

Ende des Männerklüngels

In Norwegen gibt es eine gesetzlich verankerte Frauenquote für Aufsichtsräte: Den Unternehmen hat das gutgetan

Von Sigrid Harms

In der Debatte um die Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen sind es ausgerechnet die Frauen, die sich gegenseitig an die Gurgel gehen. Bundesfamilienministerin Kristina Schröder (CDU) widersetzt sich vehement einer Quote per Gesetz und vertraut darauf, dass die Wirtschaft freiwillig Frauen ins Boot holt. Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen ist da ganz anderer Meinung. Sie will die Quote auf jeden Fall und war kurz davor, mit der Hilfe der Opposition ihre Einführung zu erzwingen. Das wiederum hat eine andere CDU-Frau auf die Palme gebracht: Erika Steinbach. Sie forderte die Arbeitsministerin zum Rücktritt auf.

In Norwegen, wo die Frauenquote bereits 2003 beschlossen wurde, wundert man sich über die Aufregung in Deutschland: »Bei uns redet keiner mehr über die Quote«, sagt Turid Elisabeth Solvang vom *Norwegischen Institut der Aufsichtsratsmitglieder*. »Frauen in den Vorständen sind völlig normal. Da geht es um Inhalte, nicht um das Geschlecht.«

Seit 2008 ist ein Anteil von vierzig Prozent Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen in Norwegen gesetzlich vorgeschrieben. Betrieben, die sich weigerten, die Quote einzuführen, wurde

mit Zwangsauflösung gedroht. Doch dazu kam es nicht. Fast alle der damals 400 Börsen-Firmen erfüllten die Auflage innerhalb der zweijährigen Schonfrist, die letzten 77 schließlich nach einer Abmahnung.

Jünger und besser ausgebildet

Dabei wehte auch damals ein kräftiger Gegenwind aus der Wirtschaft. »Viele Betriebe malten ein Bild des Schreckens«, erinnert sich Marit Hoel. Sie leitet das *Center for Corporate Diversity*, das die Auswirkungen der Frauenquote auf die norwegische Ökonomie untersucht hat. Die Befürchtung war, dass die Aufsichtsräte durch die Frauen an Qualität verlieren. Doch fünf Jahre später hat sich der Rauch verzogen. »Die Frauen in den Vorständen sind in der Regel jünger, besser ausgebildet und gründlicher vorbereitet«, sagt Turid Elisabeth Solvang. In diesem Sinne seien sie eine Bereicherung für die Firmen. Die Wissenschaftlerin Marit Hoel bestätigt: »Die Qualität der Aufsichtsräte hat sich verbessert und in vielen Fällen auch die Unternehmensbilanz.« Die Kompetenz der Frauen werde nicht mehr infrage gestellt.

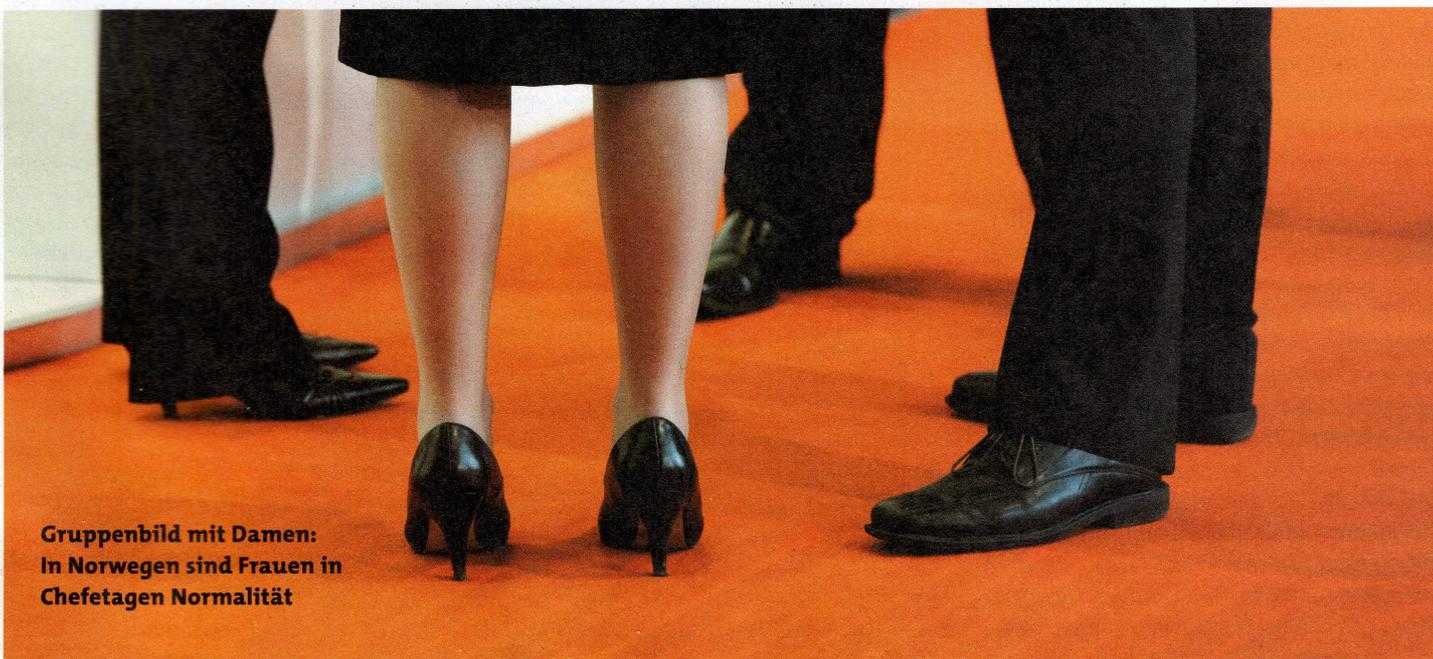
Dass die Firmen innerhalb von zwei Jahren geeignete Kandidatinnen finden konnten, liegt auch am norwegischen Arbeitgeberverband NHO. Seit zehn Jahren bietet er Weiterbildungskurse an, um qualifizierte

Frauen auf die Arbeit in den Aufsichtsräten vorzubereiten. Eine von ihnen ist Cecilie Lind. Sie sitzt in der Chefetage der Recyclingfirma *Ragn-Sells* und im Aufsichtsrat einer Tochterfirma. Die Vierzigjährige ist sicher, dass ihre Präsenz einen Unterschied macht: »Mein Unternehmen ist ein Familienbetrieb, und die Männer im Aufsichtsrat konzentrieren sich sehr auf die Zahlen. Ich stelle sicher, dass die Kommunikation stimmt. Ich stelle andere Fragen als sie.« Genau dieser andere Blickwinkel ist es, der das Ergebnis am Ende besser macht. »Frauen bringen mehr Transparenz in die Firmen«, hat Marit Hoel festgestellt. Der Männerklüngel würde aufgebrochen.

Die Amerikanerin Kate Sweetman bestätigt die Einschätzung. Die Autorin sprach mit Führungsmanagern aus den Firmen *Statoil*, *Norsk Hydro*, *Norwegian Shipping Association* sowie *Oslo Stock Exchange*, und der Tenor war einstimmig: »Der hohe Anteil der Frauen bewirkt eine positive Gruppendynamik in den Leitungsgremien. Nach der Einführung der Genderquote gibt es weniger Selbstdarstellungen und einen größeren Fokus auf die Gesamtinteressen des Unternehmens.«

Trotzdem ist die Bilanz nicht nur positiv: Der erhoffte Schneeballeffekt ist ausgeblieben. Eine Ebene tiefer, im Management, ist der Frauenanteil von zehn auf gerade mal vierzehn Prozent gestiegen. »Frauen sind nicht loyal gegenüber ihrem eigenen Geschlecht«, gibt auch Cecilie Lind zu. »Wenn es um eine Neueinstellung geht, spreche ich mich meistens nicht für eine weibliche Bewerberin aus. Wenn wir erst mal oben sind, ziehen wir die Leiter hinter uns hoch.« ▶

FOTO: DDP IMAGES/DAPD



Gruppenbild mit Damen:
In Norwegen sind Frauen in
Chefetagen Normalität

Bei Siemens in Oslo arbeitet Anne Marit Panengstuen mit fünfzehn Männern im Management. Auch sie fühlt sich manchmal etwas außen vor, wenn ihre Kollegen über das letzte Fußballmatch reden. »Aber es hat auch Vorteile, eine Frau zu sein. Ich muss nicht um Aufmerksamkeit kämpfen.« Panengstuen ist es wichtig, dass ihre Mitarbeiter wirklich verstehen, worum es ihr geht, und dass sie mit ihr auf einer Linie sind. Dieser Führungsstil brauche unter Umständen mehr Zeit, sagt sie: »Meine männlichen Kollegen empfinden das als zu langsam. Aber am Ende kann ich sicher sein, dass meine Anweisungen so umgesetzt werden, wie ich mir das denke.«

Als Anne Marit Panengstuen ein junges Mädchen war, hat sie sich nicht vorstellen können, dass sie eines Tages ein großes Unternehmen leiten würde. »Ich hatte nicht das Selbstvertrauen, es gab ja keine Vorbilder«, sagt die Fünfzigjährige.

Das ist heute anders. An der Universität für Umwelt und Bioforschung in Ås haben sechs Studentinnen ein Karrierenetzwerk gegründet, das ihnen helfen soll, schneller nach oben zu kommen. Sie sind äußerst ehrgeizig und wollen mehr lernen als das, was sie an der Uni vermittelt bekommen. »Wir versuchen uns auf die wirklichen Herausforderungen des Arbeitslebens vorzubereiten«, erklärt die 21-jährige Lotte Løland: »Wir treten freiwillig aus unserer »Komfortzone« heraus und schulen uns in Rhetorik und Teamleitung.«

Die Frauenquote hält die Studentin für richtig. »Manchmal muss man die Gesellschaft in die richtige Richtung schubsen. Männer und Frauen haben unterschiedliche Methoden, an Dinge heranzugehen, und das halte ich für wichtig.« Beruf und Familie ist für die zielstrebige Studentin der Umweltphysik kein Widerspruch: »Ich würde nie zugunsten einer Karriere auf Kinder verzichten.«

Diese Einstellung ist in Norwegen nicht ungewöhnlich. Viele weibliche Führungskräfte haben drei oder mehr Kinder. Dass sie trotzdem Karriere machen konnten, liegt an dem guten Betreuungsangebot: In Norwegen gibt es einen Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz bereits für Einjährige, und achtzig Prozent der Eltern nutzen das. Dass eine Mutter nach der Elternzeit wieder arbeiten geht, ist die Regel.

Das macht vielleicht auch den Unterschied zwischen Deutschland und Norwegen, meint die Siemens-Managerin und vierfache Mutter Panengstuen: »In Deutschland ist der Mann stolz, wenn er so viel verdient, dass die Frau nicht arbeiten muss. Hier in Norwegen ist es eher peinlich, nur Hausfrau und Mutter zu sein.« ■

Ist es auch Wirrwarr, so hat es doch Methode

Gleichstellung, Kindeswohl, Geburtenrate: Die Familienpolitik ist widersprüchlich. Die Wählerwünsche sind es aber auch

Von Thomas Gesterkamp

Herdprämie« ist die erfolgreichste Begriffsprägung in der familienpolitischen Debatte der letzten Jahre. Den Gegnern des Betreuungsgeldes gelang es damit, dem von der bayerischen CSU durchgesetzten Vorhaben einen erzkonservativen Beigeschmack zu geben. Eltern, die ihr Kind länger als zwölf Monate zu Hause versorgen wollen, sind nach dieser Lesart eine kleine Minderheit – und einer vorgestriegenen Ideologie verhaftet. Doch ist es für jedes Einjährige optimal, die Arbeitswoche der Eltern ganztags in außerhäuslicher Betreuung zu verbringen?

Das Wahlvolk ist hier offenbar anderer Ansicht als die Politik. In einer aktuellen Befragung des Meinungsforschungsinstituts Forsa sagen erstaunliche 42 Prozent, Frauen sollten nach der Geburt ihres Kindes drei Jahre oder länger aus dem Beruf aussteigen. Zugleich aber beklagen drei Viertel der Eltern, dass Kita-Plätze für Kinder unter drei Jahren fehlen.

Umfragen wie diese, die Widersprüchliches zutage fördern, sollten nicht über-

bewertet werden. Dennoch fällt auf, wie sehr Einstellungen und politische Positionen beim Thema »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« auseinanderfallen. So wollen selbst 83 Prozent der SPD- und 76 Prozent der Grünen-Anhänger das Ehegattensplitting beibehalten – obwohl beide Parteien dessen Abschaffung oder zumindest einen Umbau fordern. Ebenso wenig wollen vier von fünf Befragten auf die kostenlose Mitversicherung einer nicht berufstätigen Partnerin in der gesetzlichen Krankenversicherung verzichten. Das ist nicht erstaunlich, denn eine Streichung würde viele Familien stark belasten. Eine individuelle steuerliche Veranlagung ohne finanziellen Ausgleich durch Freibeträge oder ein Familiensplitting wäre nichts anderes als eine drastische Steuererhöhung.

Kein Ziel erkennbar

Interessant an den Forsa-Ergebnissen sind noch zwei andere Zahlen: 47 Prozent der Eltern kennen die familienpolitischen Positionen der Parteien überhaupt nicht und 61 Prozent können im Kurs der Bundesregierung kein konkretes Ziel erken-

Was wollen Eltern in Deutschland?

»Wann ist aus Ihrer Sicht für eine Frau der richtige Zeitpunkt für die Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit nach der Geburt eines Kindes?«

