

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 verfehlen. 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 Ampel-Regierung 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 Firlefanzen gar nicht erst ein. Stattdessen findet sich einfach gar keine konkrete Zielmarke in Sachen Wohnungsbau im Koalitionsübereinkommen.

Das ist bemerkenswert, denn die neue Bundesbauministerin Verena Hubertz hat die Aufgabe, eines der drängendsten sozialen Probleme dieses Landes zu lösen. Der dysfunktionale 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 Normalverdiener kaum leisten können – und es für Menschen mit niedrigen Einkommen unmöglich machen, überhaupt in der Stadt zu wohnen. Das zerstört Lebensentwürfe, das ist schlecht für die soziale Durchmischung der Stadt, das macht Wohnen von einer Selbstverständlichkeit zu einem elitären Privileg.

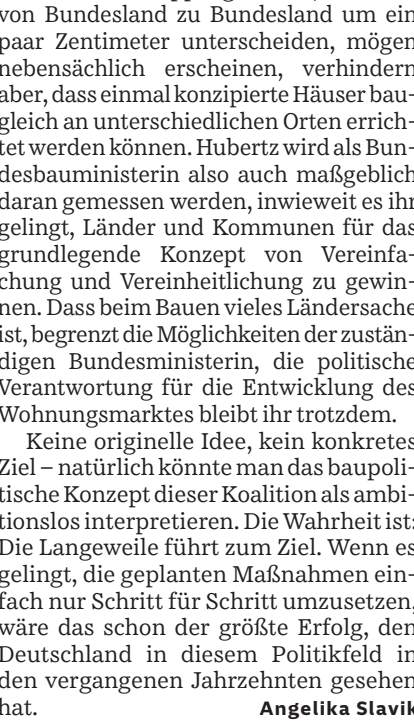
All das ist schon aus gesellschaftspolitischer Sicht inakzeptabel, dazu kommt aber auch noch der wirtschaftliche Schaden, den die Wohnungsnot nach sich zieht: Viele Unternehmen suchen verzweifelt nach Fachkräften – und haben auch deshalb Schwierigkeiten, geeignete Kandidaten zu überzeugen, weil die an 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 serielles 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 Wohnungs-
markts: Sie wohnt
in München.

Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de



COLLAGE: STEDJ/SZ. FOTOS: IMAGO

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?

group, Boeing, McDonald's, Amazon und so weiter erklärten, 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 angekündigt, für 2025 die in den USA ansässigen Unternehmen von der konzernweiten Zielerhebung zu DEI auszunehmen. Doch in dieser Woche begann die Kehrtwende 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.

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 Rachefeldzug 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 revidierte der Oberste Gerichtshof seine Unterstützung für den Einsatz für Minderheiten an US-Universitäten. Seither klagen konservative 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 Enthüllungen über das skandalöse Engagement von Unternehmern 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 vor 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-schwedi-

schen Allbright-Stiftung setzt sich für mehr Diversität und Frauen in Führungspositionen ein. „Je mehr Perspektiven am Tisch sitzen, desto mehr wird diskutiert und desto besser sind am Ende die Ergebnisse“, sagt sie. Auch die Innovationskraft steige, wenn unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen. „Unternehmen mit einem substanziellen Frauenanteil im aktiven Top-Management erwirtschaften höhere Profite als Unternehmen, die ein sehr homogenes, männliches Führungsteam haben.“

Zahlen der Allbright-Stiftung zeigen, dass trotz all der Diversitätsinitiativen der vergangenen Jahre der Fortschritt eine schleppende Sache ist. Je höher und machtvoller die Position in deutschen Unternehmen ist, desto seltener sind Frauen vertreten. Gerade einmal vier Vorstandschefs der 40 Dax-Konzerne sind Frauen. Acht von zehn Vorständen sind Männer, drei von vier sind Deutsche.

Dabei haben gut 30 Prozent der deutschen Bevölkerung einen Migrationshintergrund – und die Hälfte sind Frauen. „Die sehen sich aber nur sehr, sehr selten in den oberen Führungsteams repräsentiert“, sagt Ankersen. Eine diversere Führungsetage bringe auch mehr Motivation im Unternehmen mit sich. „Das macht was mit der Dynamik in den Teams und auch damit, wie sich Leute einbringen, wenn sie sich repräsentiert sehen in ihren Führungsteams.“

Die große Frage ist: Ist DEI wirklich mehr als eine Gerechtigkeitsfrage? Mehr als etwas, das man tut, weil es eben schlecht ankommt, wenn im Unternehmen nur Männer das Sagen haben? Und muss man diesen Gegensatz überhaupt machen: Hilft Diversität vielleicht der Moral und dem Gewinn?

Am häufigsten zitiert sind die Studien der Unternehmensberatung McKinsey. „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

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 übergangen fühlen, weiße 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 Unternehmensvorstände gibt“, analysiert die US-Eliteuni Wharton. In Trumps Kulturkampf sieht EBS-Professor Shemla sogar eine Chance. „Die Tatsache, dass wir die DEI-Strategien jetzt neu überdenken, ist genau das Richtige.“ Er mache sich zwar Sorgen, dass das Pendel nun genau in die andere Richtung schwingt und alte 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.

Am Ende geht
es wohl darum:
Wie können
Firmen
Diversität
besser und
weniger
politisiert
voranbringen?