

Quoten – das Mittel gegen den Zwang zum Gewohnten



Warum wir die Frauenquote nicht nur aus Gründen der Gerechtigkeit, sondern aus Gründen der Wirtschaftlichkeit brauchen, beschreibt die Psychologin Regina Michalik.

„Quotenmann“ – diese Bezeichnung passt auf die Mehrheit der Männer. Denn 80, 90 oder 97 Prozent beträgt die Quote in den Führungsetagen deutscher Unternehmen – Männer in Entscheidungspositionen, die mehrheitlich wiederum Männer einstellen. Weil sie es so gewohnt sind. Weil es menschlich ist, sich mit denen zu umgeben, die einem nahe und bekannt sind. Denn Männer wissen, wie Männer ‚ticken‘, wie sie geführt werden wollen und führen. Einmal eingestellt empfehlen Männer wiederum Männer – ein sich selbst rekrutierender Club. Soweit die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen unter Personalern und Führungskräften verschiedenster Branchen.

Dass auch Frauen Männer einstellen und empfehlen, ist kein Widerspruch: auch Frauen tendieren zum Status Quo, zum Gewohnten.

Muss Zwang sein?

Gewohnheiten zu verändern, fällt schwer, besonders wenn eine Gewohnheit funktioniert und keinen direkten persönlichen Schaden anrichtet. Reine Kopfentscheidungen gelingen selten – egal ob es um Rauchen, Sport oder Nägelkauen geht. Veränderung kommt dann, wenn der bisherige Zustand unerträglich wird oder ein Zwang eintritt. Die Quote ist ein solcher Zwang, aus den gewohnten Bahnen im Fühlen, Einstellen und Befördern herauszukommen – notwendig, da die übergroße Männermehrheit für diese Mehrheit gut erträglich ist und ihre Macht festigt.

Die andere Möglichkeit, Gewohnheiten aufzugeben: die neue Situation ist so attraktiv, dass man sich freiwillig bewegt. Die Effektivität von sogenannten ‚gemischten‘ Teams, von Diversity, ist ebenfalls durch zahlreiche Untersuchungen belegt – indes fehlt vielen die persönliche Erfahrung. Unternehmen tendieren zu Homogenität, nicht nur was das Geschlecht angeht. Eine Frau im 12er-

Team macht da genauso wenig einen Unterschied wie ein Mann mit Migrationshintergrund. Erst ab circa dreißig Prozent Frauen in einer Einheit wird der Unterschied, die Mischung, zum Gewinn; denn erst dann muss die Minderheit sich nicht nur anpassen sondern kann ihr Anderssein gewinnbringend einbringen. Erst dann wird die ‚Mischung‘ attraktiv – auch für die Mehrheit. Einzelne Frauen sind Exotinnen, Alibifrauen, die keinen Unterschied in Denke, Arbeitsweise und Miteinander machen, außer dass man auf sie ‚Rücksicht‘ nimmt oder sie zur Not als Beweis ins Rampenlicht rückt. Frauen in solchen Positionen fühlen sich zu Recht fremd und unsicher, wie sie sich verhalten sollen. ‚Bin ich tough und komme im Hosenanzug, so heißt es, ich sei so männlich. Bin ich sensibel und erscheine im Rock, bin ich zu weiblich und habe keine Führungsstärke‘, formulierte eine Managerin im Coaching. Eine Gratwanderung, die viel Kraft kostet und damit für die Arbeit, das Team und den Betrieb verloren geht.

Der Weg, nicht das Ziel

Wer die positive Wirkung diverser Teams erfahren hat, wird sie nicht mehr missen wollen. Bis dahin ist leider ein weiter Weg und die Quote ein Mittel, diesen Weg zu ebnen und schneller begehbar zu machen. Denn wer geht schon automatisch ungewohnte Pfade!

‚Ich dachte, ich bin offen für Neues, auch für Frauen in der Führung, ich entscheide nur nach Qualität!‘ so ein Personalvorstand im Coaching. Die Fakten der betrieblichen diversity-Beauftragten machten ihm klar, dass er irrt. Die Analyse der Auswahlverfahren und der Leistung der dann Eingestellten bewies, dass genommen wurde, wer in den vorhandenen Männer-Mehrheits-Club passt, nicht wer gut war. Ein uralter Mechanismus, den wir uns nicht mehr leisten können – nicht nur aus Gründen der Gerechtigkeit, sondern aus Gründen der Wirtschaftlichkeit.



Regina Michalik ist Diplom-Psychologin und hat lange Jahre in Führungspositionen in der Politik gearbeitet. Seit mehr als einem Jahrzehnt ist sie als Führungskräftecoach und Mediatorin in ihren Unternehmen interchange und conBrio in Berlin tätig und veröffentlicht Karriereratgeber. Zuletzt: Intrige – Machtspiele; econ 2011. Sie ist Vorstandssprecherin des EWMD Berlin-Brandenburg.