

## Quote in Norwegen

### Frau am Steuer

Aus Oslo berichtet *Anna Reimann*

**In Deutschland wird heftig über eine Frauenquote diskutiert, in der norwegischen Wirtschaft gibt es sie längst. Der Zwang brachte erstaunliche Resultate, nun wird über eine noch strengere Regel diskutiert. Was ist das Geheimnis des skandinavischen Erfolgs?**

Ausländische Investoren werden flüchten. Der Börse droht der Absturz. Das Land wird ruiniert. Und das alles nur wegen der Frauen. "Ich habe nie solche Untergangsszenarien gehört wie damals", sagt Marit Hoel. Die 50-Jährige mit dem blonden Pagenschnitt leitet das Center for Corporate Diversity in Oslo. Sie erforscht die Auswirkungen der Frauenquote.

Neuneinhalb Jahre ist es her, dass der damalige norwegische Wirtschaftsminister, der Konservative Ansgar Gabrielsen, sein Land in Aufregung versetzte, weil er forderte, in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen müssten 40 Prozent Frauen sitzen. Wirtschaftsvertreter wüteten. Das Parlament stimmte mit großer Mehrheit für ein Gesetz, das den Firmen fünf Jahre Zeit gab, die Quote zu erfüllen. Wer es es binnen dieser Frist nicht schaffte, musste mit Zwangsmaßnahmen rechnen; im Extremfall drohte - wie bei anderen gravierenden Verstößen gegen das Aktienrecht - sogar die Zwangsauflösung des Unternehmens.

Für andere Länder ist das kleine, reiche **Norwegen** seitdem so etwas wie das Labor der Frauenförderung. Frankreich, Spanien, die Niederlande, Belgien und Italien haben inzwischen Quoten verabschiedet. In Deutschland dagegen geht der Riss zwischen Befürwortern und Gegnern quer durch die Regierung: Arbeitsministerin Ursula von der Leyen ist für die Quote, Familienministerin Kristina Schröder setzt auf Selbstverpflichtungen.

#### Frauenanteil steigt auch in den Manageretagen

Die Erfahrungen aus Oslo, Bergen, Trondheim und Stavanger zeigen, dass der gesetzliche Zwang den Erfolg brachte - es wurden genügend Frauen für die Gremien gefunden. Die 40-Prozent-Quote ist nun sogar übererfüllt, vor Einführung des Gesetzes waren Frauen in den Aufsichtsräten nur mit sieben Prozent vertreten. Nun wird über eine Ausweitung auf andere Unternehmen diskutiert.

Startschwierigkeiten gab es dennoch. Untersuchungen wurden angefertigt, Bilanzen verglichen. Plötzlich hieß es: Es gibt eine Gruppe von sogenannten "Goldröcken", eine mächtige Clique von Frauen, die Aufsichtsratssitze gesammelt und jeweils zehn und mehr solcher Mandate innehätten. Die Quote habe also nur zu scheinbarer Vielfalt geführt. Außerdem seien die Zahlen der betroffenen Firmen schlechter geworden. Die neuen Aufsichtsrätinnen seien zwar qualifiziert, aber schrecklich unerfahren, hieß es.

Selbst der Verband norwegischer Unternehmer (NHO), scharfer Kritiker der Quote, will von diesen Thesen nichts mehr wissen. Dass mitten in der Wirtschaftskrise Frauen in den Aufsichtsräten Schuld an schlechten Bilanzen sein sollten, erscheint dann doch etwas weit hergeholt. Lars Jacob Hiim, der die NHO-Abteilung für Gleichberechtigung am Arbeitsmarkt leitet, sagt allerdings auch: "Wir halten die Quote nach wie vor für einen Angriff auf die Selbstbestimmungsrechte der Firmen." Außerdem sei die Quote nur ein symbolischer Akt, der nichts an den Strukturen des Arbeitsmarktes ändere.

#### Frauen nicht mit der Männerbrille ansehen

Tatsächlich teilt sich der Arbeitsmarkt in Norwegen noch stark auf. Im öffentlichen Sektor arbeiten überproportional viele Frauen, im Gesundheits- und Bildungswesen machen sie mehr als 55 Prozent der Manager aus. Männer hingegen sind im privaten Sektor überrepräsentiert. Zuletzt aber schien sich diese Geschlechtertrennung aufzuweichen, wie neue Studien belegen. Es scheint, als entfalte die Frauenquote in den Aufsichtsräten auch langsam ihren Effekt in Management-Etagen. Laut Forschungsinstitut Sintef ist der Anteil der Top-Frauen 2010 auf 35 Prozent gestiegen. 2008 waren es noch vier Prozentpunkte weniger.

"Die Quote hat den Effekt, dass Frauen sich auch als exekutive Kandidaten im Management erwünscht fühlen", sagt Liv Monica Stubholt. Die Wirtschaftsadvokatin war viele Jahre als Staatssekretärin in der Politik, nun ist sie stellvertretende Geschäftsführerin beim Konzern Kvaerner, der unter anderem Offshore-Plattformen herstellt.

Eine Quote hält sie auch deshalb für richtig, weil erst eine kritische Masse von mindestens 30 Prozent dazu führe, dass "das männliche Verhalten nicht mehr das einzig akzeptierte" sei. "Auch ich als Frau muss aufpassen, dass ich nicht Frauen mit der Männerbrille ansehe. Frauen, die still sind, gelten als schwach, Frauen, die laut sind als aggressiv. Bei Männern werden die gleichen Eigenschaften als Nachdenklichkeit respektive Stärke gesehen. Insgesamt also haben Frauen oft eine geringere Bandbreite im Verhalten", so Stubholt.

Auf mittlere Sicht glaubt auch Hilde Tonne an den Effekt der Frauenquote auf die Zusammensetzung in den Vorständen. Es habe sich in den letzten Jahren viel Positives getan. "Und deshalb glaube ich daran, dass sich das auch in den Top-Management-Positionen niederschlägt". Tonne ist Spitzenmanagerin bei dem norwegischen Telekommunikationskonzern Telenor. Sie leitet dort die Abteilung für industrielle Entwicklung. Gerade hat das norwegische Wirtschaftsmagazin "Kapital" die 46-Jährige unter die mächtigsten Frauen des Landes gewählt.

Tonne hat nie von einer Quote profitiert. Am Anfang sei auch sie skeptisch gewesen, sagt sie. Dann sei sie zu dem Schluss gekommen, dass die Quote ein Werkzeug sein könnte, um die fähigsten Leute in die Geschäftswelt zu bekommen - indem man eben unter allen auswähle und nicht nur bei der Hälfte. "Denn in der Realität waren Frauen ausgeschlossen und so hatten Männer tausend Jahre lang eine Quote. Wir sollten keine Angst haben, das wieder auszugleichen und Frauen für eine kurze Zeitspanne in der Geschichte nach vorne zu bringen", sagt Tonne und lächelt. Sie sagt: "Wenn die Hälfte der Bevölkerung ausgeschlossen wird, haben wir schlicht nicht die besten Leute."

### **Arbeitende Frauen: Eine Frage der nationalen Wirtschaft**

Tonne, groß, elegant, braune Haare zum Pferdeschwanz gebunden, ist ein Vorbild, wenn es darum geht, zu zeigen, wie Karriere in Norwegen funktionieren kann. Mit 30 stieg Tonne ins mittlere Management einer Firma in der Ölbranche auf. Mit Ende 30 wurde sie Abteilungsleiterin bei dem Konzern Norsk Hydro. In den Jahren dazwischen bekam Tonne zwei Töchter. Ihren Aufstieg hat das nicht beeinträchtigt. Sie sagt, sie habe sich nie benachteiligt gefühlt, weil sie eine Frau ist. Aber: "Ich habe mich manchmal ziemlich einsam gefühlt, weil ich als Frau eben anders wirke."

Das ist inzwischen anders, man merkt Tonne die Selbstverständlichkeit im Umgang mit Macht an. Sie strahlt Autorität aus, ohne einzuschüchtern. Es sind auch Details, die Normalität zeigen: In Deutschland heißt es oft, Frauen müssten mit einer tieferen Stimme sprechen, breitbeinig stehen, damit sie wahrgenommen werden. Tonne spricht ruhig, wenn sie ein Strategietreffen von vierzig Führungskräften leitet. Sie hat sich nicht in eine männlich-genormte Uniform gekleidet, sondern trägt eine schwarze Seidenbluse und eine beige Hose. "Früher hieß es, Frauen in der Wirtschaft machten das Arbeitsklima angenehmer. Aber Frauen sind nicht dazu da, es netter zu machen, sondern Ergebnisse abzuliefern", sagt Tonne.

In Norwegen ist die Quote auf fruchtbaren Boden gefallen - seit Jahrzehnten steht Gleichberechtigung ganz oben auf der politischen Agenda, seit Jahren führt Norwegen internationale Rankings an, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Dass das so ist, war auch ein politischer Kraftakt:

- Die **Vätermonate** der Elternzeit wurden 1993 eingeführt,
- es gibt einen **Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz**. Die Betreuungsschlüssel sind besser als in Deutschland. Anders als in Frankreich, wo Frauen ebenso den Umgang mit Macht gewöhnt sind, passt sich in Norwegen auch das Arbeitsleben den Bedürfnissen von Familien an.
- Dazu gehören auch **flexible Arbeitszeiten** - 47 Prozent aller norwegischen Arbeitnehmer arbeiten auch von zu Hause aus. Bei Spitzenverdienern sind es sogar 60 Prozent.

"Als meine Kinder sehr klein waren, habe ich die Flexibilität verschiedener Joblösungen sehr genossen". Mail und Telefon hätten es möglich gemacht, von zu Hause aus zu arbeiten, wenn es eben nötig war. "Das hat mir sehr geholfen", sagt Hilde Tonne.

### **"Wir werden gleicher auf dem Arbeitsmarkt"**

Frauen seien in Norwegen nicht aus Gerechtigkeitsgründen in die Berufswelt gelangt. "Es war in den

siebziger Jahren eine Frage der nationalen Wirtschaft", so Forscherin Hoel. Gegen die Stagnation wurde der Wohlfahrtsstaat ausgebaut. "Und der Weg aus dem öffentlichen Sektor in die Politik ist kurz." So seien Frauen an Posten gelangt. "Und dort machten sie eben Politik für Frauen". Das ganze verlief ohne große feministische Grabenkämpfe. Symptomatisch für die Entwicklung in Norwegen: In den achtziger Jahren wurde im Fernsehen immer wieder ein kleiner Junge gezeigt, der seine Eltern fragte, ob denn auch ein Mann Premierministerin werden könne - damals regierte die Sozialdemokratin Gro Harlem Brundtland.

In einem Büro nahe der Osloer Oper sitzt Rita Skjærvik, sie ist Staatssekretärin von Norwegens Regierungschef Jens Stoltenberg. Ihre Karriere habe sie nie geplant, erzählt sie. Aber ihre Arbeit habe ihr immer Spaß gemacht, und wenn sie nach verantwortungsvolleren Jobs gefragt wurde, habe sie eben Ja gesagt. Skjærviks Aufstieg wirft ein Schlaglicht auf das, was in Norwegen noch anders ist als in Deutschland. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Frauen viel leichter, weil auch Männer Familie und Beruf vereinbaren wollen.

Rita Skjaervik hat drei Kinder, zwei davon hat sie in ihrer Zeit als Staatssekretärin bekommen. Und immer hat sie eine Auszeit von sieben Monaten genommen, die restlichen fünf blieb ihr Mann zuhause. Norwegische Arbeitgeber sind auf diese Familienauszeiten eingestellt - sie sind kein Karrierehindernis. Mehr als 90 Prozent der norwegischen Väter nehmen mindestens drei Monate Elternzeit - in Deutschland nimmt nur ein Viertel der Männer Elternzeit. "Mittlerweile ist es so", sagt Skjaervik, "dass das 'Risiko' für Arbeitgeber, einen Mann zwischen 30 und 40 einzustellen, fast genauso hoch ist wie das, eine Frau einzustellen."

#### **URL:**

<http://www.spiegel.de/politik/ausland/in-norwegen-funktioniert-die-frauenquote-in-aufsichtsraten-a-831693.html>

#### **MEHR AUF SPIEGEL ONLINE:**

**Interview mit Aufsichtsrätin: "Es stört mich nicht, Quotenfrau zu sein" (28.05.2012)**

<http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,832392,00.html>

**Unternehmensberaterinnen: Allein unter Männern (15.05.2012)**

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,822588,00.html>

**Kanzleramt steigerte binnen drei Jahren den Frauenanteil in Führungspositionen um 35 Prozent (13.05.2012)**

<http://www.spiegel.de/spiegel/vorab/0,1518,832825,00.html>

**Aufsichtsräte: Frauenbündnis aller Parteien fordert Frauenquote (15.12.2011)**

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,804056,00.html>

**Umstrittene Regelung: Schröder plant flexible Frauenquote für Öffentlichen Dienst (10.12.2011)**

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,802922,00.html>

© SPIEGEL ONLINE 2012

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH