

Quote für Frauen in Führungspositionen, ein (fiktives) Beispiel aus der Unternehmenspraxis

Wie die Frauenquote zum Rechnen zwingt

(Vorlage für einen Beitrag in managerSeminare. Der Beitrag wurde redaktionell überarbeitet und veröffentlicht unter „Speakers Corner“ in managerSeminare 05/2011)

Das Angebot klingt verlockend: „Könnten Sie sich vorstellen, uns bei Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote bei Führungskräften zu unterstützen?“ Na klar. Vor langer Zeit schon habe ich mich mit Frauen und Führung beschäftigt, mein Buch „Frauen – Männer – Management“ erscheint gerade in der dritten Auflage. So ein Auftrag kommt mir als selbständigem Managementberater und -Trainer jetzt gerade recht.

Doch meine Begeisterung ändert sich schnell, als ich die Fakten erfahre. Und ab jetzt wird dieser so konkret begonnene Fall zur Fiktion: Was ich jetzt darüber schreibe, könnte sich so abgespielt haben, hat es aber nicht. Dennoch – Vergleiche zur Wirklichkeit sind ganz nicht ausgeschlossen.

Hier die Fakten des fiktiven Auftraggebers im Januar 2011:

- Beschäftigte gesamt: 1.000, Frauenanteil = 65 Prozent
- Führungskräfte: 70, davon 11 Frauen, (Frauenanteil = 16 Prozent)
- 400 Mitarbeiter des Unternehmens arbeiten in Teilzeit, 90 Prozent davon sind Frauen.

Was tun? Wer Führungskraft im Unternehmen ist, ist klar definiert. Zu Führungskräften zählen die Positionen Vorstand (2), Bereichsleitung (5), Hauptabteilungsleitung (3), Abteilungsleitung (60). Die Positionen der rund 40 Teamleiterinnen und Teamleiter gehören in der Definition dieses Unternehmens nicht zu Führungskräften.

Männer ‘raus – oder mehr Frauen ‘rein?

Wenn dieser Auftrag, „30 Prozent der Führungskräfte sind Frauen“, erfüllt werden sollte, gibt es nur zwei Möglichkeiten:

1) Zahl der Führungskräfte bleibt gleich.

Konsequenz: 10 Männer müssten in den nächsten zwei Jahren als Führungskräfte ausscheiden und 10 Frauen müssten zu Führungskräften befördert werden.

Direkte Kosten: Abfindungen für Männer, von denen sich das Unternehmen dann zwangsläufig trennen muss. Das ist derzeit nicht überschaubar, grob gerechnet könnte das schnell einen siebenstelligen Euro-Betrag erreichen.

2) Zahl der Führungskräfte wird erhöht.

Konsequenz: die 59 männlichen Führungskräfte dürfen bleiben, zusätzlich zu den bisher 11 weiblichen Führungskräften müssten in den nächsten zwei Jahren 14 weitere Frauen zu Führungskräften gemacht werden, um einen Anteil von 30 Prozent weiblicher Führungskräfte

darzustellen. Insgesamt hätte das Unternehmen dann 84 statt bisher 70 Führungskräfte. Direkte Kosten: Entsprechende Gehaltssteigerungen, das sind zusätzliche Kosten, die noch im fünfstelligen Bereich bleiben könnten.

Also Lösung 1 verwerfen und mit Lösung 2 weiter arbeiten: Inflation von Führungsfunktionen.

Führungs-Männer haben keine Lobby ...

Da sinniert meine potenzielle Auftraggeberin (Position Hauptabteilungsleitung): „Geht so auch nicht. Wir haben ein Parkplatzproblem. Wir können keine weiteren 14 Parkplätze auf dem Firmengelände schaffen.“

„??“

„Jede Führungskraft hat Anrecht auf einen Parkplatz.“

„Ach so ...“

„Wir könnten natürlich die Parkplätze für Frauen direkt vor dem Firmengelände reduzieren ... nee, geht auch nicht, das würde zum Aufschrei führen. Geht gar nicht ... und dass die neuen Führungskräfte (= Frauen) keine bekommen, geht auch nicht, das wäre sofort Diskriminierung ... dann schaffen wir eben Parkplätze für Führungskräfte bis zu den Hauptabteilungsleitern generell ab ... und machen mehr Besucherparkplätze daraus und mehr Grünanlagen mit Bäumen, die Männer müssen es schlucken, die haben sowieso keine Lobby, und die Frauen haben ja immer noch ihre Frauenparkplätze.“

[Hier noch einmal der redaktionelle Hinweis: Es handelt sich hier um ein fiktives Beispiel!]

„Die meisten Frauen wollen gar nicht führen“

Nächster Schritt: Woher bekommen wir 14 führungswillige Frauen in zwei Jahren? Und/oder: Wie viel Männer in Führungspositionen scheiden vermutlich innerhalb der nächsten zwei Jahre aus, dann würde sich ja die Quote zahlenmäßig anders entwickeln?

Die Antwort ernüchert: „Ich habe schon mal durchgesehen – einer geht in Rente, statistisch gesehen bewerben sich etwa vier Prozent der männlichen Führungskräfte pro Jahr woanders, also, rechnen wir mal optimistisch alles in allem mit sechs männlichen Führungskräften, die innerhalb der nächsten zwei Jahre gehen. Aber eine Abteilungsleiterin ist schwanger. Ob die dann wieder kommt?“

Ergebnis: Wenn sechs Führungsmänner gehen, dann brauchen wir nur noch insgesamt 23 Frauen, um bei dann 76 Führungskräften eine Quote von 30 Prozent Frauenanteil darzustellen. Also brauchen wir dann nur noch 12 neue Führungsfrauen plus eine Ersatz-Führungsfrau für die Schwangere. Hat nicht viel geholfen: Es fehlen immer noch 13 geeignete Kandidatinnen für Führungspositionen.

Und geeignete Teamleiterinnen befördern und dafür ein wenig umstrukturieren, damit neue Abteilungen mit Abteilungsleiterinnen gebildet werden können?

„Dann müssten wir auch die Männer auf diesen Positionen befördern. Außerdem: Die sieben Teamleiterinnen, die mir sofort geeignet erscheinen, wollen nicht. Da habe ich schon mal vorgefühlt. Denn mit Führungspositionen ist das Aussprechen disziplinarischer Maßnahmen verbunden. Und das wollen sie sich nicht antun. Sie sind schon bei der vorgeschriebenen Bewertung der Leistungen ihrer Teammitarbeiterinnen – alles Frauen – sehr zurückhaltend.“

Aber mit entsprechenden Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen, speziell auf solche Fälle zugeschnitten, sollte man da doch eine andere Einstellung anbieten und bewirken können?

„Ja, haben wir schon versucht. Wir haben Trainings mit unserer Gleichstellungsbeauftragten entwickelt. Alles, was in Richtung Kommunikation und Steigerung des Selbstbewusstseins, geht, wurde vor etwa drei Jahren einigermaßen gut angenommen, alles andere nicht, und auch diese Themen ziehen nicht mehr so. Ein Führungsseminar speziell für Frauen haben wir mangels Interesse wieder aus dem Programm genommen. Und bei den allgemeinen Führungsseminaren, die wir anbieten, ist der Frauenanteil ungefähr zehn Prozent. – Ich fürchte, die meisten Frauen wollen gar nicht führen, zumindest keine anderen Frauen – und nur da sehe ich bei uns Möglichkeiten, etwas elegant neu zu strukturieren. Bei uns arbeiten 650 Frauen, davon 450 in Teilzeit.“

Lösung: Führungskraft einfach neu definieren

Also müssen wir die Position „Führungskraft“ anders definieren und auch Experten ohne Personalverantwortung als „Führungsposition“ definieren.

„Ja, das ist ein Weg, es geht nicht anders. Ich kann fünf Positionen sehen, in denen man aus Experten Führungskräfte macht. Fehlen immer noch acht Frauen, die Führungsaufgaben übernehmen wollen, um unsere Quote zu erreichen.“

Dann sollten wir uns doch die typischen Sollbruchstellen ansehen, wo Frauen, die schon Führungspositionen hatten, ausgestiegen sind und dort etwas unternehmen: Da ist einmal die Babypause und dann die Phase, wo Frauen in mittleren Führungspositionen und in mittlerem Alter lieber etwas ganz anderes machen, als weitere zwanzig Jahre im selben Job – Männer sind da anders oder resignieren. Frauen nicht.

„Ja, das machen wir auf jeden Fall, und dann nochmal spezielle Führungsseminare für Frauen + Männer, dafür kann ich auch Budget locker machen. Aber nur, wenn wir garantieren können, dass die 30-Prozent-Frauenquote 2013 steht.“

Und was machen wir dann mit den frustrierten Männern? Und welche indirekten Kosten entstehen durch so eine Quoten-Maßnahme, etwa Mobbing, interner Kleinkrieg, Klimaverschlechterung, innere Kündigung? Also da könnte mir auch etwas einfallen. Achselzucken: „Dafür habe ich aber kein Budget“.

Das war's, denke ich mir nach dem Gespräch auf der Heimreise. Diesen Auftrag sollte ich dann besser nicht annehmen, das widerspricht – bei allem Verständnis für Frauen in Führungsnöten – doch zu sehr meiner Sicht von Fairness, Moral und guter Führung.

Und während ich Tage später zuhause am Schreibtisch noch einmal über den Fall nachgrüble und mich zur Absage entschließe, ruft sie an: „Wechsel im Vorstand, Quotenziel bis 2013 vom Tisch! Wir können unser Programm behutsamer angehen. Was wir bislang für die Frauen angedacht haben, bleibt, aber jetzt können wir auch die Männer besser einbeziehen. Wir müssen noch einmal neu denken ...“

Gut, dass ich noch nicht abgesagt habe. Und gut auch, dass diese überraschende Wendung in unserem fiktiven Beispiel ... merkwürdigerweise gar nicht fiktiv war, sondern sich sehr real so ereignet hat. Das lässt hoffen.

Claus von Kutzschenbach, Januar 2011