

Zumutung Quote

Unbequeme Gedanken zu einem komplexen Thema

Sandra Siebenhüter

Das ist auffallend: In den vergangenen Monaten verließen viele Frauen die obersten Führungsetagen: Martina Merz (thyssenkrupp), Carla Kriwet (Fresenius Medical Care), Saori Dubourg (BASF) und Eva Kreienkamp (Berliner VG). Es gibt sie also, die Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen und es ist den Medien immer noch eine Schlagzeile wert, wenn sie berufen werden oder wenn sie scheitern. Die Gleichung Frauen und Führung stellt offensichtlich „Nicht die Normalität“ dar.

DER THOMAS MACHT'S!

And the Winner is Thomas! Wussten Sie, dass die häufigsten Vornamen von 690 DAX-Vorständen (DAX, MDAX und SDAX) im Herbst 2021¹ Thomas (26), Christian (22) und Michael (19) waren? Der häufigste weibliche Vorname in dieser Wirtschaftselite war Claudia (4), danach folgten Annette, Britta und Sabine mit 3 Nennungen. Man könnte darüber erstaunt sein, belustigt oder auch empört. Thomas, Christian und Michael assoziiert man unwillkürlich mit männlich, westdeutsch und ohne Migrationshintergrund. Interessanterweise machen die betroffenen Firmen einen Großteil ihrer Geschäfte im Ausland.

Bei den Aufsichtsratsvorsitzenden der DAX-Unternehmen gilt: The Winner is „an older German guy“²: Er ist überwiegend männlich (ca. 90 Prozent), sein Durchschnittsalter liegt bei 63 Jahren, er hat die deutsche Staatsangehörigkeit (75 Prozent) – häufig mit einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung – und er arbeitet in Firmen, die sich Nachhaltigkeit, Diversität und Globalisierung in ihre Leitbilder geschrieben haben. Ebenfalls auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass es scheinbar auch keine homosexuellen Männer in Führungsetagen gibt.

Um dieses Lock-in zu durchbrechen, scheint aktuell die Quote das geeignetste Mittel zu sein. In Führungsetagen lautet die gängigste Begründung gegen eine Quote: „Wir wählen nach Qualifikation und nicht nach dem Vornamen aus.“ Doch so einfach ist es nicht. Denn eine Quotierung einzuführen, sei es im Aufsichtsrat oder im Vorstand einer Firma, heißt immer auch den „Kuchen der Macht“ für die bisherigen Machthaber zu verkleinern. Macht abzugeben, ist schmerzhaft. Machtpositionen bedeuten generell ein Dilemma: „Unter den Machthabern bildet sich ein ‚Vorraum‘ der Macht“³, der von Bereichsleitern, Abteilungsleitern und persönlichen Referenten bevölkert ist. Dieses soziale Geflecht „schneidet den Machthaber von der Welt vollständig ab, so dass, er nur noch diejenigen erreicht, die ihn indirekt beherrschen, während er alle übrigen Menschen, über die er Macht ausübt, nicht mehr erreicht und auch sie ihn nicht mehr erreichen“⁴

¹ Vgl. <https://www.presseportal.de/pm/125410/5086315>

² Vgl. (vgl. Pfister/Geier (2002): Wie besetzen die DAX40-Unternehmen den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden? In: Der Betrieb Nr. 46, S. 2685f.)

³ Schmitt, Carl (1994): Gespräche über die Macht und den Zugang zum Machthaber, Gespräch über den Neuen Raum. Berlin, S. 20

⁴ Schmitt, Carl (1994): Gespräche über die Macht und den Zugang zum Machthaber, Gespräch über den Neuen Raum. Berlin, S. 20

MEHR VOM IMMER GLEICHEN

In deutschen Unternehmen sind Machtstrukturen über viele Jahrzehnte gewachsen, kulturell männlich dominiert und zeigen große Beharrungskräfte: „Macht ist auf Kontinuitätsherstellung ausgelegt“⁵. Das betrifft die Machtgremien selbst und auch ihre „Beiboote“, also Ihre Netzwerke.

Wenn wir heute Bilder von Fernsehdiskussionen, Hauptversammlungen oder Aufsichtsratssitzungen aus den 90er Jahren ansehen: Kaum Frauen, keine ‚People of Color‘, keine Menschen unter 40 Jahren⁶. Solche geschlossenen Gruppen wurden lange akzeptiert und als legitim angesehen. Doch Strukturen von gestern dienen nicht mehr der Legitimität von morgen, zumal die Märkte und damit die Konsumenten nicht nur männlich und über 50 Jahre alt sind.

Fragen der Repräsentanz standen lange nicht auf der politischen Agenda und die heute insbesondere in Deutschland verspätete Auseinandersetzung ist umso heftiger. Was einmal für selbstverständlich gehalten wurde, wird nun in Frage gestellt. Die Gesellschaft ist sensibler geworden, die Sicht auf Macht- und Herrschaftsformen, und damit auch die Erwartungen an Transparenz, Partizipation und Gleichbehandlung, ändern sich, so eine aktuelle Studie der Bertelsmann Stiftung⁷. Die bisher funktionierende Absicherung der Macht durch Gewöhnung an die bisherige Machtverteilung und die Anerkennung der Positionsinhaber beginnen zu bröckeln.

Firmen sind aufgefordert, dem eigenen Anspruch, nämlich Qualität vor Quote, gerecht zu werden und einzuräumen, dass eine Liste nie ein ausschließlich qualitativ-technischer, sondern zu großen Teilen ein sozialer Prozess ist. Die „Sozialauswahl“ ist auf den ersten Blick auch nachvollziehbar, denn bei aller Qualität geht es in Führungsgremien auch um Loyalität und diese wird – so zumindest der weitverbreitete Glaube – in erster Linie über soziale Beziehungen erreicht. Nicht nur in Krisenzeiten – und diese sind immer möglich – umgeben sich Menschen gerne mit anderen Menschen, die man zu kennen glaubt. Die Elitenforschung⁸ spricht vom „gleichen „Stallgeruch“ und meint damit, die gleiche Hochschule besucht zu haben, aus dem gleichen Milieu oder der gleichen Firma zu kommen und damit auch einen ähnlichen Habitus zu haben. Aufgrund dieser „Ähnlichkeitsmerkmale“ erhalten Menschen einen hohen Vertrauensvorschuss mit der Folge, dass die Gefahr groß ist, dass immer das Gleiche vom Gleichen nachkommt.

Dass „Thomas gerne Thomas fördert“ („fraternal contracts“⁹) hat weitreichende Folgen für alle: Denn echte Chancen auf Teilhabe „der Qualifizierten“ wird dadurch verringert. Ja es führt letztlich zu einer „Universalisierung, hegemonialer Männlichkeit“ als Verhaltenscodex in Führungspositionen“¹⁰, der insbesondere auch für Frauen in Führungspositionen sehr frustrierend sein kann.

⁵ Han, Byung-Chul (2005): Was ist Macht? Stuttgart, S. 30

⁶ Das Durchschnittsalter der Aufsichtsratsvorsitzenden liegt bei 63 Jahren und damit kurz vor der gesetzlichen Rentenaltersgrenze (vgl. Pfister/Geier (2002): Wie besetzen die DAX40-Unternehmen den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden? In: Der Betrieb Nr. 46, S. 2685.)

⁷ Vgl. Studie Bertelsmann Stiftung (2023): 77 Prozent der deutschsprachigen Bevölkerung geben an, sich sehr oder etwas für das Thema Gleichbehandlung zu interessieren. 2008 waren es 63 Prozent. Der Aussage, dass Antidiskriminierungspolitik langfristig dazu führe, dass es allen in der Gesellschaft besser geht, stimmen heute 66 Prozent der Befragten voll und ganz oder eher zu – gegenüber 59 Prozent 2008: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2023/april/mehr-menschen-nehmen-rassistische-diskriminierung-wahr-und-sehen-handlungsbedarf>

⁸ Vgl. Hartmann Interview: <https://www.spiegel.de/karriere/wer-chef-werden-will-muss-sein-wie-die-chefs-a-1109965.html>

⁹ Angelehnt an John Locks „social contract“, definiert Carole Pateman (1988). Der Geschlechtervertrag (Orig.: The sexual contract). In E. Appelt, G., & Neyer (Hrsg.), Feministische Politikwissenschaft, Wien

¹⁰ Kurz-Scherf, Ingrid (2023): „We should all be feminists“ – Kapitalismuskritik als sozial-emanzipatorisches Projekt, S. 41. In: Arlt, Legrand, Linden (Hrsg.): Transformation und Emanzipation Perspektiven für Arbeit und Demokratie, Wiesbaden

EINE GERECHTIGKEIT VON VIELEN

Quote hat ihre eigene Logik, ist nur eine Gerechtigkeit unter vielen; sie erzeugt hohes Kreativitätspotential bei jenen, die durch eine Quotenregelung ihre bisherige Machtposition verlieren:

1. Es besteht das Risiko, dass Personen in jenen Gremien, die nach der gesetzlichen Quote besetzt werden, ihre Bedeutung verlieren (etwa durch neue Ressortzuschneidungen oder neue Beiräte).
2. Das Phänomen der „Goldenen Rösche“¹¹. Damit wird in Norwegen die Besetzung von Aufsichtsräten¹² durch nur wenige, immer gleiche Frauen bezeichnet. Die Quote ist erfüllt, aber es handelt sich keineswegs um eine paritätische Beteiligung von Frauen in den höchsten Wirtschaftsgremien. Denn die Macht bleibt weiterhin bei einer sehr kleinen Gruppe, die sich zumeist aus den gleichen Herkunftsmilieus, den gleichen Netzwerken und der gleichen Klasse speist.¹³
3. Wenn schon Frauen in Vorstandsetagen einziehen müssen, dann sind sie für Personal und Marketing zuständig, Der CEO-Posten und die Verantwortung für Forschung und Entwicklung sind für Männer reserviert.
4. Um die Frauenquote zu erfüllen, werden gerne Frauen ausgewählt, die den bisherigen Machtinhabern nicht gefährlich werden, von ihrer Gunst abhängen oder über deren Köpfe hinweg die bisherigen Machtnetzwerke weiter gepflegt werden können.
5. Mitunter werden Frauen ausgewählt, „welche das Handwerk der Macht am Küchentisch gelernt haben und damit über mitgebrachte Machtnetzwerke verfügen. Beispiele dafür sind in der Politik Ursula von der Leyen (geb. Albrecht)¹⁴, Tochter des ehem. Ministerpräsidenten von Niedersachsen, und Monika Hohlmeier (geb. Strauß), Tochter von Franz-Josef Strauß. In der Wirtschaft Helene von Roeder¹⁵ (geb. Kley) oder Carla Kriwet¹⁶, die beide aus Managerfamilien stammen.

Jedes Mal gilt die Quote als erfüllt, kann als politischer Erfolg verkauft werden und dennoch ist der Zweck der Quote ad absurdum geführt. Diese Frauen bilden eine Elite, die nicht repräsentativ ist – es kommt zu einer Versiegelung von Elitegruppen, sei es durch ihre Bildungsverläufe, ihre Herkunft oder ihren sozial-kulturellen Habitus.

MACHTNETZWERKE AUFBRECHEN

Diese Versiegelung der Macht in geschlossenen Gruppen ist das eigentliche Problem. Daher reicht es nicht, allein auf die Quote zu setzen. Denn ohne Rückhalt und damit Vernetzung zur Politik, in den Aufsichtsrat und auch zu den Arbeitnehmervertretern (die ebenfalls stark männlich geprägt sind) gelingt es einer Frau nur schwerlich auf Top-Managementebene zu reüssieren. „Der gute Job alleine reicht oftmals nicht aus“¹⁷, so Marion Büttgen, von der Universität Hohenheim.

¹¹ Vgl. <https://www.spiegel.de/spiegel/a-745554.html>

¹² Vgl. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/ann-kristin-achleitner-im-portraet-mit-aller-macht/19663640.html>

¹³ Dies ist ein bekanntes Phänomen, auch wenn ein Grundsatz im Deutschen Corporate Governance Kodex vorsieht, dass „jedes Aufsichtsratsmitglied muss darauf achten, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Aufgabe als Aufsichtsrat ausreichend Zeit zur Verfügung steht.“ Die Empfehlung: Ein Aufsichtsratsmitglied sollte nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate innehaben. Ein Vorsitz in einem Aufsichtsrat wird doppelt gezählt.

¹⁴ Vgl. <https://www.swp.de/panorama/personen/ursula-von-der-leyen-im-portraet-kinder-vermoegen-familie-vater-haus-64362129.html>

¹⁵ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Helene_von_Roeder

¹⁶ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Carla_Kriwet

¹⁷ Vgl. https://www.thepioneer.de/originals/others/articles/warum-gerade-so-viele-chefinnen-scheitern?utm_campaign=20230706&utm_content=textlink&utm_medium=newsletter&utm_source=thepioneer-briefing-economy-edition&utm_term=5973-9431_29&category=wirtschaft&cid=2495563&mid=49546

Ziel muss es sein, diese Netzwerke gezielt aufzubrechen und „Kandidatinnen und Kandidaten“ nicht nur nach dem „eigenen Stallgeruch“ zu besetzen. Der Konflikt besteht also nicht zwischen Frauen und Männern, zwischen Deutschen und Nicht-Deutschen, sondern zwischen denjenigen, die glauben, sie haben eine Ewigkeitsgarantie für ihre Netzwerke, und jenen, die sich nicht in Karrierenetzwerken organisieren können.

Undemokratisch ist, wer sich weigert, die wirklichen Fakten zu benennen und dies sind Machtnetzwerke, die ihre Mandate (auch nach Quoten) jenseits von Qualifikation besetzen.

Folgende Fragen sind öffentlich zu diskutieren:

1. Worin bestehen die Schranken, die für Jüngere, Frauen, Ostdeutsche¹⁸, Menschen mit Behinderung oder mit Migrationshintergrund hinderlich sind, um die gleichen gesellschaftlichen Positionen zu erreichen wie westdeutsche Männer?
2. Welche sozialen, kulturellen oder auch politischen Strategien sorgen dafür, dass Männer unter sich bleiben?
3. Was sind die stereotypischen Vorstellungen von Führungskräften in Politik und Wirtschaft und welche Folgen hat dies für das Handeln und die Auswahl von Personen?
4. Wie kann bisher marginalisierten Gruppen Machtwissen vermittelt werden, damit sie eine echte Chance erhalten und diese dann auch ergreifen?
5. Was ist die Ursache dafür, dass die Erwartungen an Frauen und Männer in Führungspositionen so unterschiedlich sind?¹⁹

Es bedarf eines grundsätzlichen Willens, Dinge neu anzugehen, sonst bestehen die tiefliegenden bisherigen Privilegien, Praktiken und Strukturen weiterhin fort.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Positiv ist, dass die Sensibilität für und der Anspruch auf Partizipation und Repräsentativität in den vergangenen Jahren stark gewachsen sind. Sicherlich spielt das sogenannte Tocqueville-Paradox eine Rolle, das besagt, dass mit dem Abbau sozialer Ungleichheiten, die soziale Frustration eher zunimmt, d.h. je mehr Frauen den Weg in die Führungsetagen finden, desto mehr ertönt der Ruf, es geht nicht schnell genug und es sind zu wenige. Wenn Minderheiten innerhalb der Machtstrukturen nicht wahrgenommen werden, muss man Macht neu definieren. Legitimität muss immer wieder neu verdient werden. Die Quote allein reicht nicht aus, sondern es muss ein Kreis sein, der sich aus vielen Kreisen zusammensetzt.

1. Der Kreis der Akteure muss erweitert werden: Ein Versuch, diese Grundvoraussetzungen in der Gesellschaft und auch bei den einzelnen Gruppen zu schaffen, dass Machtpositionen auch von anderen Gruppen mit einer Selbstverständlichkeit²⁰ wahrgenommen werden, bedarf eines Umfeldes, das es den bisher marginalisierten Gruppen ermöglicht, sich zu profilieren. Unter dem Begriff *Affirmative Action*²¹ wurden bereits in den 1960er Jahren durch J.F. Kennedy – und dann auch in den 1980er Jahren in Deutschland übernommen – Trainings und Programme der

¹⁸ In deutschen Bundesbehörden sind nur 13,9 Prozent aller Führungspositionen mit MitarbeiterInnen besetzt, die gebürtig aus einem der ostdeutschen Bundesländer stammen. Nimmt man als Geburtsorte nur die fünf Flächenländer ohne Berlin, sind es sogar nur 7,4 Prozent. Vgl.

<https://www.tagesschau.de/inland/bundesbehoerden-ostdeutsche-101.html> und

https://ostdeutscheswirtschaftsforum.de/wp-content/uploads/2022/06/PM_OWF_Elitenstudie.pdf

¹⁹ Vgl. Bührmann, Andrea (2024): Geschlechtergerechtigkeit und Geschlechterkonstruktion: Die mediale Darstellung von Frauen in Top-Führungspositionen. In: WSI Mitteilungen 2/2014, S. 97 ff. Sie verweist darauf, dass Top Führungspositionen immer noch einem „hegemonialen Männlichkeitsmuster“ folgt, mit der Konsequenz, dass auch Frauen sich diesem vielfach anpassen (sog. Power Frauen), die aber darauf bedacht sind, nicht „zu männlich zu wirken“, d.h. einen Weiblichkeitstypus zu verkörpern, der „für andere sorgt“.

²⁰ Vgl. „Women belong in all places where decisions are being made. It shouldn't be that women are the exception.“ Ruth Bader Ginsburg

²¹ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Affirmative_Action

„Positiven Diskriminierung“ eingeführt, welchen benachteiligten Gruppen hier eine echte Chance im Wettrennen²² um Führungspositionen einräumt, staatliche Subventions- und Auftragsempfänger dazu verpflichtet, entsprechende Programme umzusetzen.

2. Weitere Wege können sein: Konkrete Hindernisse von Frauen (Mutterschaft, Care-Arbeit für Kinder und Pflegebedürftige) oder Menschen mit Migrationshintergrund (kulturelle Prägungen) herauszufinden, Gehaltsdifferenzen abzuschaffen, Menschen in traditionell von „klassischen Männerrollen“ dominierten Branchen zu fördern und konkret auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geschlechtern, Alter und kulturellem Hintergrund in der Einstellungspraxis zu achten.
3. Macht muss neu definiert werden, vor allem mit Blick auf die Gefolgschaft. Das gelingt am ehesten, wenn das Wohl der Firma, wirtschaftlicher Erfolg, gepaart mit guten Arbeitsbedingungen, als Zweck definiert und so eine Legitimation durch andere hergestellt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

Es geht nicht um absolute Repräsentanz von jeder Gruppe, aber es geht darum, dass egal zu welcher Gruppe Menschen gehören, sie nicht mehr die Ausnahme sein sollten. Dann ist es keine Schlagzeile mehr wert, wenn Frauen in Spitzenposten berufen oder abberufen werden oder auch wenn männliche Führungskräfte sich zu ihrer Homosexualität bekennen. Denn auch dies kommt bei den männlichen Führungskräften anscheinend kaum vor²³, doch das wäre ein anderer Aufsatz.

²² Vgl. Der damalige US-Präsident Lyndon B. Johnson fasste es zusammen: „Man kann einen Menschen, der jahrelang in Ketten humpeln musste, nicht einfach befreien, ihn auf die Startlinie eines Wettrennens stellen mit den Worten: ‚Du bist nun frei fürs Wettlaufen‘, und dabei auch noch glauben, man sei überaus fair ... Wir wollen nicht nur Freiheit, sondern Chancengleichheit, nicht nur Gleichheit vor dem Gesetz, sondern echte Befähigung, nicht nur Gleichheit als Recht und Theorie, sondern als Tatsache und Resultat.“

²³ Vgl. <https://www.capital.de/karriere/das-sind-deutschlands-top-100-lgbt-fuehrungskraefte> und <https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/coming-out-im-job-warum-wann-und-wie-ein-outing-gelingt-c/>