



Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte

Präsentation einer Studie am 5. Juli 2010

Heide Oestreich

Wann kommt Frau Ackermann? Weibliche Aufsichtsräte und Vorstände sind in Deutschland Mangelware – noch.

Kaum hat man zehn Jahre gewartet, schon bewegt sich etwas. Das könnte die ehemalige SPD-Bundesfrauenministerin Christine Bergmann sich im Sommer 2010 gedacht haben. Vor zehn Jahren hatte sie ein Gleichstellungsgesetz für die Wirtschaft einführen wollen mit Zielquoten für Frauen in Führungspositionen – und traf bei den Wirtschaftsverbänden auf Beton. Im Jahr 2010 ist die Debatte so weit gereift, dass Ex-BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel sich für Frauenquoten stark macht, und ein erster Konzern sie freiwillig einführt: Die Telekom möchte in den nächsten Jahren 30 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzen.



Dr. Roland Schmidt

Allein, diesmal zögert die Politik: CDU-Frauenministerin Kristina Schröder sieht ihr Demokratieverständnis durch Quoten gefährdet und setzt zunächst auf eine Berichtspflicht der Unternehmen. Dabei ist die Lage in Deutschland eher blamabel, wie Dr. Roland Schmidt, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Friedrich-Ebert-Stiftung, zur Einführung der Tagung bemerkte: 51 Prozent der Bevölkerung sind weiblich, aber weniger als 1 Prozent der Aufsichtsräte in den hundert deutschen Top-Unternehmen. Daran hat sich in den vergangenen 10 Jahren so gut wie nichts geändert:

*„Warum ist die gläserne Decke in Deutschland aus Panzer-
glas? Wir sind in dieser Hinsicht nicht Exportnation, son-
dern Entwicklungsland“ (Dr. Roland Schmidt, FES)*

Wie hat sich die Debatte in den vergangenen zehn Jahren entwickelt? Es waren vor allem wissenschaftliche Untersuchungen, die den Wind in Sachen Quote gedreht haben: Insbesondere eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey hat die Wirtschaft aufhorchen lassen. Unternehmen mit gemischten Führungsteams machen laut dieser Studie 48 Prozent mehr Gewinn als homogen geführte. Mit anderen Worten: Die Firmen, die auf eine männliche Monokultur in den Teppich-Etagen setzen, nutzen das vorhandene Humankapital nicht – und könnten damit abgehängt werden. Diese Nachricht hatte auch den norwegischen Wirtschaftsminister Ansgar Gabrielsen aufgeschreckt – und zum Handeln gebracht: Als erstes europäisches Land führte Norwegen 2006 eine feste 40-Prozent-Quote für die Verwaltungsräte aller Aktiengesellschaften ein. Mit Erfolg: 2008 war die Quote erfüllt.

Wie hat Norwegen das gemacht? Das untersucht die Studie „Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte“ von Aagoth Storvik und Mari Teigen, die die Friedrich-Ebert-Stiftung in Auftrag gege-

ben hatte. Cilia Ebert-Libeskind, in der Stiftung zuständig für Internationale Politikanalyse, stellte die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung vor.

Cilia Ebert-Libeskind: Das norwegische Experiment

Die Durchsetzung der Quote gelang nach Ansicht der Autorinnen, weil es keine nennenswerte politische Opposition gab: eine konservative Regierung setzte ein „linkes“ Projekt um. Die Sozialdemokrat/innen stimmten zu. Damit setzte sich die Politik auch gegen die Industrie durch, die das Instrument nicht wollte. Unterstützt wurde sie weiterhin von großen Teilen der Medien. Frauenorganisationen spielten laut Studie keine Rolle in der Auseinandersetzung.

Die Debatte drehte sich um die drei Themen: Gerechtigkeit, Kompetenzen und Demokratie. Es wurde diskutiert, ob es gerecht sei, ein Geschlecht mittels positiver Diskriminierung zu fördern. Ob Frauen wirklich neue und andere Kompetenzen mitbringen – oder nicht eher weniger fähig sind. Und schließlich, ob man das Wahlrecht der Aktionäre aushebeln dürfe, indem das Geschlecht der Verwaltungsräte vorgeschrieben wird. Die Befürworter argumentierten mit Demokratie als gerechter Teilhabe aller. Die Gegner mit demokratischen Freiheiten.

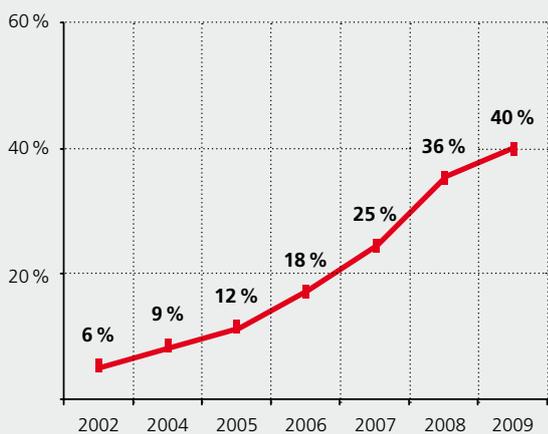


Cilia Ebert-Libeskind

Nach einer freiwilligen Phase führte Norwegen 2006 eine verbindliche Quote ein. Firmen, die diese nicht erreichen, können aufgelöst werden. In der Studie zeigt sich nicht nur, dass diese Quote bis 2008 problemlos erfüllt werden konnte.

Zentrale Erkenntnisse: Anstieg der Aufsichtsrätinnen

Frauen in den Verwaltungsräten norwegischer Aktiengesellschaften, 2002 – 2009



Institut for samfunnsforskning

Es zeigt sich auch, dass die sanktionsbewehrte Pflicht zur Einführung des 40-Prozent-Zieles der Entwicklung den entscheidenden Schub gab: In der freiwilligen Phase von 2003 bis 2006 stieg die Zahl der Frauen in den Gremien nur auf 16 Prozent. Die Sanktionierung sorgte dann innerhalb von zwei Jahren für die volle Erfüllung der Vorgabe.

„Sanktionen – der Schlüssel zum Erfolg“

Die Autorinnen weisen vor allem darauf hin, dass die Gegner/innen dieser Maßnahme mittlerweile vollständig verstummt sind. Keine ihrer Befürchtungen bestätigte sich. Es werden keine Klagen über die Arbeit der Verwaltungsräte laut. Die Sorge, dass nun mangels weiblicher Führungskräfte wenige Frauen in zahllosen Verwaltungsräten tätig sein müssten, was zur Überforderung führen könnte, erwies sich ebenfalls als unberechtigt. Die Frauen hatten im Durchschnitt eine ähnliche Anzahl von Mandaten wie ihre männlichen Kollegen. Mehr noch, zählt man nicht nur die Verwaltungsrats-Jobs sondern alle Führungsgremien in den Firmen zusammen, so besetzen mehr Männer mehrere Posten zugleich als Frauen.

Die Qualifikation der Aufsichtsräte hat ebenfalls nicht gelitten – im Gegenteil, meinen die Autorinnen: 36 Prozent der berufenen Frauen hat ein sechsjähriges Universitätsstudium hinter sich, während dies nur auf 22 Prozent der Männer zutrifft. Lediglich die berufliche Qualifikation war unterschiedlich: Männer rückten öfter von der Geschäftsführer-Position in den Verwaltungsrat, Frauen eher von der Abteilungsleiter-Ebene. Die Frauen haben die Gremien dafür verjüngt: Während 29 Prozent der befragten Männer in den Räten jenseits der sechzig waren, traf dies nur auf sechs Prozent der Frauen zu.



Manuela Schwesig



Eine weit verbreitete Angst unter weiblichen Führungskräften ist, dass Frauen, die mit der Quote in die Gremien gekommen sind, als „Quotenfrauen“ wahrgenommen – und deshalb eher diskriminiert würden. Storvik und Teigen zitieren eine Studie, nach der diese Befürchtung nicht begründet ist. Die Mehrheit der Frauen in den Räten fühlte sich willkommen und anerkannt. Eine Minderheit fühlte sich nicht ausreichend in Netzwerke integriert, was die Autorinnen relativieren: Das könne männlichen Ratsmitgliedern ähnlich gehen.

Ohne Quote geht es nicht

Ohne Quote geht es nicht – so lautet das Fazit der Autorinnen. Sie sehen Norwegen als Trendsetter in Europa. Spanien, Frankreich, die Niederlande, Schweden und Island arbeiten an ähnlichen Bestimmungen.

Auch Deutschland, der „absolute Spätzügler“, muss sich schleunigst auf den Weg machen. So lautete die Forderung, die Manuela Schwesig, Sozial- und Gesundheitsministerin von Mecklenburg-Vorpommern, in ihrem Kommentar zu der Studie erhob. Sie wies darauf hin, dass die Stimmungslage zur Quote in Aufsichtsräten und Chefetagen nicht ganz unähnlich der in Norwegen sei. Sogar die Frauenzeitschrift *Cosmopolitan* sammelte Unterschriften für die Quote.

„Die Quote ist en vogue. Und das ist nicht selbstverständlich. Lange war sie alles andere als sexy. Ich kann nur sagen: endlich!“ (Manuela Schwesig, Ministerin)

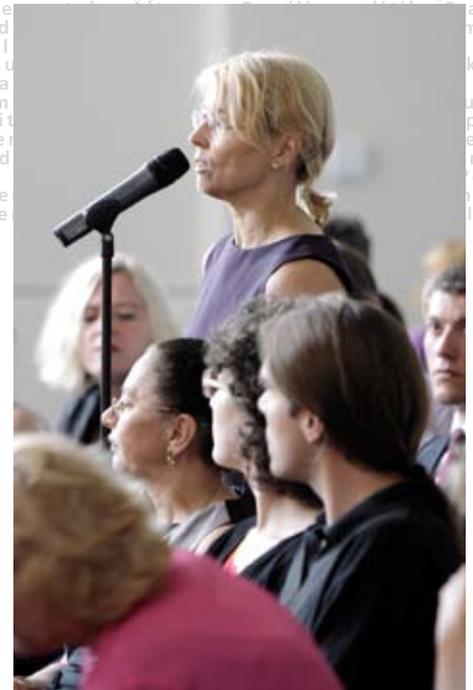
Manuela Schwesig wies auf die aktuellen Zahlen hin: Nur 2,5 Prozent der Vorstände deutscher Großunternehmen seien weiblich – und nur 10 Prozent der Aufsichtsräte deutscher Aktiengesellschaften. Und sie führte

einen der Hauptgründe dafür an, nachgewiesen in einer Studie des Sinus-Instituts: Chefs greifen bei der Auswahl des Nachwuchses auf das Altbewährte und Altbekannte zurück. Die Fachwelt nenne das „homosoziale Reproduktion“. Das norwegische Beispiel zeige:

„Wer sagt, dass die Quote die Leistungsgerechtigkeit in Frage stellt, der irrt. Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Die Quote sorgt erst dafür, dass Frauen ihr hochqualifiziertes Know-how in den Führungsetagen anbringen können und nicht vorher an die gläsernen Decken stoßen.“ (Manuela Schwesig, Ministerin)

Sie halte das Gerede, mit dem „Quotenfrauen“ abqualifiziert würden, für eine Strategie von Männern, die keine Macht abgeben wollten. Schwesig appellierte aber auch an Frauen, sich der Herausforderung Führungsjob zu stellen: Eine Frau frage sich eher, ob sie diesem Job gewachsen sei und ob die Familie nicht darunter leide, während ein Mann sich frage, ob der Schreibtisch auch groß genug sei und der Dienstwagen schnell genug. Es gehöre auch zur guten Personalführung, dass die Vorgesetzten Frauen Mut machen, betonte sie. Eine Quote könne die Probleme aber allein nicht lösen, nötig seien weiterhin eine familienfreundliche Arbeitszeitpolitik und gute Kinderbetreuung.

Die Zeit sei reif für die Quote, resümierte Schwesig. Nicht nur Unternehmen und Medien hätten dies gezeigt, sondern auch die Frauen selbst. Gerade Managerinnen bestätigten ihr immer wieder, dass sie aus Erfahrung klug geworden seien: Es gebe die gläserne Decke wirklich, und nur durch eine Quote könne sie durchbrochen werden. „Selbst die Frauenunion fordert mittlerweile die Quote.“ Sowohl die Gleichstellungs- als auch die Justizressorts der Länder hätten sich für Quoten ausgesprochen. Sie strebe ein parteiübergreifendes Bündnis nach



Elisabeth Niejahr,
Mechthilde Maier,
Eva M. Welskop-Deffaa

nehmen habe dies auch zunächst durch freiwillige Ziele versucht. Ohne Erfolg.

„Einen Richtungswechsel in einer Firmenkultur kriegt man nicht hin, indem man alles offen lässt. Kulturen brauchen Leitpfade und Leitplanken. Und das ist die Quote.“ (Mechthilde Maier, Telekom)

berichtete Mechthilde Maier, die das „Group Diversity Management“ der Telekom leitet. Sie machte deutlich, dass eines der Motive für die Einführung der Quote darin lag, das Image des Unternehmens, das in der Öffentlichkeit vor allem durch Rationalisierung und Personalreduktion auffalle, zu „drehen“. Doch spielten auch die Sorge um den Nachwuchs und Gerechtigkeit als Argumente eine Rolle. Gegen die stereotype Wahrnehmung des weiblichen Nachwuchses setze das Unternehmen auf spezielle Gender Trainings für das Spitzenpersonal. Durch die Quote seien die Manager zum Umdenken gezwungen: „Das Nachdenken über Talente hat einen anderen Drive bekommen“. Auch denke man stärker darüber nach, welche Klischees man durch Sprache und Bilder befördere. Bestätigen konnte sie, dass die Furcht, keine qualifizierten Frauen zu finden, unbegründet sei: „Wenn Sie den Headhuntern klare Vorgaben machen, dann haben die plötzlich jede Menge gute Frauen im Angebot“.

Für die Telekom sei wichtig gewesen, was auch Forscherin Holst betont: „Wir können nicht die Hälfte unseres Talentpools ausschließen.“ Holst bestätigte, dass mit dem Fachkräftemangel, der ab 2015 zu erwarten sei, Firmen verstärkt auch um weibliches Personal konkurrieren würden: Die Telekom wollte sich deshalb auch für dieses Personal attraktiv machen, so Maier. Ihr Unter-

Steht die Quote vor der Tür? Eva M. Welskop-Deffaa aus dem für die Einführung einer Frauenquote zuständigen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend deutete mit Verweis auf die Frauen-Union die Richtung an, die die Diskussion innerhalb der Bundesregierung nehmen könnte: „Wenn die Gruppe der Frauen der CDU-Fraktion in der letzten Woche sagte, ‚wir wollen einen Stufenplan, der noch in diesem Jahr gesetzliche Regelungen vorsieht, und der im Jahr 2014 eine Frauenquote von 30 Prozent anstrebt‘, dann ist das eine Konkretisierung, die uns als Bundesregierung sicher in Kürze sehr stark erreichen wird.“

Impressum:
Friedrich-Ebert-Stiftung
Forum Politik und Gesellschaft
Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin
Tel. 030 / 269 35 7316
www.fes.de/forumpug

Text: Heide Oestreich
Redaktion: Christina Schildmann, Friedrich-Ebert-Stiftung
Redaktionelle Betreuung: Inge Voß, Friedrich-Ebert-Stiftung
Gestaltung: Meintrup, Grafik Design
Fotonachweis: Jens Schicke
Berlin, Oktober 2010