

# »2012 ziehen wir Bilanz«

Über Quoten in Aufsichtsräten und das Verhältnis von Frauen zur Macht – ein Interview mit Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger

**DIE ZEIT:** Im Juni hat die Regierungskommission für gute Unternehmensführung die deutschen Konzerne verpflichtet, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Sie, Frau Ministerin, nennen das die »letzte Chance«, eine Quote zu vermeiden. Wie viel Zeit geben Sie der Wirtschaft?

**Sabine Leutheusser-Schnarrenberger:** Ich erwarte, dass diese Selbstverpflichtung sehr ernst genommen wird. Im Jahr 2012 werden wir Bilanz ziehen und uns fragen: Entspricht das, was bis dahin geschehen ist, den Vorstellungen der Regierung – oder reicht es nicht aus?

**ZEIT:** Sie wollen bis 2012 einfach abwarten?

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Nein, wir werden uns sicher nicht gelassen zurücklehnen und sagen: Zur Wiedervorlage in 18 Monaten. Wir müssen jetzt handeln, indem wir den Unternehmen in direkten Gesprächen sowie über den Austausch mit der Regierungskommission aktiv deutlich machen, dass sie wesentlich mehr Frauen in die Aufsichtsräte – und am besten auch in die Vorstände – bringen müssen. Diesen Prozess wird die Bundesregierung von Anfang an unterstützen. Es geht um aktive Überzeugungsarbeit, darum, dass man, ob aus heller Begeisterung oder aus Ratio, den Weg gemeinsam geht. Am Ende müssen wir uns am Koalitionsvertrag messen und fragen lassen: Muss der Gesetzgeber nun aktiv werden, ja oder nein?

**ZEIT:** Wenn Sie 2012 zu dem Schluss kommen, die Wirtschaft hat ihre letzte Chance vertan, geht es dann direkt um die Frauenquote für Aufsichtsräte?

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Vorweg: Ich bin keine Anhängerin einer Quote und habe keinen Gesetzentwurf dafür in der Schublade, auch kein Arbeitspapier. Aus vielen Gesprächen gerade mit jungen Frauen weiß ich, dass das Thema Quote nicht positiv besetzt ist und diese Art von Regulierung kritisch gesehen wird. Aber um es deutlich zu sagen: Am Ende kann es sein, dass eine Regierung aus Union und FDP keinen anderen Weg sieht, als zum Instrument der Quote zu greifen. Da bin ich mit Familienministerin Kristina Schröder einer Meinung. Wir stehen bei diesem Thema Seite an Seite und werden 2012 genau hinschauen, wie ernst es den Unternehmen mit der Selbstverpflichtung war. Wenn bis dahin nichts Substantielles geschehen ist, neige ich dazu, gemeinsam mit den Fraktionen über eine gesetzliche Quote zu sprechen.

**ZEIT:** Woran knüpfen Sie die Hoffnung, dass sich die Wirtschaft dieses Mal bewegt?

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Das Selbstverständnis und das Denken der Verantwortlichen haben sich verändert. Heute würde niemand mehr daran zweifeln, dass Frauen in Führungspositionen überzeugen können. Auch die Regierungskommission



Foto: Matthias Grenen/WAZ FotoPool (3)

»Ich erwarte, dass die deutschen Unternehmen die Selbstverpflichtung (mehr Frauen in Toppositionen zu bringen) sehr ernst nehmen«



Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger



Fortsetzung von S. 17

inkompetente Frauen ersetzt, Unternehmen die Osloer Börse in Scharen verlassen.

Doch aller Protest half nichts: Im November 2003 verabschiedete Norwegen als erstes Land der Welt ein Quotengesetz für staatliche Betriebe sowie für alle börsennotierten Unternehmen. Als zwei Jahre später der Frauenanteil nur auf 17,8 Prozent angestiegen war, drohte die Politik widerpenstigen Unternehmen von 2008 an mit der Auflösung.

Heute erfüllen alle börsennotierten Gesellschaften die Quote von 40 Prozent, kein Land in Europa hat mehr. »Über die Quote redet eigentlich niemand mehr«, sagt Marit Hoel. Sie ist Direktorin des norwegischen Center for Corporate Diversity, das die Auswirkungen der Regelung untersucht hat. In einem Café an Oslos berühmtestem Flaniermeile Aker Brygge, direkt am Fjord, blättert sie in einem Stapel loser Blätter. Darauf Zahlen, Kurven, Tabellen.

»Schauen Sie«, sagt Hoel, »die Anzahl der Frauen ist auch in Unternehmen gestiegen, die von der Quote nicht betroffen sind.« Die Top 65 dieser Firmen hätten mittlerweile 26,9 Prozent Frauen in ihren Räten, und Hoel glaubt, dass die Quote die Wirtschaftswelt nachhaltig verändert hat – selbst wenn sie morgen abgeschafft würde. »Es gibt keinen Rückwärtsknopf im Leben«, sagt sie.

Das sind die formalen Erfolge. Aber was wurde aus dem befürchteten ökonomischen Niedergang? Seit die Quote gilt, ist Norwegens Wirtschaft im Jahresschnitt um fast zwei Prozent gewachsen. Kaum ein westliches Land hat die Weltrezession so gut überstanden wie dieser dünn besiedelte Landstrich, der vor zwei Generationen noch eine Nation aus Bauern und Fischern war, bis in den sechziger Jahren das Öl gefunden wurde. Der Wirtschaftskraft geschadet haben die Frauen jedenfalls nicht.

Ganz im Gegenteil: Die Quote hat der Wirtschaft einen neuen, großen Talentpool erschlossen. Anfangs war Kristin Skogen Lunds Unternehmensverband einer der schärfsten Gegner der Reform. Heute schult er talentierte Frauen. Einen Tag im Monat, ein ganzes Jahr lang lernen sie, die richtigen Fragen zu stellen, Bilanzen zu lesen, selbstbewusst aufzutreten, sich gut zu präsentieren, Kontakte zu knüpfen. Am Ende geraten die Schulungen selbst zu einem Netzwerk. Rund 1150 Frauen haben das Programm inzwischen

absolviert, fast zwei Drittel sitzen heute in einem Aufsichtsrat oder Vorstand. Das zeigt: Es gibt genügend Talente, man muss sie nur suchen und fördern.

Eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) wies kürzlich darauf hin, dass die neuen Aufsichtsrätinnen im Schnitt besser ausgebildet sind als die Männer. Das passt zu einer Forderung, die auch in Deutschland erhoben wird: nach Räten, die ihre Arbeit als Profession verstehen, nicht als Ehrenrunde für weißhaarige Exvorstände. Silviya Seres ist aufgefallen, dass die Männer besser vorbereitet sind, seit neben ihnen Frauen sitzen, die ihre farbig markierten Unterlagen zücken. Früher hätten viele Herren ihre Mappen in der Sitzung das erste Mal aufgeschlagen, ist zu hören.

Letztlich haben sie im Norden früher als die Deutschen erkannt, dass sie mehr Frauen an der Spitze brauchen: Ein Industrieland wie Norwegen, international ausgerichtet, mit nur 4,7 Millionen Einwohnern und Lohnkosten, die 24 Prozent über dem OECD-Schnitt liegen, ist auf seine klügsten Köpfe angewiesen. Zumal auch dort Frauen die meisten Uni-Absolventen stellen und besser abschneiden als ihre Kommilitonen.

Frei von Makeln ist die Quote nicht. Anfangs haben sich viele Unternehmen auf die wenigen prominenten Topmanagerinnen gestürzt. Das Resultat ist eine weibliche Elite von 75 Frauen, die rund 300 Mandate auf sich vereinen. Ihr Spitzname: *golden skirts*, goldene Röcke.

Zudem heilt die Quote nicht alle Mängel innerhalb weniger Jahre. Auch das lässt sich in Norwegen beobachten. Auf das operative Management – um das es am Ende ja geht – hat sie noch nicht voll durchgeschlagen. Heute sind 17 Prozent der Vorstände in Norwegens 100 größten Unternehmen weiblich und nur zwei Prozent der Chefs. Gegenüber den 40 Prozent in den Räten sind diese Zahlen bescheiden. Sie liegen aber höher als in der Zeit vor dem Gesetz und weit über den Werten aus deutschen Vorstandsbüros. Der Kaskadeneffekt, wonach auf mehr Frauen in Räten auch mehr weibliche Vorstände folgen, er benötigt offensichtlich Zeit.

Was Unternehmen in Euro und Cent entgeht, wenn sie sich Frauen im Management verweigern, das treibt Claudia Nemat so sehr um, dass sie sich Zeit für ein Gespräch nimmt, obwohl sie kaum Zeit hat. Nemat hieß bis vor Kurzem noch Funke, die

Hochzeit liegt zu diesem Zeitpunkt rund zwei Wochen zurück, die Geburt ihres zweiten Kindes ist nur zwei Wochen entfernt. Sie ist 41, Direktorin bei McKinsey – und damit bei der berühmtesten Unternehmensberatung auf der höchsten Stufe angelangt. In Deutschland gibt es 55 Direktoren, unter ihnen neben Nemat nur eine weitere Frau. Die studierte Physikerin ist in ganz Europa, Mittelost sowie Afrika verantwortlich für die Hightechbranchen: IT, Software, Telekommunikation. »Ich war oft die einzige Frau«, sagt sie.

Das wunderte, das nervte Nemat. Und so hat sie gemeinsam mit Kollegen seit 2007 in mehreren Studien untersucht, welchen Nutzen ein Mehr an Frauen in der Konzernspitze bietet. Ihre Ergebnisse sprechen eine Sprache, die Topmanager verstehen. Zusammen mit wissenschaftlichen Forschungen helfen sie zudem nachzuvollziehen, warum Frauen bisher nur selten bis in die Firmenspitzen vordringen – und worin die tiefere Logik einer Quote besteht.

»Es gibt einen starken Zusammenhang zwischen dem finanziellen Erfolg von Unternehmen und dem Anteil von Frauen in den Vorständen«, sagt Nemat. Das sei eine Korrelation, keine Kausalität. Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil an der Spitze weisen demnach im Vergleich zum Branchenschnitt bessere Ergebnisse, höhere Renditen und einen stärkeren Anstieg des Aktienkurses auf. McKinsey und Studien der Arbeitsforscher von Catalyst beziffern das Plus an Performance je nach Kategorie auf 30, 40 oder gar mehr als 60 Prozent.

Spannend sind auch die Erklärungen hinter den Erkenntnissen. Frauen verbessern die Performance, weil sie die Kultur verändern, also den Mix von Führungsstilen, die Sachlichkeit von Diskussionen, die Konsequenz, Beschlossenes zu verwirklichen und alle dabei mitzunehmen. Indes: Eine einzelne Superwoman reicht dafür nicht. »Es braucht eine kritische Masse«, sagt Nemat, »einen kritischen Anteil in der Führungsspitze.« Und zwar von etwa 30 Prozent.

Wer nur einzelne Frauen beruft, verändert die männlich geprägte Arbeitskultur nicht. Die Machtspielen, das Imponiergehabe. Nemat nennt nur eine von vielen Beobachtungen, die sie mit anderen Frauen teilt: »Wenn sie in einen Raum gehen, in dem 15 Männer mit dem Glas in der Hand zusammenstehen, wissen sie nach zehn Sekunden, wer der Chef ist. Bei 15 Frauen nicht.« Das eigene Territorium für alle sichtbar abzustecken – typisch männlich. Andere sagen einfach, das Testosteron dominiere, im Guten wie im Schlechten.

»Frauen definieren sich weit weniger allein über den beruflichen Erfolg«, erklärt Berit Brethauer von der Personalberatung Heidrick & Struggles. Frauen seien »weniger aggressiv in der Selbstdarstellung und vorsichtiger in dem, was sie sich zutrauen; Männer

sion ist deutlich weiter. Ihr Verhaltenskodex ist in dieser Frage nun erfreulich konkret.

**ZEIT:** Mit Verlaub, Frau Ministerin, der Passus, börsennotierte Firmen sollten eine »angemessene« Frauenbeteiligung »anstreben«, ist wachweich.

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Mich beeindruckt sehr, dass der heutige Vorsitzende Klaus-Peter Müller die Defizite klar benennt, etwas verändern will und nach neuen Wegen sucht – obwohl er damit in der Wirtschaft und der eigenen Kommission nicht nur auf Begeisterung stößt. Er braucht unsere Unterstützung, um alle Beteiligten auf dem gemeinsamen Weg durch Überzeugung mitzunehmen. Wir wollen jetzt auch weitere Frauen in die Kommission berufen. Bisher findet sich unter ihren zwölf Mitgliedern nur eine Frau. Herr Müller und ich sind dazu gerade im Gespräch.

**ZEIT:** Welche Schritte wollen Sie bis 2012 sehen?

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Es ist nicht Sache der Regierung, vorzugeben, dass heute genau das und morgen jenes geschehen muss. So nehmen wir niemanden mit. Aber wir müssen am Ball bleiben, indem wir uns zum Beispiel in einem halben Jahr zusammensetzen und fragen: Was tut sich? Natürlich wäre es am besten, wenn die Konzerne von sich aus so früh wie möglich tätig werden und die Selbstverpflichtung umsetzen. Die Deutsche Telekom etwa ist da beispielhaft. Und ich erwarte, dass eine Reihe von Unternehmen im Frühjahr 2011 in ihren Geschäftsberichten die erwünschte Transparenz schafft: Wo steht das Unternehmen in dieser Frage? Wo will es hin? Wie sehen Rekrutierungsprozesse aus? Wer ist schon wie lange Mitglied des Aufsichtsrats? Transparenz ist die Voraussetzung für die weitere Entwicklung.

**ZEIT:** Die Landesjustizminister haben Ende Juni eine Quote gefordert. Deren Geduld ist am Ende.

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Den Kolleginnen und Kollegen steht es selbstverständlich frei, anderer Meinung zu sein als die Bundesregierung. Allerdings hängt die Glaubwürdigkeit solcher Forderungen auch an der Frage, wie es die Justizminister selbst mit ihrem Anspruch halten. Ich erwarte hier eine selbstkritische Analyse. Wo sind denn die Staatssekretärinnen in den Justizministerien der Länder? Wie viele Amsdirektorinnen gibt es, wie viele Abteilungsleiterinnen? Es ist gut, dass sich Frau Merk von der CSU, meine Kollegin aus Bayern, beim Thema Frauen in Führungspositionen sehr engagiert. Aber ich sehe, dass auch sie in ihrem eigenen Haus deutlich mehr für die Frauen tun könnte. Ich habe im Bundesjustizministerium gleich nach meinem Amtsantritt eine Frau ins Amt des beamteten Staatssekretärs berufen, sodass die Führungsspitze jetzt überwiegend weiblich ist.

**ZEIT:** Letztlich geht es auch um unsere Arbeitskultur. Bleiben Frauen ohne Quote Einzelkämpferinnen in einer von Männern geprägten Welt?

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Richtig ist, dass es nach wie vor all die Netzwerke der Männer gibt – man kennt sich, man hilft sich. Das bricht aber mehr und mehr auf, stärker, als wir uns das früher haben vorstellen können. Frauen lassen sich heute nicht mehr so leicht von dieser »gläsernen Decke« abschrecken, das Selbstvertrauen ist gewachsen. Diesen Prozess müssen wir unterstützen und verstärken.

**ZEIT:** Wie unterscheidet sich das Selbstverständnis von Frauen und Männern?

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Auch für Frauen bedeutet Arbeit Erfüllung. Aber Frauen achten viel stärker darauf, dass sich Arbeit, Familie und Freunde miteinander vereinbaren lassen. Das prädestiniert sie für Führungsaufgaben. Frauen sind nüchtern, zielorientierter und haben oft das Interesse des Unternehmens insgesamt mehr im Blick. Sie stoßen aber auch Debatten darüber an, wie lange man arbeiten muss oder ob Meetings zu Zeiten stattfinden müssen, die nicht zur Betreuung von Kindern passen. Das ist eine andere, eine gute Arbeitskultur, die auch Männern zunehmend gefällt. Viele Väter haben früher immer beklagt, die schönste Zeit mit ihren Kindern verpasst zu haben, weil sie stets bis 22 Uhr im Büro waren. Heute nehmen sie gerne ihre zwei Vätermonate – und gelten weiter als tauglich für Führungsaufgaben.

**ZEIT:** Während Rücktritte in der Ära Schröder angeordnet wurden und zuletzt zum Element der persönlichen Lebensplanung gerieten, sind Sie 1996 als Bundesjustizministerin ohne Anknüpfung, dafür aus Überzeugung zurückgetreten. Ein Beispiel für das Verhältnis von Frauen zur Macht?

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Ich bin sehr dafür, dass Frauen machtbewusst sind und Führungspositionen anstreben. Aber nicht um den Preis grundsätzliche Positionen aufzugeben. Machtinsignien, auch Machtspielen, sind für Frauen eher zweitrangig. Mir ging es damals im Streit um den Großen Lausangriff um etwas sehr Grundsätzliches: die Verfassung, das Verfassungsverständnis, das Verhältnis von Freiheit und Sicherheit. Wie sollte ich als federführende Ministerin etwas umsetzen, was ich vehement bekämpft hatte? Das rührte an meinen grundlegenden Prinzipien und Werten. Eine andere Entscheidung war mit meinem Anspruch an die eigene Glaubwürdigkeit, mit meinem Verständnis, wie man Politik gestaltet, nicht in Einklang zu bringen.

Die Fragen stellte ARNE STORN

## 9,8%

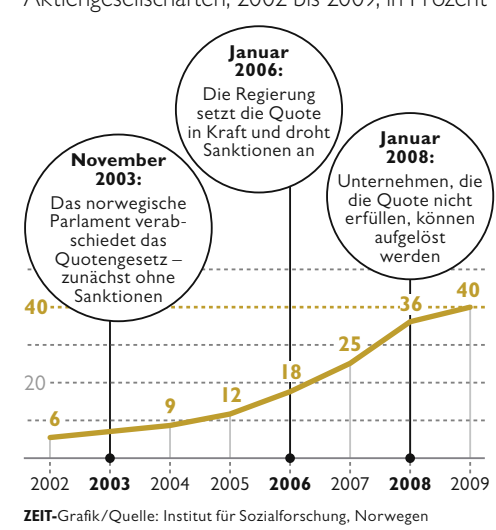
aller Aufsichtsratsmandate in den 200 größten deutschen Unternehmen besetzen Frauen, unter ihnen:

<b>Renate Köcher</b>	Allianz, BMW, Infineon, MAN
<b>Susanne Klatten</b>	BMW
<b>Simone Bagel-Trah</b>	Henkel (Vorsitz)
<b>Doris Schmitt-Landsiedel</b>	Infineon
<b>Beatrice Weder di Mauro</b>	ThyssenKrupp

ZEIT-Grafik/Quelle: DIW, eigene Recherche

## Erfolg nur mit Sanktionen

Frauen in den Verwaltungsräten norwegischer Aktiengesellschaften, 2002 bis 2009, in Prozent



ZEIT-Grafik/Quelle: Institut für Sozialforschung, Norwegen

Salopp gesagt: Ein Mehr an Frauen an der Spitze lockt auch neue Frauen an. Lässt sich nach anderen als den männlichen Regeln Karriere machen, werden weibliche Nachwuchskräfte die Mühen des Aufstiegs eher auf sich nehmen. Das Verdienst der Quote, so sagt es die Aufsichtsrätin Silviya Seres, sei, dass sie Vorbilder für Tausende junge Frauen schaffe. Räte in Norwegen sind mächtig, weil sie neben kontrollierenden auch operative Funktionen wahrnehmen – und angesehen sind. »Wenn dort Frauen sitzen, die neben der Arbeit auch noch ein Leben haben, ist das ein ganz wichtiges Signal«, sagt die Managerin.

An dieser Stelle erschließt sich die ganze Logik und Wucht einer gesetzlichen Quote. Sie durchbricht all die unsichtbaren Hindernisse – und vergrößert unmittelbar den verfügbaren Talentpool. Sie verändert geradezu schlagartig das Arbeitsumfeld. Und die gesellschaftliche Debatte.

Nur, wie könnte sie im Fall Deutschlands konkret aussehen? Sie müsste

- für die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen gelten,
- gestaffelt nach zunächst 20, dann 30 Prozent,
- kombiniert mit Übergangsfristen von fünf respektive zehn Jahren,
- befristet auf eine Dauer von 25 Jahren,
- bewehrt mit Sanktionen.

So angelegt, würde aus dem vagen Schlagwort, bei dem Kritiker an »50 Prozent sofort« denken, ein praktisches Instrument. Mit einer solchen Quote würde die Politik an den Gremien ansetzen, die in einer Privatwirtschaft am leichtesten zu regulieren sind. Von ganz oben aus könnte die Veränderung dann über den Vorstand ins Unternehmen sickern. Und auf alle anderen Firmen ausstrahlen. Den Unternehmen, selbst dem störrischsten Maschinenbauer, bliebe genug Zeit, sich auf die Veränderung einzustellen. Die Frist würde signalisieren, dass die Quote eine Krücke ist, der es später hoffentlich nicht mehr bedarf; die Sanktionen zeigen, dass es der Politik ernst ist – wie im Fall Norwegens.

Neben Norwegen haben auch Spanien, Frankreich und die Niederlande bereits Quoten auf den Weg gebracht. Deutschlands Unternehmen hätten es selbst angehen können. Doch so schwer, wie sie sich tun, dürfen sie sich nicht wundern, wenn sie bald dazu gezwungen werden.