

Christa Brömmel

# Das Ende der Männerquote in Sicht?

Wer Diskussionen provozieren will, sollte die Quote zum Thema machen. Schnell bringt sie die Gemüter in Wallung, wie die zahlreichen Artikel in den wirtschaftsnahen Medien belegen. Für die einen ist Quotierung konträr zum Gleichheitsgrundsatz und erniedrigend für die Frauen, die mittels Quote auf Kandidatenlisten, Entscheidungs- und Führungsstellen gelangen. Für die anderen ist die Quote das längst überfällige, dringend benötigte Wundermittel, mit dem die Geschlechterparität in Entscheidungs- und Führungsstellen maßgeblich vorangebracht werden soll. Mit Blick auf die luxemburgische Aktualität sollen im Folgenden verschiedene Aspekte der Quotenfrage angesprochen werden.

Um in den 1960er Jahren den Schwarzen und Frauen Zugang zu den US-amerikanischen Universitäten zu verschaffen, wurde auf Quotierung zurückgegriffen. Die bevorzugte Zulassung dieser bis dato beim Zugang zu Universitäten de facto benachteiligten Gruppen wurde legitimiert auf Grund des moralischen Prinzips der Gleichheit, das Quotierung für notwendig erklärte und dafür sogar individuelle Rechte zurückstellte.<sup>1</sup> Durch die Anwendung der Quotenregel sollte das von Schwarzen und Frauen erlittene Unrecht – die Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt durch die Verwehrung des Zugangs zu höherer Bildung – wettgemacht werden. Quoten können somit als gesellschaftliche

Reparationsmaßnahme angesehen werden, die Vorrang haben vor individuellen Rechten. Dabei wird in Kauf genommen, dass die durch die Quote favorisierte Einzel-

---

**Frauen stehen vor einem Dilemma: zwar hilft die Quote auf individueller Ebene die gläserne Decke zu durchbrechen, doch birgt sie gleichzeitig die Gefahr, ihretwegen stigmatisiert zu werden.**

---

person nicht unbedingt selbst diskriminiert wurde bzw. der durch die Quote verdrängte Bewerber nicht unbedingt selbst andere diskriminiert hat. Mithilfe von Quoten wird der rechtlichen Gleichstellung, deren Umsetzung an strukturellen Barrieren scheitert, zur faktischen Gleichstellung verholfen.

## **Quoten bringen die Gleichstellung der Geschlechter voran**

Die aktuelle liberal-sozialistisch-grüne Regierung hat sich im Koalitionsprogramm deutlich für Quoten ausgesprochen.<sup>2</sup> Über den Weg der Parteienfinanzierung werden zukünftig diejenigen politischen Parteien bestraft, auf deren Kandidatenliste weniger als 40 % Frauen stehen. Bis 2019 sollen in *Etablissements publics* 40 % der Verwaltungsratsmandate von Frauen besetzt werden. Und auch in Unternehmen der Privatwirtschaft, in denen der Staat Anteilseigner ist, soll die 40 %-Quote kommen. Deshalb wird Luxemburg auch die Euro-

päische Quotenrichtlinie für börsennotierte Unernehmen unterstützen, die 2014 umgesetzt werden soll. Diese wird seit mehreren Jahren von der luxemburgischen Kommissarin Viviane Reding vehement gefordert. Von der vorherigen Gleichstellungsministerin Françoise Hetto-Gaasch wurde sie jedoch nur zaghaft ins Auge gefasst. Bei ihr hatten die Interessensvereinigungen der Wirtschaft solange Aufschub erwirkt, bis durch eine erneute Erfassung der Lage klar würde, dass es ohne Quote nicht ginge. Laut rezentem Eurobarometer wird es ohne Quote für börsennotierte Unternehmen – dies betrifft maximal 15 Unternehmen hierzulande – noch mindestens 50 Jahre dauern, bis in Luxemburg 40 % der Vorstandsmandate von Frauen besetzt sein werden.<sup>3</sup> Blandine Lejealle vom CEPS stellt trotz der zu beobachtenden Fortschritte seit 2000 bzw. 2003 fest, dass Frauen in sämtlichen Entscheidungspositionen in Luxemburg (Vorstände, Unternehmensführung, Entscheidungspositionen und Personalvertretung) unterrepräsentiert bleiben.<sup>4</sup> Versucht man eine vielleicht unzulässige Extrapolation der CEPS-Daten, werden bei gleichbleibender Entwicklung auch die nächsten zwei bis drei Generationen noch über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungs- und Entscheidungspositionen diskutieren.

Genau hier liegt das zentrale Argument für die Quote: mit ihr geht es in Punkto Frauenanteil garantiert schneller weiter. Das hat I Norwegen gezeigt, wo die anfangs auf freiwilliger Basis ausgerichtete



Foto aus dem Buch *Not the girl you're looking for – Melusina rediscovered; Objekt und Subjekt Frau in der Kultur Luxemburgs*, herausgegeben von Cid | Fraen an Gender, 2010 (© Véronique Kolber / CID)

40%-Quote 2006 verbindlich, und mit Sanktionen gekoppelt für öffentliche und private Unternehmen eingeführt wurde. Dadurch ist der Frauenanteil in den Führungsgremien aller Unternehmen recht schnell auf 42% angestiegen. In Frankreich bestätigt sich dies. Die Politik steht unter Zugzwang, denn die Gleichstellungsziele, die in den europäischen Verträgen und Richtlinien verankert sind und auch für die Wirtschaft und Arbeitswelt gelten, werden nicht durch ein Fingerschnippen erreicht. Die Selbstverpflichtungen der Wirtschaft haben trotz teils positivem Trend nicht zu den erwarteten Ergebnissen geführt. Es ist also Aufgabe der Politik steuernd einzugreifen, auch wenn QuotengegnerInnen darin eine Einmischung in die unternehmerisch-wirtschaftliche Freiheit sehen.<sup>5</sup> Dabei unterstreicht die EU-Kommission besonders die mikro- und makroökonomischen Vorteile eines hohen Frauenanteils für die Wirtschaft, welche sich von verbesserter Unternehmensleistung, wachsenden Marktanteilen, qualitativ verbesserten Entscheidungsprozessen, verbesserter Unternehmensethik und Talentnutzung bis hin zur Erhöhung der Frauenerwerbsquote und Absicherung der Pensionssysteme erstrecken. Quotierung ist also primär Wirtschaftsförderung und Standortsicherung.

Übrigens hat der Europäische Gerichtshof 1997 geklärt, dass eine Bevorzugung durch Quotierung rechtlich annehmbar

ist, wenn eine sogenannte Öffnungsklausel vorliegt. Unsere Verfassung ermächtigt in Artikel 11 (2) den Gesetzgeber seit 2006 ebenfalls, bei fortbestehender Geschlechterungleichheit entsprechende Maßnahmen vorzusehen, um die Gleichstellung voranzubringen.

### **Hartnäckig: Das Stereotyp von der inkompetenten Quotenfrau**

Größter Knackpunkt in der Quotendiskussion bleibt die Kompetenz der Frauen, die mithilfe von Quotierung einen Posten ergattern können, der ansonsten höchstwahrscheinlich an einen Mann gegangen wäre. Wer Quoten schlecht machen will, der menetekelt in *Bild-* und *Spiegel-*Manner, dass der Anfang vom Ende unserer Wirtschaft bevorstünde, weil demnächst 40% inkompetente Frauen dort das Sagen hätten. Müsste dann nicht doch zunächst einmal die Frage beantwortet werden, wie es bei all den natürlich kompetenten Führungsmännern nur zu einer globalen Wirtschafts- und Finanzkrise kommen konnte? Im Ernst: Das Inkompetenzargument wird doch vom im Allgemeinen sehr hohen Bildungsniveau der Frauen längst ad absurdum geführt. Vor allem wird geflissentlich unterschlagen, dass in unserer Quotendiskussion gleiche oder gleichwertige Qualifikation vorausgesetzt wird. Ob das Kompetenzargument auch ins Feld geführt würde, wenn es zukünftig darum ginge, 40% der Vorschullehrerposten mit Männern zu besetzen? Das Anzwei-

felnen der Kompetenz macht insbesondere jungen Frauen die Quote madig. Denn sie wollen auf keinen Fall wegen ihres Geschlechts statt ihrer Kompetenz für einen Job ausgewählt werden. Mehr noch: scheitert die „Quotenfrau“, wird das automatisch als Beweis für mangelnde Kompetenz gewertet.

Der geringe Frauenanteil an den Hebeln der Macht ist historisch-strukturell insbesondere im Ausschluss von Frauen aus der Erwerbsarbeit begründet. Und es ist die „gläserne Decke“, bestehend aus Gruppenverhalten, Männerseilschaften und durch von männlichen Werten geprägte Betriebskultur, die aufstiegswillige Frauen ausbremsen. Frauen stehen vor einem Dilemma: zwar hilft die Quote auf individueller Ebene die gläserne Decke zu durchbrechen, doch birgt sie gleichzeitig die Gefahr, ihretwegen stigmatisiert zu werden. Aus dem individuellen Kontext herausgenommen hat die Quote - bzw. bereits die Diskussion über sie - einen positiven Effekt auf die gesellschaftliche Gleichstellungsdebatte. Denn sie thematisiert den legitimen und demokratischen Anspruch der Frauen, an relevanten Entscheidungen beteiligt zu werden.

Brauchen Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen? Laut Unternehmensberatung McKinsey<sup>6</sup> sind Unternehmen mit Frauen an der Spitze wirtschaftlich erfolgreicher. Dieses wird von Ernst&Young bestätigt: „Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern haben sich im Zeitraum 2005 bis 2010 bei allen Kennziffern besser entwickelt als Unternehmen ohne weibliche Vorstandsmitglieder. Besonders groß ist der Abstand bei Umsatz und Gewinn.“<sup>7</sup>

### **Führungsfrauen im Betrieb heranwachsen lassen**

Es ist sicher nicht in allen Bereichen einfach, eine 40%-ige Frauenquote auf Anhieb zu erfüllen; daher machen eine zeitliche Staffelung und eventuell flexible Quotierung durchaus Sinn. Legt man die CEPS-Studie von 2011 zugrunde, wird deutlich, dass der größte Handlungsbedarf beim Staat selbst liegt, denn in den Unternehmen mit staatlicher Beteiligung sind nur 10% Frauen in Vorständen und

Direktionen vertreten! Dieser Verantwortung will sich die neue Regierung mit Ministerin Lydia Mutsch stellen. In Sektoren, in denen der Frauenanteil an der Belegschaft 40 % oder mehr ausmacht, drängt sich ein ähnlicher Frauenanteil in der Unternehmensleitung ohnehin auf. Aus gleichstellungspolitischen Überlegungen ist es unhaltbar, dass beispielsweise der Dienstleistungssektor (Unternehmen mit mehr als 15 MitarbeiterInnen) einen Frauenanteil von 53 % bei den Angestellten aber nur von 18 % in der Unternehmensführung hat.<sup>8</sup>

Manche Unternehmen, die wie die Automobilindustrie im technischen Bereich tätig sind, führen an, dass es keine qualifizierten Frauen in diesen Bereichen gebe. Sie verkennen dabei, dass in den Vorständen und Verwaltungsräten keineswegs nur Ingenieure vertreten sein müssen. Sie müssen sich aber auch die Frage stellen, was sie als Unternehmen konkret tun, um für Frauen attraktiver zu werden. Darüber hinaus bleibt es weiterhin dringend notwendig, die berufliche Orientierung von Mädchen zu erweitern (Stichwort: Girls' Day) und Stereotypen und Vorurteile gegenüber Frauen in technischen Berufen abzubauen. Hier sind auch Politik, Schulen und Elternhäuser gefordert.

So wie Parteien den Zeitraum zwischen zwei Wahlterminen aktiv nutzen müssen, wenn sie Frauen als Kandidatinnen für die nächsten Wahlen fördern wollen, werden auch Unternehmen es einfacher haben, Quoten zu erfüllen, wenn sie sich kontinuierlich darum bemühen, Frauen im mittleren und oberen Management im Betrieb zu halten. Dies bedeutet aber größere Anstrengungen – des Staates und der Unternehmen – bei der Überwindung der Vereinbarkeitsproblematik während der Familienphase und eventuell auch bei der Einführung einer frauenfreundlichen Betriebskultur. Die hohe Teilzeitquote bei erwerbstätigen Frauen in Luxemburg bleibt ein Hindernis, solange sich Teilzeitarbeit und berufliche Weiterentwicklung bzw. Führungsposition kategorisch ausschließen und Vereinbarung ausschließlich ein Frauenproblem ist.

Wer in Luxemburg Frauen für einen Aufsichtsratsposten sucht, der kann auf den

*Female Board Pool*<sup>9</sup> zurückgreifen, ein Netzwerk, das über die Universität St. Gallen betrieben wird. 100 qualifizierte Frauen stehen in Luxemburg über dieses Netzwerk quasi auf Abruf bereit; drei mal mehr Frauen sind mit dem Female Board Pool in Kontakt. Seine Initiatorin, Rita Knott, bedauert aber, dass die Anfragen nur zögerlich kommen. Damit, und auch angesichts der Tatsache, dass trotz der bereits Jahre währenden Diskussion nicht schon mehr auf freiwilliger Basis gesche-

---

**Carole Dieschbourg, die grüne Umweltministerin, musste sich bereits die Frage gefallen lassen, ob sie als grüne Quotenfrau zu Ministerehren kam.**

---

hen ist, drängt sich leider der Verdacht auf, dass es doch den Zwang braucht.

Die BefürworterInnen von Quoten sollten sich jedoch der folgenden Aspekte bewusst sein: der höhere Frauenanteil in Führungs- und Entscheidungspositionen bedeutet erstens nicht automatisch, dass diese Unternehmen oder Institutionen eine bessere Gleichstellungsarbeit leisten. Dies hängt eben doch von der Unternehmenskultur und/oder konkreten betrieblichen Gleichstellungszielen ab. Ohnehin ist Gleichstellungsarbeit nicht allein Frauensache. Und zweitens darf die Diskussion um die Quotierung des Frauenanteils in den Führungsetagen nicht dazu führen, die fortbestehenden Benachteiligungen für die zahlenmäßig bedeutend größere Gruppe von Frauen in den unteren betrieblichen Strukturen zu verdrängen.

**Ultimativ, zeitlich begrenzt und nicht absolut**

Sicher ist es sinnvoll und wichtig, den Frauenanteil in den Führungsebenen von Staat und Wirtschaft und auf den Wahllisten zu erhöhen. Doch warum gilt dies nicht auch für Kommissionen, den Staatsrat, die Führungsgremien von Parteien, Gemeindefunktionen etc.? Wie werden Unternehmen dazu angehalten, auf allen Niveaus mehr Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen zu bringen? Kein Wort dazu im Koalitionsvertrag.

Die Quote ist nur ein Instrument, und zwar ein zeitlich begrenztes, um Parität zu erreichen. Im Prinzip müssen andere Maßnahmen (staatliche, erzieherische und privatwirtschaftliche) konsequent und zielbewusst angewandt werden, damit die Quote sich erübrigt. Und darin besteht die eigentliche Herausforderung, auch in Luxemburg.

Die Wirkung von Quoten ist nicht absolut. Im Bereich Politik mag die Quotierung der Wahllisten ein erster und wichtiger Schritt sein, um Parität zu erreichen. Am Wahlergebnis der kleineren Parteien Déi Gréng und Déi Lénk, die mit paritätischen Listen in die letzten Nationalwahlen zogen, zeigt sich, dass das hiesige Wahlsystem durch die Personenbezogenheit und das beliebte Panaschieren die positive Wirkung der paritätischen Listen aushebeln kann. Nicht zu vergessen – und das zeigt sich auch im anstehenden Europawahlkampf – dass die Spitzenplätze bei allen Parteien von Männern besetzt wurden. Die parteiinterne Quotierung spielt bei der Besetzung der Regierungsposten offensichtlich ebenfalls eine untergeordnete Rolle. Carole Dieschbourg, die grüne Umweltministerin, musste sich bereits die Frage gefallen lassen, ob sie als grüne Quotenfrau zu Ministerehren kam. Hierin zeigt sich auch das grundsätzliche Problem: ob Kandidatenplatz, Ministeramt oder Vorstands- und Aufsichtsratsmandat – der Platz, den jetzt eine Frau einnimmt, bleibt einem Mann verwehrt. Das Ende der bis dato quasi naturgegebenen „Männerquote“ ist hiermit eingeläutet. Und damit auch das Ende des männlichen Anspruchs auf Macht. ♦

1 Beate Rössler (Hg.), 1993: *Quotierung und Gerechtigkeit. Eine moralphilosophische Kontroverse*. Campus

2 Koalitionsabkommen 2013.

3 [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-lu\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-lu_de.pdf)

4 Blandine Lejealle/CEPS, 2012: *Les femmes et les hommes dans la prise de décision économique en 2011*. Rapport réalisé pour le ministère de l'Egalité des chances – Actualisation 2011.

5 Laut vorstehender Studie lehnen 43% der befragten Unternehmen eine Quotenregelung ab.

6 Women\_matter\_oct2008\_english.pdf. [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter).

7 Ernst&Young, 2012: *Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance*.

8 Blandine Lejealle/CEPS, 2012.

9 [www.female-board-pool.com](http://www.female-board-pool.com).