

Wirtschaft

**WOHNUNGSNOT
IN DEUTSCHLAND**

Kleine Schritte

Von der neuen Bauministerin ist nicht viel. Originelles zu erwarten, aber: Das macht nichts.

Die Erwartungen niedrig zu halten, ist ja oft schon der halbe Weg zum Erfolg, besonders in der Politik: Ziele, die man sich gar nicht erst gesteckt hat, kann man auch nicht verfehlten. So gesehen haben Union und SPD alles richtig gemacht, als sie im Koalitionsvertrag das Kapitel, in dem es auch um „Bauen und Wohnen“ geht, verfasst haben. Während die Ampelregierung einst wissen ließ, sie wolle 400 000 neue Wohnungen im Jahr bauen – ein Ziel, an dem sie spektakulär scheitern sollte – lässt sich Schwarz-Rot auf solchen Firlefanz gar nicht erst ein. Stattdessen findet sich einfach gar keine konkrete Zielpunkte in Sachen Wohnungsbau im Koalitionsübereinkommen.

Das ist bemerkenswert, denn die neue Bundesbauministerin Verena Hubertz hat die Aufgabe, einer der drängendsten sozialen Probleme dieses Landes zu lösen. Der dysfunctional Wohnungsmarkt vor allem in den großen Städten ist ja nicht einfach nur irgendein Ärgernis. Er bringt Menschen in existenzielle Nöte. Die Mieten in Städten wie Hamburg, Berlin oder München haben Dimensionen erreicht, die sich Normalverdienter kaum leisten können – und es für Menschen mit niedrigen Einkommen unmöglich machen, überhaupt in der Stadt zu wohnen. Das zerstört Lebensorientierung, das ist schlecht für die soziale Durchmischung der Stadt, das macht Wohnen von einer Selbstverständlichkeit zu einem elitären Privileg.

All das ist schon aus gesellschaftspolitischer Sicht inakzeptabel, dazu kommt aber auch noch der wirtschaftliche Schaden, den die Wohnungsnott nach sich zieht: Viele Unternehmen suchen verzweifelt nach Fachkräften – und haben auch deshalb Schwierigkeiten, geeignete Kandidaten zu überzeugen, weil die an ihrem möglichen neuen Arbeitsort einfach keine geeignete Wohnung finden können. Für die Unternehmen ist das ein echtes Problem. Für den Plan, in Deutschland wieder Wirtschaftswachstum zu ermöglichen, erst recht.

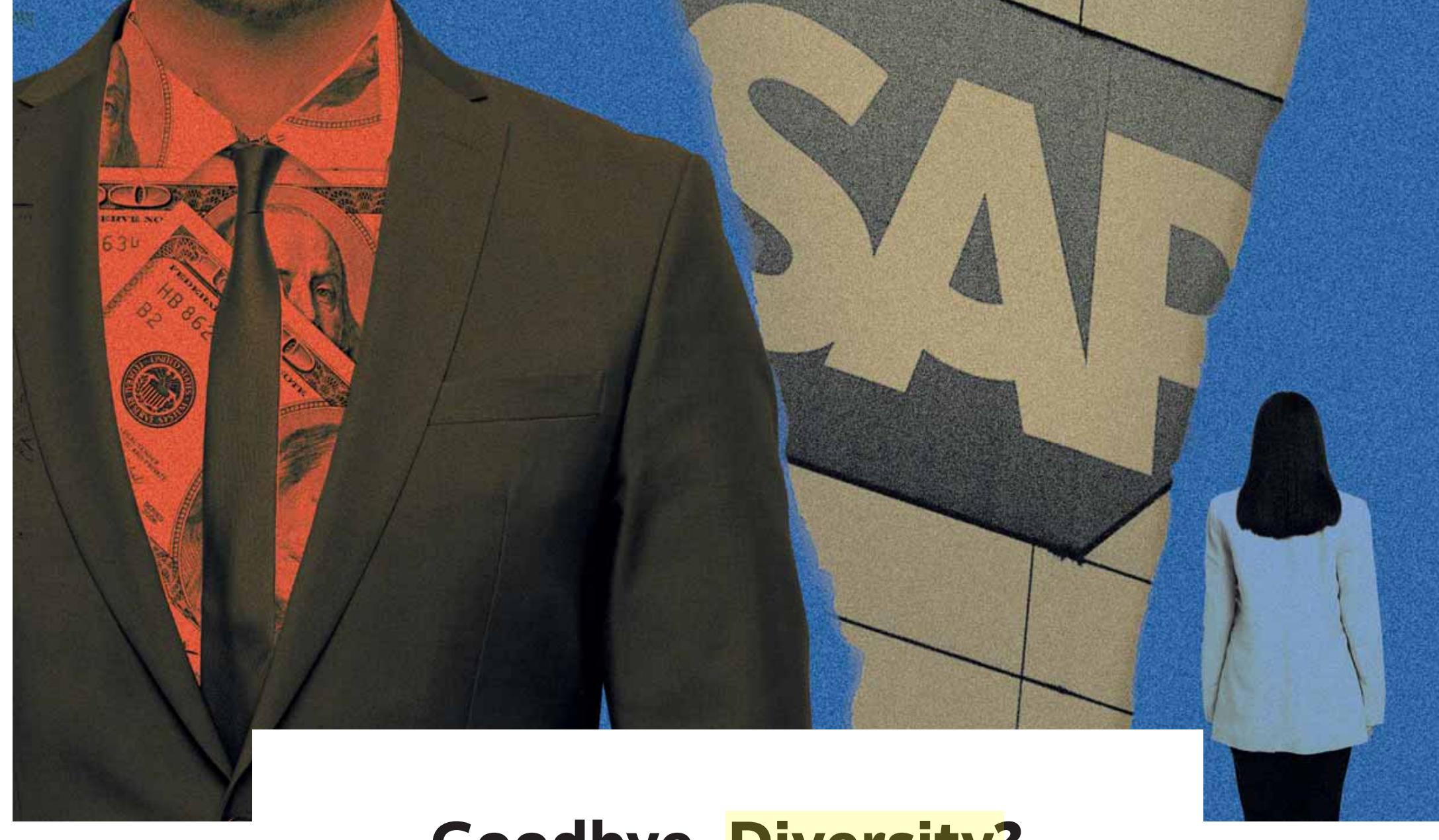
Hubertz erwartet ein mühsames Gefummle an vielen kleinen Schrauben

Die Lage muss also dringend verbessert werden. Die Vorschläge, die sich im Koalitionsvertrag finden, lassen sich in etwa so zusammenfassen: Bauen soll einfacher, billiger und weniger bürokratisch werden. Das ist nicht gerade ein revolutionäres Konzept – Hubertz glücklose Vorgängerin Klara Geywitz ging die Sache ähnlich an. Trotzdem ist es im Kern richtig, denn diese eine, alles verändernde Maßnahme, die den Neubau in Schwung und den Wohnungsmarkt wieder in Ordnung bringt, gibt es einfach nicht. Stattdessen wird das ein mühsames Gefummle an vielen kleinen Schrauben: Bessere steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten, vereinfachte Genehmigungsverfahren, bundesweit einheitliche Bauvorschriften. Bislang sind die unterschiedlichen Standards, die in den 16 Bundesländern gelten, eine der größten Bremsen für serielle Bauen: Vorgaben für Fensterhöhen oder Treppengeländer, die sich von Bundesland zu Bundesland um ein paar Zentimeter unterscheiden, mögen nebensächlich erscheinen, verhindern aber, dass einmal konzipierte Häuser baugleich an unterschiedlichen Orten errichtet werden können. Hubertz wird als Bundesbauministerin also auch maßgeblich daran gemessen werden, inwieweit es ihr gelingt, Länder und Kommunen für das grundlegende Konzept von Vereinfachung und Vereinheitlichung zu gewinnen. Dass beim Bauen vieles Ländersache ist, begrenzt die Möglichkeiten der zuständigen Bundesministerin, die politische Verantwortung für die Entwicklung des Wohnungsmarktes bleibt ihr trotzdem.

Keine originelle Idee, kein konkretes Ziel – natürlich könnte man das baupolitische Konzept dieser Koalition als ambitionlos interpretieren. Die Wahrheit ist: Die Langeweile führt zum Ziel. Wenn es gelingt, die geplanten Maßnahmen einfach nur Schritt für Schritt umzusetzen, wäre das schon der größte Erfolg, den Deutschland in diesem Politikfeld in den vergangenen Jahrzehnten gesehen hat.

Angelika Slavik

Angelika Slavik kennt das Elend des Wohnungsmarkts: Sie wohnt in München.



**Von Tobias Bug, Kerstin Bund,
Ann-Kathrin Nezik
und Kathrin Werner**

Tomas Sattelberger war schon Telekom-Vorstand, saß für die FDP im Bundestag, heute sieht man ihn hauptsächlich auf TikTok. 160 000 Menschen folgen dem 75-Jährigen, binnen eines Jahres sammeln 14 Millionen seine Videos. Sattelberger singt und tanzt, mal hat er einen Wutausbruch, mal imitiert er angesagte Moves, irgendwo zwischen drollig und cringe. In einem Video zählt er Dinge auf, für die Frauen noch immer sexualisiert werden: Wenn sie eine Banane essen (Sattelberger isst mit dem Kampf für mehr Diversität übertrieben habe. Jetzt sei wieder etwas anderes gefragt, findet zum Beispiel Meta-Chef Mark Zuckerberg); wenn sie roten Lippenstift tragen (Sattelberger zieht sich die Lippen nach).

„Ich bin ein Feminist. Aber kein woker“, sagt der Liberale im Videotelefonat. Dazu bekennend schwul. Kaum jemand in der deutschen Wirtschaft setzte sich stärker für mehr Frauen in Führungspositionen ein als der frühere Top-Manager. Bei der Deutschen Telekom etablierte er als erster Vorstand eines Dax-Konzerns eine Frauenquote, 2010 war das. Und doch findet Sattelberger in der Sache richtig, was SAP jetzt macht: Der Softwarekonzern hat gerade angekündigt, Programme für mehr Geschlechtervielfalt und Frauenförderung zu streichen. Wegen Donald Trump. Wenn das US-Geschäft gefährdet ist, muss der Konzernvorstand in Deutschland reagieren und Schaden vom Unternehmen abwenden, findet Sattelberger. Er sagt: „Geschäft wird nicht absolutistisch von Moral bestimmt.“ Das erinnert an die umstrittene Doktrin des US-Ökonomen Milton Friedman, wonach die soziale Verantwortung von Unternehmen darin besteht, ihre Gewinne zu steigern: „The Business of Business“ ist Business. Sattelberger formuliert es so: „Erst muss das Geschäft stimmen, dann kann man sich um Themen wie Diversität kümmern.“

In den USA ist Trump gerade dabei, jene drei Buchstaben zunichetuzumachen, die längst zu einem Kulturmobil-Begriff geworden sind: DEI. Dahinter verbirgen sich Programme für Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion, auf Englisch: *Diversity, Equity & Inclusion*. Es geht um Frauenquoten, Förderprogramme für Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte oder Behinderungen, Firmenpartys zum Pride Month, in dem Unternehmen noch vor Kurzem ihre Logos in Regenbogenfarben tauchten, um sich mit der lesbischen, schwulen, bisexuellen, transgender und queeren Gemeinschaft (LGBTQ) zu solidarisieren. Für Trump ist all das: Unamerikanisch! Unfair! Unsäglich woe!

Eine Zeit lang haben die deutschen Unternehmen nur zugeschaut, wie die amerikanischen Konzernchiefs einer nach dem anderen einknickten. Wie Meta, John Deere, Harley-Davidson, Disney, Pepsi, Citi-

group, Boeing, McDonald's, Amazon und so weiter erklärt, dass es Amerika mit dem Kampf für mehr Diversität übertrieben habe. Jetzt sei wieder etwas anderes gefragt, findet zum Beispiel Meta-Chef Mark Zuckerberg; mehr maskuline Energie.

Es dauerte gar nicht so lang, dann folgten ihnen erste deutsche Firmen. Die Telekom-Tochter T-Mobile und Aldi Süd zum Beispiel, allerdings verabschiedeten sie sich vorerst nur in den USA von ihren DEI-Plänen. So handhabt es auch VW. Der Autobauer hat auf der Hauptversammlung am Freitag verkündet, für 2025 die in den USA ansässigen Unternehmen von der konzernweiten Zielerhebung zu DEI auszunehmen. Doch in dieser Woche begann die Kehtwende nun auch in Deutschland: SAP strich die Frauenquote und dampfte Diversitätsprogramme ein – und zwar weltweit.

Sattelberger glaubt, dass es Unternehmen wie SAP mit ihren DEI-Programmen übertrieben und dabei „Maß und Mitte“ verloren hätten. „Die deutsche Diversity-Bewegung ist woke geworden“, sagt der Ex-Vorstand und meint das nicht als Kompliment. Er kritisiert zum Beispiel, dass bei DEI alles in einen Topf geworfen werde: Frauen, Migranten, Menschen mit Behinderung, Homosexuelle und dann der „ganze Hype um trans Menschen“. Am Ende sei „ein Diversitätsbrei“ herausgekommen, der den benachteiligten Gruppen nicht dienlich sei. Vor allem nicht den Frauen. „Sie sind doch keine Minderheit, sie repräsentieren die Hälfte der Bevölkerung!“ Der Ex-Personalchef sagt über sich, er sei „kein Quotenhasser“, aber er habe inzwischen „ein distanziertes Verhältnis“ zu dieser Art von regulatorischen Eingriffen. Der einstige Quotenerfinder der Wirtschaft sagt heute:

„Wir leben in einer verquollenen Welt.“ Was die Rechtslage in den USA angeht, so hat sie sich gar nicht wesentlich verändert, seit Trump im Amt ist. Der US-Präsident hat zwar per Dekret verfügt, dass es in seinem Land nur noch zwei Geschlechter geben darf: männlich und weiblich. Er und seine Leute haben DEI-Programme in Behörden, Ministerien und dem Militär gestrichen und angeordnet, dass Behördenmitarbeiter ihre Kollegen anschwärzen sollen, wenn diese sich weiter für Diversität einsetzen. Aber privatwirtschaftliche Unternehmen berühren diese Attacken nicht, zumindest nicht unmittelbar. Trump kann ihnen im Gegensatz zu Universitäten und

Schulen auch nicht die öffentliche Förderung streichen.

Trotzdem sind Unternehmen und ihre DEI-Programme unter Trump Angriffen und Druck ausgesetzt – oder müssen es befürchten. Der Präsident hat einen Rachezug gegen mehrere große US-Anwaltskanzleien gestartet. Ihr Vergehen: Sie haben Juristen eingestellt, die gegen Trump ermittelt haben oder die mit der Joe-Biden-Regierung in Verbindung standen, so wie Kamala Harris' Ehemann Doug Emhoff. Trump verabschiedete in den vergangenen Wochen mehrere Dekrete, in denen er androht, den Kanzleien Regierungsaufträge zu entziehen, sollten sie sich für Diversität einsetzen. Das hat auch Unternehmen in anderen Branchen in Angst versetzt.

Das gesellschaftliche Klima und die rechtliche Lage haben sich schon vor Trump gedreht. Der Oberste Gerichtshof verbot feste Quoten, etwa für Schwarze oder Frauen im Vorstand, sogar schon in den Siebzigerjahren. Aber er ließ zu, dass sich Institutionen für die Förderung von Minderheiten einsetzen. Es war ein Kompromiss zwischen Freiheitsrechten und dem Versuch, die historische Diskriminierung von Schwarzen zu beenden. 2023 revivierte der Oberste Gerichtshof seine Unterstützung für den Einsatz für Minderheiten an US-Universitäten. Seither klagen konervative Aktivisten auch gegen die DEI-Programme von Firmen. Die konservative NGO America First Legal hat nach eigenen Angaben knapp 40 „woke Unternehmen“ ins Visier genommen. Gründer der Organisation ist Trumps Vizestabschef Stephen Miller. Die Trump-nahen Aktivisten gehen aber nicht nur den Klageweg. Der konservative Influencer Robby Starbuck setzt US-Konzerne mithilfe von Social-Media-Kampagnen unter Druck. Er präsentiert in seinen Videos angebliche Enttäuschungen über das skandalöse Engagement von Unternehmen für die LGBTQ-Community. Damit löst er in den sozialen Medien Empörungswellen aus. So hat er es geschafft, dass sich etwa Harley-Davidson davon distanzierte. Wie sie mit der amerikanischen Bedrohung umgehen, ist gar keine einfache Frage für die Firmen. Jahrelang hatten sie bei jeder Gelegenheit erklärt, wie vorteilhaft diverse Teams sind und wie sehr sie die Firmenkultur fördern. Viele Konzernchefs bekommen sogar höhere Boni, wenn sie bestimmte Diversitätsziele erreichen. Gilt das alles nun nicht mehr? Soll man von Trump und seinen Leuten einknicken – oder schlimmstenfalls auf das US-Geschäft verzichten? Und wie erklärt man der eigenen Belegschaft und der Öffentlichkeit, wenn sich all die hehren Worte der Vergangenheit als genau das entpuppen: als bloße Worte?

Anruf bei Wiebke Ankersen. Die Geschäftsführerin der deutsch-schwedischen

Was denkt der Chef der Reederei

Hapag-Lloyd über Trumps

Zölle? Ein Interview ▶ Seite 26



Goodbye, Diversity?

Lange galten Frauenförderung, Vielfalt in der Belegschaft und Pride-Logos als unverzichtbar für das Image deutscher Konzerne. Wegen Trump schwenken viele nun um – und stellen die alte Frage: Moral oder Marge?

sie diverse Teams haben – oder gönnen sich erfolgreiche Unternehmen häufiger DEI-Initiativen und damit mehr Vielfalt in der Führungsmannschaft?

Die Wissenschaft habe über 30 Jahre hinweg versucht, eine Verbindung zwischen Diversität und Geschäftserfolg nachzuweisen, sagt Meir Shemla, Professor an der Wirtschaftsuniversität EBS in Oestrich-Winkel. „Die meisten möchten glauben, dass Diversität automatisch zu besseren Ergebnissen führt.“ Inzwischen sei die Forschung aber klar: „In vielen Fällen schneiden vielfältige Teams im Vergleich zu homogenen Teams sogar schlechter ab“, sagt der Organisationspsychologe. DEI-Programme führen zu Konflikten, weil sich Mitarbeitende übergegangen fühlen, weiß Heteromänner zum Beispiel. Und wenn sich im Team-Meeting alle einig sind, weil alle gleich ticken, fallen Entscheidungen schneller. Was es braucht, um Vielfalt zum Erfolg zu führen, sind gute Manager, die solche Konflikte moderieren. Im Alltag fehlt es allerdings nicht nur an Zeit, es fehlt häufig auch an gutem Management. „Vielfalt ist wertvoll, aber es ist wirklich schwierig, ihr Potenzial zu nutzen“, sagt Shemla.

Zuletzt gab es mehrere Metastudien, die Hunderte Forschungspapiere auswerten. Viele der Papiere erfüllten nicht die Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten. Und wenn ihre Qualität genügte, kamen sie fast nie zu positiven Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, allerdings auch nicht zu negativen. Bei Gender Diversity, also mehr Frauen in Vorstand und Aufsichtsräten, galt das sogar noch mehr als bei Teams, deren Mitglieder verschiedene Nationalitäten oder Herkünfte vereinten. Sprich: Es kann schon sinnvoll sein, chinesische Manager zu befördern, wenn man Autos in China verkaufen will. „Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass es keinen Business Case für – oder gegen – die Ernennung von Frauen in Unternehmensvorständen gibt“, analysiert die US-Elitein Wharton.

In Trumps Kulturmobil sieht EBS-Professor Shemla sogar eine Chance. „Die Tatssache, dass wir die DEI-Strategien jetzt neu überdenken, ist genau das Richtige.“ Er möchte sich zwar Sorgen, dass das Pendel nur genau in die andere Richtung schwingt und damit weiße Männer noch mehr Macht gewinnen, als sie ohnehin schon haben. Aber noch sieht er das nicht. „DEI-Programme sind in den vergangenen fünf oder zehn Jahren völlig aus dem Ruder gelaufen“, sagt er. Zu teuer, zu aufwendig – und vor allem: eine Ablenkung vom eigentlichen Geschäft. „Wir müssen definitiv darüber nachdenken, wie wir Diversität besser und weniger politisiert voranbringen?“

Am Ende geht es wohl darum:

Wie können Firmen

Diversität besser und weniger politisiert voranbringen?

„Diversity“ schreiben die Unternehmensberater, sei ein „Business Case“. Sie fanden zum Beispiel heraus, dass Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen weltweit eine um 39 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit haben, überdurchschnittlich profitabel zu sein, als Unternehmen mit der geringsten Diversität. Allerdings gilt die Studie inzwischen als problematisch, vor allem weil man von einer Korrelation nicht auf eine Kausalität schließen kann. Was also ist Henne, was ist Ei? Sind Unternehmen deshalb erfolgreicher, weil

gibt“, analysiert die US-Elitein Wharton. In Trumps Kulturmobil sieht EBS-Professor Shemla sogar eine Chance. „Die Tatssache, dass wir die DEI-Strategien jetzt neu überdenken, ist genau das Richtige.“ Er möchte sich zwar Sorgen, dass das Pendel nur genau in die andere Richtung schwingt und damit weiße Männer noch mehr Macht gewinnen, als sie ohnehin schon haben. Aber noch sieht er das nicht. „DEI-Programme sind in den vergangenen fünf oder zehn Jahren völlig aus dem Ruder gelaufen“, sagt er. Zu teuer, zu aufwendig – und vor allem: eine Ablenkung vom eigentlichen Geschäft. „Wir müssen definitiv darüber nachdenken, wie wir Diversität besser und weniger politisiert voranbringen.“

Der Ex-Vorstand Thomas Sattelberger glaubt jedenfalls, dass SAP mit seiner Abkehr von Diversitätszielen nur den Anfang gemacht hat und weitere Unternehmen folgen werden. Siemens, die Deutsche Bank, die Automobilhersteller, sie alle könnten bald vor ähnlichen Fragen stehen. Vor der Abwägung: Geschäft oder Moral.