fehler vermeiden können:

■ Geschlechtergleichgewicht ist ein betriebswirtschaftlicher Zwang, kein Frauen- oder Diversity-Thema: Öffnen Sie Ihren Führungskräften die Augen dafür.

■ Von Anfang an Männer UND Frauen beteiligen: Vermeiden Sie den typischen Fehler, die Initiative als Frauenförderung zu verstehen. Denn bei den Männern, die die Geschäftsführung der meisten Unternehmen dominieren, sind Frauenthemen nicht besonders beliebt. Sprechen Sie von „Gleichgewicht“, und gestalten Sie alle Strategien, Kennzahlen und Mitteilungen geschlechtsneutral. Nicht 30 Prozent „Frauenquote“, sondern eine Quote von 30 Prozent Frauen oder Männern auf allen Hierarchieebenen und Funktionen.

■ Machen Sie Manager, nicht Frauen für den Erfolg verantwortlich: Die meisten Unternehmen gründen Frauennetzwerke und lassen sie Analysen und Vorschläge erarbeiten, wie sich ein besseres Gleichgewicht erzielen lässt. Das kann nur schiefgehen.

Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis wird häufig als vorübergehender Spleen betrachtet. Tatsächlich geht es dabei um eine der großen Veränderungen des 21. Jahrhunderts. ◆

Avivah Wittenberg-Cox, CEO 20-first, ist Autorin von „How Women Mean Business“ (Wiley 2010) und Koautorin von „Why Women Mean Business“ (Wiley 2008).