

# Die Quote nützt allen

Viele junge Frauen sehen in ihr einen Gnadenakt, auf den sie dankend verzichten. Doch die Quote tut not, um mehr Frauen an die Spitze zu bekommen. Nur so wird die Karrierewelt humaner

MATTHIAS HORX

**V**or sechs Jahren begann in Norwegen eine neue Regulierungsepidemie. Eine konservative Regierung erließ in Oslo die erste Frauenquote. Innerhalb von drei Jahren mussten 40 Prozent der Aufsichtsräte norwegischer Unternehmen mit Frauen besetzt werden – sonst drohten harte Strafen bis zum Entzug von Konzessionen. In Deutschland waren sich die Kommentatoren lager- und geschlechterübergreifend praktisch einig: Quoten sind Unsinn!

2007 erließ Spanien eine Frauenquote für Wahllisten – und für die Wirtschaft. Vor einem halben Jahr setzte ein Teil der Frauen in der CSU – gegen den Widerstand eines anderen Teils der Frauen – mithilfe des Patriarchen Horst Seehofer eine Frauenquote durch. Vergangenen September verkündete Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, eine firmeninterne Frauenquote. Vor zwei Wochen folgte Sarkozys Rechtsregierung in Frankreich mit einer 40-Prozent-bis-2015-Verordnung. Und nun droht auch Ursula von der Leyen: „Angesichts der nur mit der Lupe erkennbaren Fortschritte der vergangenen zehn Jahre schließe ich eine gesetzliche Regelung über einen Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen nicht mehr aus.“

Sind sie von allen guten Geistern verlassen? Wie soll Gender-Dirigismus irgendetwas verändern? Es sind ja vor allem die Frauen, die die Quoten-Lösung nicht goutieren. Sie wollen nicht „Quotenfrau“ sein. Oder sie fühlen sich zu jung und zu stark für solche Gnadenakte. Kinder, Karriere – das wird schon hinlängen, wenn die Partnerschaft funktioniert und die Oma in der Nähe wohnt ...

Denken wir ein wenig gründlicher darüber nach, woran es denn liegt, dass immer noch magere 2,5 Prozent der Managementposten hierzulande weiblich besetzt sind – Tendenz stagnierend oder fallend. Die erste Begründung lautet rustikal: Ursache sind die Männer mit ihrem perfiden Seilschaften-Gehabe, die sich eben gegenseitig die guten Jobs zuschieben. Die zweite These, die inzwischen nicht mehr ausschließlich hinter vorgehaltener Hand (und nicht mehr nur von Männern) geäußert wird: Die Frauen wollen eigentlich gar nicht. Wenn es darum geht, Positionen zu erobern, in denen wirklich knallharte Entscheidungsverantwortung lauert, sind sie plötzlich mit „wichtigeren“ Dingen beschäftigt. Frauen sind eben doch anders. Beide Thesen beinhalten etwas Wahres. Und treffen doch den Kern der Sache nicht.

Das zentrale Problem ist die männerbasierte Präsenzkultur. Karrieren werden in unserer Business-Welt an zwei Dingen entschieden. Erstens an Qualifikationen. Hier sind die Frauen inzwischen weder unterlegen noch



Frauen in der Chefetage sind immer noch die Ausnahme

In Skandinavien wird von Führungskräften verlangt, dass sie sich ausgiebig um ihre Familie kümmern. Sonst gelten sie als Minderleister – und als Risiko für die Firma

„Die Welt“  
27.01.2011

diskriminiert – im Gegenteil, viele Unternehmen tun inzwischen alles, um weibliche Talente zu fördern. Das zweite, eher unsichtbare Kriterium handelt jedoch von einer existenziellen Ressource, mit der Frauen sich tatsächlich schwerer tun als Männer: Zeit.

Karriere in Deutschland ist ein Wettbewerb um Anwesenheitszeiten, um kommunikative Präsenz. Wer führt, muss nach dem Acht-Stunden-Tag noch für Meetings und Absprachen an der Bar zur Verfügung stehen. Kann sein Wochenende vergessen. Muss immer erreichbar sein. Nur wer sein Privatleben der Firma opfert, ist „leistungsbereit“. Wie, bitte schön, soll man auch ein Unternehmen in einem normalen Acht-Stunden-Tag leiten? Lächerliche, naive Vorstellung!

Und dennoch: Es geht. Das zeigt die veränderte Karrierkultur Skandinaviens. Wer als Führungskraft – Mann oder Frau – in Stockholm nach 17 Uhr am Schreibtisch sitzt, dem wird mit hoher Wahrscheinlichkeit freundlich auf die Schulter geklopft. Und gefragt: Hast du Familienprobleme? Irgendwas nicht in Ordnung zu Hause? Wollen wir reden? Minister haben dort Heimarbeitsplätze, und man sieht Topmanager am Nachmittag beim Einkaufen im Supermarkt. Von Führungskräften wird mit sanftem kulturellem Druck zunehmend verlangt, dass sie sich hinreichend um ihre Familie kümmern. Sonst gelten sie als Minderleister, die ihren Job nicht im Griff haben. Und letztlich als Risiko für die Firma.

Sind skandinavische Firmen schlechter geführt oder unproduktiver als deutsche oder amerikanische? Im Gegenteil. Die Verantwortlichen für die letzte Krise – und wahrscheinlich auch der nächsten – waren 14 Stunden plus arbeitende Männer im Dopaminrausch. Männliche Über-Aktivität ist es, die ganze Firmen ruiniert. Was läuft hier schief? Wäre es nicht ratsam, die Zeitkultur der Führung generell zu überdenken? Handelt es sich womöglich um eine pathologische Sucht, um Beziehungsunfähigkeit statt um „Leistungswillen“? Spätestens hier kommt die Quote ins Spiel. Die Karrierewelt kann sich nur dann wahrhaft ändern, wenn eine kritische Masse von Frauen in den Chefetagen eine andere Zeitkultur durchsetzt – in Kooperation mit starken Männern, die auch kein Interesse daran haben, mit ihrer Familie nur noch auf diplomatischem Wege zu verkehren. Wenn lediglich einzelne Frauen sich als Avantgardistinnen in die Chefetagen hochkämpfen, ändert sich gar nichts. Im Gegenteil. Denn diese Frauen haben so gut wie nie Kinder. Sie übernehmen umstandslos den männlichen Habitus. Damit sind sie eben keine Vorbilder, sondern verhindern auf subtile Weise, dass eine zweite Welle von („normalen“) Frauen den Weg nach oben findet.

Man kann aus guten Argumenten gegen eine Frauenquote sein. Am Ende wird sich die Gesellschaft entscheiden müssen. Wollen wir wirklich einen Wandel in der Führungskultur? Oder halten wir nur Fensterreden? Die industrielle Gesellschaft hat eine polarisierende Zeitkultur geschaffen, in der Männer und Frauen gefangen sind. Das Resultat ist eine unglückliche Kultur, die nicht nur Burn-outs zur Folge hat, sondern auch schlechte Führung und ruinierte Ehen. Da hilft auch die Oma in der Nähe nicht.

Die überarbeiteten Männerriegen in den Chefetagen werden in einigen Jahrzehnten zu den kuriosen Erinnerungen gehören – wie das Rauchen im Flugzeug. Verwundert werden wir uns fragen, wie dieser Irrsinn so lange andauern konnte. Wie konnten wir nur glauben, dass die lange Sitzerei und Tagerei gute Ergebnisse erzeugt? Wie konnten wir dauernd von „Familienwerten“ reden, ohne dieses Dilemma zu lösen? Mit der Quote ist es wie in der Erziehung, beim Fußball oder beim Gärtnern: Manchmal braucht man dirigistische Eingriffe, um später guten Gewissens auf sie verzichten zu können.

Der Autor ist Trend- und Zukunftsforscher