

A decorative background consisting of a grid of grey dots of varying sizes, with several dots highlighted in red. The dots are arranged in a pattern that roughly outlines the shape of a map of Europe.

## Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte

AAGOTH STORVIK UND MARI TEIGEN

Juni 2010

- Norwegen hat 2003 als erstes Land der Welt eine Geschlechterquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte eingeführt. Dies hat in vielen europäischen Ländern eine gesellschaftliche Debatte über Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft ausgelöst. In Deutschland kreist die politische Diskussion vor allem um die Frage, ob eine gesetzlich vorgeschriebene Quote notwendig ist, oder ob auf eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen gesetzt werden sollte.
- Diese Studie soll einen Beitrag dazu leisten, das norwegische Modell besser zu verstehen und von ihm zu lernen. Dafür wird zunächst die öffentliche Debatte, die der Einführung der Quote voraus ging, beleuchtet und der politische Entscheidungsprozess nachgezeichnet. Die Rolle der unterschiedlichen Akteure wird analysiert und die wichtigsten Argumente für und gegen die Quote erörtert. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den gesetzlichen Regelungen und ihrer Umsetzung; vor allem aber der Rolle, die Sanktionen dabei gespielt haben. Schließlich liefern die Autorinnen erste Erkenntnisse hinsichtlich der Auswirkungen der Quote auf die Rekrutierung von Aufsichtsrätinnen, die Erfahrungen der Unternehmen sowie der gesellschaftlichen Akzeptanz der Quote.
- Die Erfahrungen Norwegens legen nahe, dass der Schlüssel zum Erfolg eine sanktionsbewehrte gesetzliche Quote ist. Ob andere europäische Staaten sich daran ein Beispiel nehmen, oder ob die Quote ein skandinavischer Alleingang bleiben wird, wird sich zeigen.





## Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Zusammenfassung</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Der rechtliche Rahmen</b> .....                                  | <b>4</b>  |
| <b>Die Unternehmensstrukturen</b> .....                             | <b>5</b>  |
| <b>Die politische Arena</b> .....                                   | <b>5</b>  |
| Wie der Ball ins Rollen kam .....                                   | 5         |
| Eine hitzige Debatte – Pro und Contra Argumente für die Quote ..... | 6         |
| Schritt für Schritt – der politische Prozess .....                  | 8         |
| Eine vorläufige Bestandsaufnahme .....                              | 8         |
| <b>Der Wandlungsprozess</b> .....                                   | <b>9</b>  |
| Sanktionen – der Schlüssel zum Erfolg .....                         | 9         |
| Die Auswirkungen der Quote .....                                    | 10        |
| Die Quote und der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen .....      | 11        |
| Der kleine Unterschied? – Frauen in Führungsetagen .....            | 12        |
| Einstellungswechsel? .....  | 12        |
| Qualifikationsprofil .....  | 12        |
| Die neuen Rollenerfahrungen der Aufsichtsrätinnen .....             | 13        |
| <b>Was andere Länder von Norwegen lernen können</b> .....           | <b>13</b> |
| Ohne Quote geht es nicht .....                                      | 13        |
| Selbstkritik – Ist Norwegen weit genug gegangen? .....              | 14        |
| Die europäische Aufholjagd .....                                    | 14        |
| <b>Literatur</b> .....  | <b>16</b> |



## Zusammenfassung

Norwegen hat 2003 als erstes Land der Welt eine Geschlechterquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte eingeführt. Dies hat in vielen europäischen Ländern eine gesellschaftliche Debatte über Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft ausgelöst. Auch EU-Kommissarin für Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft Viviane Reding hat bereits signalisiert, dass die EU sich dieser Frage annehmen könnte.

In Deutschland kreist die politische Diskussion vor allem um die Frage, ob eine gesetzlich vorgeschriebene Quote notwendig ist, oder ob auf eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen gesetzt werden sollte. Weiterhin steht zur Debatte, ob es nur um einen erhöhten Frauenanteil in Aufsichtsräten geht oder ob auch Vorstände und andere Führungspositionen in neue Regelungen miteinbezogen werden sollten.

Mit dieser Studie leistet die Friedrich-Ebert-Stiftung einen substantiellen Beitrag zur Debatte. Er ermöglicht eine fundierte Einschätzung der norwegischen Erfahrungen, im Positiven als auch im Negativen. Die norwegischen Experten Aagoth Storvik und Mari Teigen legen dar, wie die Geschlechterquote eingeführt wurde und zu welchen Veränderungen sie bisher geführt hat.

Dies sind die wichtigsten Erkenntnisse der Studie:

- Die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte wurde von einer **breiten politischen Mehrheit** unterstützt, die das konservativ-Mitte Regierungsbündnis sowie die oppositionelle Arbeiterpartei und die sozialistische Linkspartei umfasste.

- Eine **intensive öffentliche Debatte** ging der Quote voraus. Unterstützer und Gegner argumentierten mit den Prinzipien der Gleichheit, Anti-Diskriminierung, Vielfalt und mit der Unabhängigkeit unternehmerischer Entscheidungen.

- **Kein Erfolg ohne Sanktionen:** Die erfolgreiche Umsetzung der Quote war vor allem den mit ihr verbundenen Sanktionen geschuldet. Als härteste Sanktion drohte Unternehmen die Auflösung. In der Eingangsphase, als es noch keine Sanktionen gab, erhöhte sich die Anzahl der Aufsichtsrätinnen nur minimal.

- Die **Unternehmen hatten vier Jahre Zeit**, um die Quote umzusetzen.

- Eine Reihe von **Datenbanken** wurde eingeführt, in denen Frauen sich registrieren lassen und Unternehmen nach geeigneten Kandidatinnen für Aufsichtsratspositionen suchen konnten.

- Der **Arbeitgeberverband schuf ein Trainingsprogramm** für Frauen, zu dem Unternehmen Mitarbeiterinnen zur Vorbereitung auf ein Aufsichtsratsmandat schicken konnten.

- **Frauen sind anders:** Die neuen Aufsichtsrätinnen sind im Schnitt jünger und besser ausgebildet als ihre männlichen Kollegen. Das Qualifikationsprofil von Aufsichtsrätinnen ist jedoch mehr oder weniger mit dem der Männer identisch. Während Aufsichtsräte oft Unternehmenseigner sind und neben ihrem Mandat keine weiteren Funktionen ausüben, ist das nur bei den wenigsten Frauen der Fall.

- Obwohl im Jahre 2009 40 Prozent der Aufsichtsräte weiblich waren, gab es in anderen Bereichen weniger Fortschritte: die **Mehrheit der Aufsichtsratsvorsitzenden ist immer noch männlich** und nur **zwei Prozent der Manager der an der Osloer Börse registrierten Unternehmen sind Frauen**.

- Sieben Jahre nachdem die **Quote** eingeführt wurde, wird sie in der norwegischen Gesellschaft und Politik nur noch wenig diskutiert – sie **ist weitgehend akzeptiert**. Weder berichtet der Arbeitgeberverband von Problemen, noch legen Interviews mit Unternehmensführern nahe, dass die Quote noch strittig ist.

- Allerdings hat der **gesamte Prozess** von den ersten Diskussionen bis zur vollständigen Umsetzung der Quote **zehn Jahre gedauert** – dies sollten sich andere Länder nicht als Beispiel nehmen!

Das norwegische Experiment zeigt, dass ohne gesetzliche Regelungen keine weitreichenden Veränderungen beim Frauenanteil in Aufsichtsräten möglich sind. Sobald Unternehmen proaktiv Frauen für Führungspositionen rekrutieren, ergibt sich ein breiter Konsens in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.

Cilia Ebert-Libeskind  
Internationale Politikanalyse

## Der rechtliche Rahmen

In dieser Studie geht es um die 2003 verabschiedete Änderung des norwegischen Unternehmensgesetzes, mit der eine Geschlechterquote für die Zusammensetzung der Verwaltungsräte von Unternehmen verschiedener Rechtsformen vorgeschrieben wurde: von Aktiengesellschaften, staatlichen und kommunalen Unternehmen sowie von Genossenschaften.<sup>1</sup>

Das Unternehmensgesetz (Änderung von 2003):

**§§6–11a.** Anforderungen in Bezug auf die Vertretung beider Geschlechter in den Verwaltungsräten.<sup>2</sup>

(1) In den Verwaltungsräten börsennotierter ... Unternehmen sollten beide Geschlechter folgendermaßen vertreten sein:

1. Bei zwei oder drei Verwaltungsratsmitgliedern sollten beide Geschlechter vertreten sein.
2. Bei vier oder fünf Verwaltungsratsmitgliedern sollten beide Geschlechter mit jeweils mindestens zwei Mitgliedern vertreten sein.
3. Bei sechs bis acht Verwaltungsratsmitgliedern sollten beide Geschlechter mit jeweils mindestens drei Mitgliedern vertreten sein.
4. Bei neun oder mehr Verwaltungsratsmitgliedern sollten beide Geschlechter mit jeweils mindestens 40 Prozent vertreten sein.
5. Die Bestimmungen 1 bis 4 gelten gleichermaßen für die Wahl der stellvertretenden Mitglieder.<sup>3</sup>

1. Eine Genossenschaft ist ein Unternehmen im Besitz und unter der Führung einer Gruppe von Einzelpersonen. Ihre Unternehmenstätigkeit wird zu ihrem gegenseitigen Nutzen ausgeführt. Die Genossenschaft ist eine juristische Person und wird von ihren Mitgliedern demokratisch kontrolliert. Die Mitglieder sind der Genossenschaft oft eng als Produzenten oder Verbraucher ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen verbunden oder sind Mitarbeiter des Betriebs. Genossenschaften teilen ihre Gewinne häufig unter den Mitgliedern als Dividenden auf, und zwar nicht unbedingt in Abhängigkeit von der Höhe ihrer Kapitalbeteiligungen (wie es in einer Aktiengesellschaft der Fall ist), sondern in Abhängigkeit von ihrer Teilhabe am Unternehmen, beispielsweise als Stammkunde. In Norwegen ist diese Unternehmensform vor allem in der Lebensmittelproduktion anzutreffen. Zu den bekanntesten Beispielen gehören die Genossenschaften TINE, die Molkereiprodukte herstellt und verkauft, und Coop, die vorwiegend auf norwegischen Bauernhöfen erzeugte Lebensmittel vertreibt.

2. Zur Definition von Verwaltungsräten siehe Kapitel zu Unternehmensstrukturen.

3. Die Bestimmungen für die Vertretung beider Geschlechter gelten gesondert für die von den Mitarbeitern gewählten und für die von den Aktionären gewählten Vertreter, um unabhängige Wahlverfahren zu garantieren.

Das Gesetz zielt in erster Linie auf börsennotierte Unternehmen, aber die Quotenanforderungen galten von Anfang an auch für Führungsgremien in staatlichen und interkommunalen Unternehmen.<sup>4</sup> Später wurde der Geltungsbereich der Bestimmungen auf die Verwaltungsräte aller kommunalen Unternehmen und auf Genossenschaften ausgeweitet. Erst kürzlich gab es eine weitere Ausweitung des Geltungsbereichs durch das Kommunalverwaltungsgesetz, das Bestimmungen zur Geschlechterquotierung für Unternehmensführungen von Gesellschaften mit beschränkter Haftung enthält, bei denen die Kommunen mindestens zwei Drittel der Anteile halten. Für die Implementierung dieses Gesetzes ist das Ministerium für kommunale Verwaltung und regionale Entwicklung zuständig. Letztgenannte Gesetzesänderung trat am 1. Januar 2010 in Kraft, wobei den Unternehmen eine zweijährige Übergangsphase für die Umstellung eingeräumt wurde.

Die Quotenregelung gilt für *alle Unternehmen im Staatsbesitz* (staatliche Gesellschaften mit beschränkter Haftung und Aktiengesellschaften, Staatsunternehmen, unter besonderer Gesetzgebung gegründete Unternehmen und interkommunale Unternehmen) sowie für *alle privaten Aktiengesellschaften*. Eine Aktiengesellschaft (AG) ist ein Unternehmen, in dem keines der Mitglieder persönlich für die Schulden des Unternehmens haftet. Bei dieser Unternehmensform gibt es gewöhnlich viele Aktionäre und das Unternehmen unterliegt ziemlich strengen Regeln in Bezug auf die Zusammensetzung der Unternehmensführung und auf ihr Grundkapital. Ein Unternehmen muss als Aktiengesellschaft eingetragen sein, um an der Osloer Börse notiert zu werden. In Norwegen gibt es etwa 450 Aktiengesellschaften.

Für private Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) sind bisher noch keine Quotenregelungen vorgesehen. Diese Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Unternehmensführung und ihres Grundkapitals nicht so streng reglementiert wie Aktiengesellschaften. Die meisten von ihnen sind kleine Familienbetriebe mit wenigen Inhabern, die selbst den Verwaltungsrat bilden. Ein Grund dafür, dass die Quotenregelungen nicht auf private GmbHs angewandt werden, ist die Überzeugung, dass dies zu sehr die Autonomie der privaten kleinen und mittelständischen Unternehmer beeinträchtigen würde. In solchen

4. Interkommunale Unternehmen sind im gemeinsamen öffentlichen Besitz von zwei oder mehr Kommunen.

Unternehmen spielt das private, personalisierte Eigentumsverhältnis eine wichtigere Rolle als in Aktiengesellschaften. Die Konzentration der Gesetzgebung auf Aktiengesellschaften ist auch als ein erster Schritt zu verstehen, der weitergeführt wird, wenn der Frauenanteil in den Führungspositionen insgesamt nicht ansteigt. In Norwegen gibt es 164 000 private GmbHs. Dennoch bestimmt die Anforderung eines mindestens 40 prozentigen Anteils beider Geschlechter in den Unternehmensführungen der Aktiengesellschaften zentrale Bereiche des norwegischen Wirtschaftslebens.<sup>5</sup>

## Die Unternehmensstrukturen

Im Gegensatz zur Unternehmensführung in Kontinentaleuropa besteht in Norwegen zunächst einmal ein sogenanntes »monistisches« System (Hagen 2009: 67). Es gibt nur *ein* Geschäftsleitungsorgan, und zwar einen Verwaltungsrat, aber keinen Vorstand bzw. keine Geschäftsführung wie in kontinentaleuropäischen Unternehmen. Der Verwaltungsrat setzt sich aus Anteilseignervertretern und aus von den Mitarbeitern gewählten Vertretern zusammen. Jede Aktiengesellschaft muss einen vom Verwaltungsrat ernannten Geschäftsführer haben, dem die Aufgabe der laufenden Geschäftsleitung übertragen wird. Die Gesamtverantwortung für die unternehmerische Tätigkeit verbleibt aber beim Verwaltungsrat, und der Geschäftsführer ist ihm gegenüber weisungsgebunden. Der Verwaltungsrat muss ständig über die Finanzsituation des Unternehmens auf dem Laufenden gehalten werden und ist verpflichtet sicherzustellen, dass die Geschäftstätigkeiten angemessen ausgeführt und kontrolliert werden, ebenso wie die Konten- und Anlagenverwaltung.

Das Unternehmensgesetz legt nicht nur fest, dass jede Aktiengesellschaft einen Verwaltungsrat haben muss, sondern enthält auch Vorschriften zu dessen Größe und Zusammensetzung:

■ Dem Verwaltungsrat müssen mindestens drei Personen angehören. Hat das Unternehmen einen Aufsichtsrat (*bedriftsforsamling*), muss der Verwaltungsrat aus mindestens fünf Personen bestehen.

■ Der Verwaltungsrat wählt selbst seinen Vorsitzenden, wenn dies nicht durch die Hauptversammlung geschieht.

■ Der Geschäftsführer kann nicht zum Vorsitzenden des Verwaltungsrates gewählt werden.

Zusätzlich zu diesen Bestimmungen haben die Arbeitnehmer unter bestimmten Umständen auch das Recht, Mitglieder des Verwaltungsrats zu wählen:

■ Wenn ein Unternehmen mit mehr als 30 Mitarbeitern keinen Aufsichtsrat hat, können die Arbeitnehmer mehrheitlich verlangen, dass ein Mitglied des Verwaltungsrats und ein Beobachter mit Stellvertretern von den Arbeitnehmern aus ihren Reihen gewählt werden.

■ Wenn ein Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern keinen Aufsichtsrat hat, können die Arbeitnehmer mehrheitlich fordern, dass bis zu einem Drittel – zumindest aber zwei – der Verwaltungsratsmitglieder mit Stellvertretern aus den Reihen der Arbeitnehmer gewählt werden.

■ Wenn ein Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern sich darauf geeinigt hat, keinen Aufsichtsrat zu bilden, wählen die Arbeitnehmer zusätzlich zu ihren in den beiden vorhergehenden Abschnitten genannten Vertretern ein Mitglied des Verwaltungsrats und einen Stellvertreter oder zwei Beobachter mit Stellvertretern.

■ Hat ein Unternehmen einen Aufsichtsrat eingerichtet, können die Arbeitnehmer verlangen, dass bis zu einem Drittel – zumindest aber zwei – der Mitglieder des Verwaltungsrats mit Stellvertretern aus den Reihen der Arbeitnehmer gewählt werden, wenn ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder sich dafür aussprechen.

## Die politische Arena

Wie der Ball ins Rollen kam ...

Im Dezember 2003 verabschiedete das norwegische Parlament eine Zusatzbestimmung zum Unternehmensgesetz, in der die Anforderung festgeschrieben wurde, dass in den Unternehmensführungen beide Geschlechter mit mindestens 40 Prozent vertreten sind. Dieses Gesetz war ab Januar 2004 zunächst nur für alle staatlichen und kommunalen Betriebe verbindlich. Für Aktiengesellschaften in Privatbesitz trat das Gesetz erst 2006 in Kraft,

5. Informationen über die Charakteristiken der norwegischen Unternehmensstrukturen und die Rolle der verschiedenen Unternehmensformen in der norwegischen Wirtschaft finden sich bei Heidenreich (2009, 2010).

nachdem sie die erforderlichen Quoten nicht innerhalb von zwei Jahren auf freiwilliger Basis erfüllt hatten. Ihnen wurde für die Umstellung eine weitere zweijährige Übergangsfrist eingeräumt, so dass sie die Quoten erst 2008 erfüllen mussten. Für alle neugegründeten Aktiengesellschaften galt das Gesetz bereits ab Januar 2006.

Die neue Quotenregelung erhielt eine breite politische Unterstützung im Parlament. Sie wurde von der damaligen Mitte-Rechts-Regierungskoalition (Bondevik II) vorgeschlagen und mit Unterstützung der norwegischen Arbeiterpartei (*Arbeiderpartiet*) und der sozialistischen Linkspartei (*Sosialistisk Venstreparti*) verabschiedet. Nur die Abgeordneten der dem rechten politischen Spektrum angehörenden Fortschrittspartei (*Fremskrittspartiet*) stimmten gegen die Gesetzesreform.

Das politische Verfahren zog sich vom ersten Gesetzesentwurf, der den zuständigen Beratungsgremien<sup>6</sup> vom Ministerium für Kinder und Gleichstellung 1999 vorgelegt wurde, bis zur vollständigen Umsetzung der neuen Bestimmungen im Jahr 2008 über fast zehn Jahre hin. Darin spiegeln sich die kontroversen Diskussionen rund um dieses Thema wider und nicht zuletzt auch die Tatsache, dass eine Quotenregelung einen Bruch der bis dahin geltenden Normen der norwegischen Geschlechtergleichstellungspolitik bedeutete, die sich traditionell nicht in die privatwirtschaftliche Sphäre eingemischt hatte.

Den ersten Schritt hin zu einer Regulierung der Anteile beider Geschlechter in Unternehmensführungen machte die Minderheitsregierung der Mitte-Rechts-Regierungskoalition unter Ministerpräsident Bondevik (Bondevik I) 1999 im Rahmen einer umfassenderen Reform des Geschlechtergleichstellungsgesetzes.<sup>7</sup> Zum Teil aufgrund der Notwendigkeit, die rechtlichen Aspekte einer derartigen Quotenregelung abzuwägen, war dieser Antrag dann aber doch nicht Teil dieser Gesetzesreform (Antrag Nr. 77, 2000/2001). Rechtsexperten waren der Auffassung, dass so ein Quotengesetz eher in das Unterneh-

mengesetz als das Geschlechtergleichstellungsgesetz gehöre. Gleichzeitig wurde die Quotenanforderung in Übereinstimmung mit der für staatliche (d. h. von einem Ministerium besetzte) Gremien und Ausschüsse geltenden Quoten (§ 21, Geschlechtergleichstellungsgesetz von 1988) von 25 auf 40 Prozent angehoben. Der Gesetzesentwurf für die Übernahme einer solchen Quotenregelung in das Unternehmensgesetz wurde dem Parlament 2003 von der neuen Mitte-Rechts-Regierungskoalition (Bondevik II) vorgelegt (Antrag Nr. 97, 2002–2003) und noch im selben Jahr verabschiedet.

### Eine hitzige Debatte – Pro und Contra Argumente für die Quote

Das Quotengesetz wurde nach einem langen politischen Verfahren, das von vielen politischen Auseinandersetzungen, intensiven öffentlichen Debatten und großer Medienaufmerksamkeit begleitet wurde, bemerkenswerterweise von einer großen parlamentarischen Mehrheit verabschiedet.

Die Debatte war von einer Polarisierung zwischen Gegnern und Befürwortern der Regelung geprägt.<sup>8</sup> Zu den Gegnern gehörten vor allem Verantwortliche aus der Industrie und Vertreter von Arbeitgeberverbänden, während viele Politiker, oft in Schlüsselstellungen in der Regierung, zu den Befürwortern zählten. Diese Politiker kamen aus fast allen politischen Parteien, hauptsächlich aber aus der norwegischen Arbeiterpartei, der Konservativen Partei (*Høyre*) und der Christdemokratischen Partei (*Kristelig Folkeparti*) (Cvijanovic 2009).

Drei Argumentationslinien standen im Mittelpunkt der Debatte, die sich um Gerechtigkeit, Fähigkeiten und Demokratie drehten.

#### Das Gerechtigkeitsargument

**Befürworter:** Die Befürworter stellten in den von ihnen vorgebrachten Argumenten zur Quotengesetzgebung das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern als ein

6. Zu den Beratungsgremien gehören in der Regel die Bereiche der öffentlichen Verwaltung, die von dem Gesetzesentwurf betroffen sind sowie die Sozialpartner, Industrie- und Handelsorganisationen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen.

7. Die Idee war, Artikel 21 des Geschlechtergleichstellungsgesetzes zu erweitern und auf alle Unternehmensführungen zu beziehen, wobei zunächst eine Quote von 25 Prozent für beide Geschlechter vorgesehen war statt der 40 Prozent, die heute für die Verwaltungsräte aller Aktiengesellschaften verbindlich sind (Høringsbrev, Barne- og familiedepartementet, 1999).

8. Eine Studie von Teigen (2002) analysierte den Beratungsprozess der Regierung im Jahr 1999 (Stellungnahmen befragter Organisationen), bevor die Quotenregulierung eingeführt wurde. Cvijanovic (2009) untersuchte über einen Zeitraum von zehn Jahren die öffentliche Debatte in zwei norwegischen überregionalen Tageszeitungen mit deutlicher wirtschaftlicher Ausrichtung, die *Aftenposten* und *Dagens Næringsliv*.



Gerechtigkeitsprinzip heraus. Sie unterstrichen den Gerechtigkeitsaspekt im Sinne einer Ressourcenverteilung und vertraten die Auffassung, dass zur Erreichung einer Geschlechtergleichstellung eine positive Diskriminierung vonnöten sei. Die massive männliche Dominanz in den Führungspositionen norwegischer Unternehmen wurde für unakzeptabel erklärt und als möglicher Hinweis auf eine ungerechte Geschlechterdiskriminierung bezeichnet.

**Gegner:** Das wichtigste Gegenargument war, dass eine Regulierung der geschlechtlichen Zusammensetzung von Verwaltungsräten nicht gerecht sei. Die Besetzung von Verwaltungsratsposten sollte nicht auf Grundlage des Geschlechts erfolgen. Die Inhaber eines Unternehmens sollten das Recht haben, jene Kandidaten auszuwählen, die sie für diese Aufgabe am geeignetsten halten. Die Quotenregulierung wurde als unrechtmäßige Ungleichbehandlung und Diskriminierung von Männern bezeichnet.

#### Das Fähigkeitsargument

**Befürworter:** Hier gab es zwei Argumentationslinien. Erstens wurde mit Blick auf das *Humankapital* vorgebracht, dass das gesamte Talentpotential einer Bevölkerung sich ziemlich gleichmäßig auf Männer und Frauen verteile und dass daher die extreme Vorherrschaft von Männern in Verwaltungsräten eine mangelnde Ausschöpfung der Fähigkeiten von Frauen bedeute. Für die Verwaltungsräte würde nur aus dem Talentpool der männlichen Bevölkerung geschöpft, während qualifizierte und kompetente Kandidatinnen gar nicht ernsthaft in Erwägung gezogen würden. Bei der zweiten Argumentationslinie ging es um die (organisatorischen) Vorteile der Miteinbeziehung von Frauen durch den *speziellen Beitrag, den Frauen leisten können*. Ein höherer Frauenanteil in Verwaltungsräten würde aufgrund der geschlechtlichen Unterschiede bei Anschauungen, Erfahrungen, Interessen usw. neue Perspektiven und neue Problemlösungsstrategien eröffnen.

Eines der Hauptargumente der Regierung war, dass ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen in Verwaltungsräten sich positiv auf die Ertragskraft eines Unternehmens auswirken würde. Diese Argumentation steht in engem Zusammenhang mit dem Argument hinsichtlich der Nutzung von Fähigkeiten.

**Gegner:** Das Gegenargument in Bezug auf die Fähigkeiten bestand in erster Linie darin, dass die Quotenreform dazu führen würde, dass weniger kompetente Frauen kompetentere Männer ersetzen würden. Es wurde behauptet, dass es nicht genügend Frauen mit relevanten Erfahrungen gäbe und dass die Einstellung von qualifizierten Frauen zunächst auf einer unteren Ebene der organisatorischen Hierarchie erfolgen müsse, um einen Pool gut ausgebildeter Frauen zu bilden. Außerdem wurde noch einmal bekräftigt, dass die Unternehmensinhaber am besten dafür qualifiziert seien, die kompetentesten Verwaltungsratsmitglieder auszuwählen. Des Weiteren wurde vorgebracht, dass die Quotenregelung einen Rückgang ausländischer Investitionen in norwegische Unternehmen zur Folge haben könnte. Angeblich würden norwegische Firmen als weniger gewinnorientiert erachtet, wenn sie dem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis eine höhere Priorität einräumen als der Besetzung der Verwaltungsratspositionen mit den kompetentesten Bewerbern.

#### Das demokratische Argument

**Befürworter:** Das demokratische Argument diene vor allem der Regierung als Begründung für die Quotengesetzgebung. Es hieß, dass eine gleichberechtigte Teilhabe der beiden Geschlechter an den wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen wesentlich für die norwegische Demokratie sei. Und damit gehe natürlich die gleichberechtigte Beteiligung an den Verwaltungsräten der einflussreichsten Unternehmen einher, in denen der Staat oft eine Mehrheitsbeteiligung hält.

**Gegner:** Beim wichtigsten Gegenargument ging es um die Wirtschaftsdemokratie, im Sinne einer Aktionärsdemokratie. Es wurde behauptet, dass die Quotengesetzgebung das demokratische Recht der Anteilseigner, Kandidaten aufzustellen, außer Kraft setze und vor allem auch die Wahlfreiheit auf der Aktionärsversammlung beeinträchtige. Da die Anteilseigner der Unternehmen ihr Geld aufs Spiel setzen würden, sollten sie auch das Recht haben zu entscheiden, wer sie im Verwaltungsrat vertritt. Die Quotenregelung stelle die traditionellen Grundsätze der auf Eigentümerschaft basierenden Entscheidungsfreiheit in Frage.

## Schritt für Schritt – der politische Prozess

Der politische Prozess, der zum jetzigen Quotengesetz führte, ging auf eine Initiative der damaligen Ministerin für Geschlechtergleichstellung, der Christdemokratin Valgerd Svarstad Haugland, zurück. Sie machte den Vorschlag für eine Quotenregelung für Unternehmensleitungen 1999 bei einer Anhörung im Zusammenhang mit einer umfassenden Reform des Geschlechtergleichstellungsgesetzes. Dass ein Thema, das alle Merkmale traditioneller sozialdemokratischer Politik aufweist – sowohl im Hinblick auf die Art der Maßnahme als auch auf den Wunsch, die Privatwirtschaft zu regulieren – von einer christdemokratischen Ministerin vorgebracht wurde, trug vermutlich dazu bei, dass sich ein ungewöhnlicher Rahmen für die Debatte herausbildete. Der Vorschlag war vollkommen neuartig; noch nie zuvor hatte jemand etwas Ähnliches angedacht.

Ministerin Hauglands Nachfolgerin Laila Dævøy trieb während der zweiten Bondevik-Regierung den Gesetzesentwurf mit Nachdruck voran. In der letzten Phase des Gesetzgebungsverfahrens kam jedoch dem Handels- und Industrieminister Ansgar Gabrielsen von den Konservativen eine besonders wichtige Rolle zu. Kurz vor der abschließenden Regierungsdebatte am 22. Februar 2002 erklärte er in einem Interview mit Norwegens auflagenstärkster Tageszeitung *Verdens Gang*, dass er der Vorherrschaft der Männer im Wirtschaftsleben überdrüssig sei.<sup>9</sup> Diese Aussage ist vermutlich vor allem deshalb so bedeutsam, weil sie dazu beitrug, dass auch skeptische Abgeordnete der Konservativen Partei in der Regierung und im Parlament, die eigentlich gegen das Gesetz stimmen wollten, es nun unterstützten. Ein Widerstand von dieser Seite hätte womöglich die Basis für eine breite Mehrheit zugunsten des Gesetzesentwurfs unterminiert.

Die ungewöhnliche politische Konstellation in dieser Frage trug vermutlich dazu bei, die Opposition gegen den Entwurf auszuhöhlen, unter anderem weil es unmöglich war, ihn als einen Versuch der Wirtschaftsregulierung seitens der Sozialdemokraten abzutun. Wie bereits erwähnt, stimmten ausschließlich die Abgeordneten der Fortschrittspartei gegen die Reform. Im Sinne einer liberalen Wirtschaftsdoktrin argumentierten sie, dass ein marktwirtschaftlicher Wettbewerb der beste Schutz ge-

gen Diskriminierung sei und dass eine Quotenregelung selbst als eine Form der Diskriminierung angesehen werden könne (Cvijanovic 2009: 57).

Zu erwähnen sind zwei wichtige Beratungsprozesse zu der Quotengesetzgebung. Eine Umfrage zum Standpunkt der verschiedenen betroffenen Akteure offenbarte, dass neben den Arbeitnehmerorganisationen vor allem Vertreter aus den Ministerien und ihren Abteilungen, vor allem der für Gleichstellungspolitik Zuständigen, zu den Befürwortern der Quotenregelung gehörten. Frauenorganisationen nahmen überhaupt keine Stellung. Man kann nur spekulieren, warum das so war. Möglicherweise hielten sie dies für eine Angelegenheit, die sowieso nur Frauen in Elitepositionen betraf. Die Quotenregelung wurde jedoch von den Frauenorganisationen innerhalb der politischen Parteien aktiv vorangetrieben. Die Frauen in der Konservativen Partei spielten hier eine maßgebliche Rolle, insbesondere weil die Frage für erhebliche Kontroversen sorgte. Dies wurde jedoch bisher nicht gründlich untersucht. Auch die Medien, insbesondere die Boulevardpresse, sprachen sich entschieden für die Quote aus. Bei der letzten Anhörung 1999 äußerten sich mit Ausnahme des Verbands der Rechtsanwälte alle Berufsverbände und Gewerkschaften positiv zur Quotenregelung (Teigen 2002: 86).

## Eine vorläufige Bestandsaufnahme

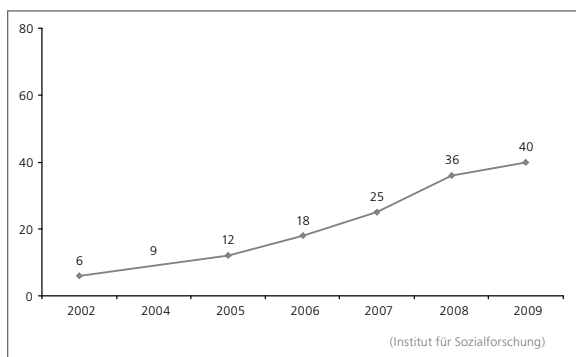
Seit der endgültigen Einführung des Quotengesetzes wird kaum noch darüber diskutiert. Ein Überblick über die Debatte in den Zeitungen offenbart, dass das Gesetz 2002 am heftigsten diskutiert wurde, ein Jahr, bevor es im Parlament zur Abstimmung stand. Die Auseinandersetzung wurde 2005, also ein Jahr bevor das Gesetz in Kraft trat, noch einmal lauter, aber erreichte nicht noch einmal das Niveau von 2002 (Cvijanovic 2009: 50). Seit 2005 erscheint in den Medien kaum noch etwas zu diesem Thema. Es wurden auch keine Meinungsumfragen durchgeführt, weshalb wir nur wenig über die öffentliche Meinung zu dieser Frage wissen. Auffällig ist allerdings, dass von den Arbeitgeberorganisationen keinerlei Probleme gemeldet werden, obwohl das Gesetz inzwischen mehrere Jahre in Kraft ist. Wie bereits erwähnt, waren alle Arbeitgeberverbände vor seiner Einführung gegen das Gesetz und einige hatten geäußert, dass es sich als schwierig erweisen würde, kompetente Frauen zu finden. Dass von diesen Problemen nun aus den Arbeitge-

9. Nachzulesen unter: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=3024189>.

berverbänden nichts zu hören ist, könnte bedeuten, dass die erwarteten Schwierigkeiten nicht aufgetreten sind. Weder Unternehmer noch Geschäftsführer gaben an, dass sie Mühe gehabt hätten, geeignete weibliche Verwaltungsratsmitglieder zu finden. Andererseits ist dies nicht wirklich überraschend, denn eine solche Aussage würde negativ auf das Unternehmen zurück fallen.

## Der Wandlungsprozess

**Abbildung 1** Frauen in den Verwaltungsräten norwegischer Aktiengesellschaften, 2002–2009 (in Prozent)



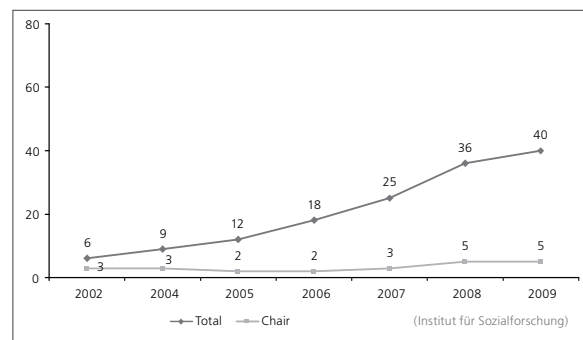
Das Quotengesetz hat einen bedeutenden Wandel in der geschlechtlichen Zusammensetzung der Unternehmensleitungen herbeigeführt.<sup>10</sup> Ende der 1990er Jahre lagen noch keine verlässlichen Statistiken über den Frauenanteil in Verwaltungsräten vor. Bei einem geschätzten Anteil von etwa zwei bis vier Prozent weiblicher Führungskräfte war jedoch deutlich, dass die Spitzenpositionen in Unternehmen im Grunde den Männern vorbehalten waren. Seit Einführung statistischer Aufzeichnungen stieg der Anteil der Frauen allmählich an: auf 6 Prozent 2002, 9 Prozent 2004, 12 Prozent 2005, 18 Prozent 2006, 25 Prozent 2007, 36 Prozent 2008 und schließlich 40 Prozent 2009 (siehe Diagramm). Der Frauenanteil hat das vorgeschriebene Minimum von 40 Prozent nicht überschritten. Zum einen ist das darauf zurück zu führen, dass Unternehmen, in denen ein Geschlecht mit weniger als 20 Prozent der Mitarbeiter vertreten ist, ein gewisser Spielraum bei der Erfüllung der Quoten eingeräumt wird, und zum anderen wirkt sich die Zahl kleiner Verwaltungs-

10. In Norwegen gibt es zwei Hauptformen an Aktiengesellschaften: börsennotierte Firmen und Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Insgesamt gibt es 450 solcher Unternehmen im Land mit rund 2400 Verwaltungsratsitzen, die von etwa 1400 verschiedenen Personen besetzt sind: von 800 Männern und 600 Frauen.

räte mit drei oder weniger Mitgliedern negativ auf den Frauenanteil aus. Wie oben angeführt, ist für diese Verwaltungsräte nur ein weibliches Mitglied gesetzlich vorgeschrieben.

Zwar hat sich die geschlechtliche Zusammensetzung der Verwaltungsräte schnell verändert, aber innerhalb der Räte besteht weiterhin eine Geschlechterhierarchie. Den Vorsitz hat fast immer ein Mann inne. Nur fünf Prozent der Vorsitzenden sind Frauen. Auch Geschäftsführerinnen sind eher die Ausnahme: Nur zwei Prozent der an der Osloer Börse notierten Unternehmen haben eine Geschäftsführerin. Die höchsten Führungspositionen in den größten Unternehmen sind nur zu zehn Prozent mit Frauen besetzt (siehe Heidenreich 2009, 2010). Vermutlich ist es noch zu früh, um hier zukünftige Auswirkungen des Quotengesetzes vorherzusagen.

**Abbildung 2** Frauen in Verwaltungsräten von Aktiengesellschaften, insgesamt und Vorsitzende (in Prozent) (Unternehmensregister)



## Sanktionen – der Schlüssel zum Erfolg

Die erfolgreiche Umsetzung des Quotengesetzes ist in erster Linie auf die Androhung ziemlich harter Sanktionen bei Nichterfüllung zurückzuführen. Es mussten keine neuen Sanktionen eingeführt werden, weil in dem Gesetz, das um die Quotenregelung erweitert wurde, bereits angemessene Strafmaßnahmen bis hin zur Zwangsauflösung des Unternehmens für Verstöße festgeschrieben waren. Dieselben Sanktionen drohen nun auch Unternehmen, die trotz mehrfacher Mahnungen keinen Verwaltungsrat mit der gesetzlich vorgeschriebenen Zusammensetzung einrichten.<sup>11</sup> Außerdem wird die Eintragung eines

11. Ein anderer Grund für eine Zwangsauflösung könnte sein, dass ein Unternehmen die vorgeschriebenen Jahresberichte nicht rechtzeitig beim Unternehmensregister einreicht.

Verwaltungsrates in das Unternehmensregister verweigert, wenn seine Zusammensetzung nicht der vom Gesetz vorgeschriebenen entspricht, genauso wie die Registrierung eines Geschäftsführers oder Wirtschaftsprüfers verweigert wird, wenn dieser nicht die gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Dem Bericht des Unternehmensregisters zufolge erfüllen zur Zeit alle Unternehmen, die dem Quotengesetz unterliegen, die Anforderungen.

Laut Aktiengesellschaftsgesetz kann das Ministerium für Handel und Industrie entscheiden, dass aufgrund eines »beträchtlichen öffentlichen Interesses« keine Zwangsauflösung durchgeführt wird. In diesen Fällen muss das Unternehmen solange Geldstrafen bezahlen, bis es den gesetzlichen Vorschriften nachkommt.

Unternehmensauflösungen sind schon seit 1977 Bestandteil des norwegischen Rechtssystems. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die meisten Unternehmen, denen eine solche Strafmaßnahme droht, prompt das zu Grunde liegende Problem aus dem Weg schaffen. Dies traf auch zu, als die Quotenregelung eingeführt wurde. Im Januar 2008 verstießen noch 77 Aktiengesellschaften gegen die Regeln der Geschlechtervertretung. Diese Unternehmen erhielten vom Brønnøysund Registrierungszenrum die Aufforderung, innerhalb von vier Wochen den Anforderungen gerecht zu werden. Aus einer Pressemitteilung des Brønnøysund Zentrums vom 22. Februar 2002 geht hervor, dass zwölf Unternehmen eine weitere Frist von vier Wochen eingeräumt wurde. Im April 2008 war klar, dass keins der Unternehmen zwangsaufgelöst werden würde; allerdings änderten einige Unternehmen ihren gesetzlichen Status von einer Aktiengesellschaft in eine GmbH.

### Die Auswirkungen der Quote

Im Zuge der Einführung der Quote entstanden eine Reihe von Datenbanken, oft auch im Zusammenhang mit spezifischen Weiterbildungsprogrammen für Frauen, die sie auf die Arbeit in Verwaltungsräten vorbereiten sollten. Frauen, die an Sitzen in Verwaltungsräten interessiert sind, können sich namentlich und mit ihrem Lebenslauf in diesen Datenbanken registrieren lassen, die den Unternehmen für die Suche nach geeigneten Frauen zur Besetzung von Verwaltungsratssitzen zur Verfügung stehen. Es wurden vier landesweite sowie eine Reihe kleinerer regionaler und branchenspezifischer Datenbanken einge-

richtet. In dieser Studie richten wir unser Augenmerk auf die vier nationalen Datenbanken, die größer und bekannter sind. Zwei von ihnen wurden von Ministerialabteilungen, eine dritte vom Verband der Rechtsanwälte und die vierte vom größten Arbeitgeberverband eingerichtet. Die beiden staatlichen Datenbanken wurden bereits 1998 und 1999 eingerichtet und sollten dem Ziel dienen, mehr Frauen in Führungspositionen, insbesondere in Verwaltungsräte zu bringen. In die eine Datenbank können sich alle Frauen aufnehmen lassen, während sie für die Registrierung in der anderen einen Kurs zu Themen im Zusammenhang mit der Arbeit in Verwaltungsräten absolvieren oder bereits Verwaltungsratsmitglied gewesen sein müssen. In letzterer Datenbank sind auch männliche Bewerber für Verwaltungsratspositionen registriert.

Die dritte Datenbank wurde vom Verband der Rechtsanwälte 2004 eingerichtet und gehörte zu einem Programm, das neben einem Netzwerk auch Kurse in Management und Verwaltungsratsarbeit beinhaltete. Wichtigstes Motiv dieser Initiative ist der Standpunkt des Verbandes, dass Rechtsanwälte mit ihren Qualifikationen besonders gut für die Arbeit in Verwaltungsräten und Führungspositionen geeignet sind. In dieses Netzwerk wurden nur Rechtsanwältinnen aufgenommen.

Die vierte Datenbank vom größten Arbeitgeberverband unterscheidet sich von den anderen. Ein zentrales Element des mit ihr einhergehenden Programms mit dem Titel »Weibliche Zukunft« ist, dass Unternehmensleitungen die treibende Kraft dabei sein sollten, mehr Frauen in Verwaltungsräte zu bringen. Bei diesem Projekt werden daher nicht geeignete Kandidatinnen rekrutiert, sondern Unternehmen und Geschäftsführer. Die Unternehmen müssen sich den Zielen des Programms verschreiben, d. h. sich für die Identifizierung talentierter Frauen verantwortlich fühlen und diese Frauen dazu motivieren, innerhalb von zwei Jahren Führungspositionen und Verwaltungsratssitze einzunehmen. Die Unternehmen unterzeichnen eine Absichtserklärung, die sowohl für das Unternehmen als auch für die betreffende Frau verbindlich ist. Hier sind es also die Unternehmen, die talentierte Frauen aus ihrer eigenen Organisation auswählen. Die Frauen müssen obligatorische Kurse besuchen und werden in der Datenbank registriert. Die Kurse beschäftigen sich mit Managemententwicklung, der Rolle und Aufgabe des Verwaltungsrats sowie der Bildung von Netzwerken, um Frauen sichtbarer und präsenter zu machen und Plattformen zu schaffen, auf denen Frauen sich treffen können. Daneben

werden die Frauen auch in Rhetorik und Präsentationsmethoden geschult. Von 2003 bis 2005 waren Unternehmen, die den neuen Quotenbestimmungen nachkommen mussten, Zielgruppe des Programms. In diesem Zeitraum nahmen insgesamt 370 Frauen aus diesen Aktiengesellschaften daran teil (bis Ende 2008 waren es dann 1 070 Frauen). Das Programm läuft auch heute weiter, aber es sind nur noch wenige Aktiengesellschaften daran beteiligt.

Hinsichtlich all dieser Maßnahmen bleibt festzuhalten, dass die Teilnehmerinnen offensichtlich mit den Kursen und Netzwerken zufrieden, aber skeptisch gegenüber den Datenbanken sind. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch andere, die sich mit den Datenbanken befassten (siehe Moe 2009: 86–88). Ebenso legen unsere eigenen Untersuchungen den Schluss nahe, dass die Datenbanken nur sehr eingeschränkte Wirkung haben (Heidenreich, erscheint in Kürze). Ein Grund dafür scheint zu sein, dass die Unternehmen ungern Verwaltungsratsmitglieder anwerben, die sie nicht *persönlich* kennen (Hetland 2007).

Mit Ausnahme des Verbands der Rechtsanwältinnen entwickelte kein Berufsverband und keine Gewerkschaft Programme oder Datenbanken. Die Programme des Verbands der Rechtsanwältinnen und des Arbeitgeberverbandes scheinen auf der Annahme zu beruhen, dass es Frauen an der notwendigen Kompetenz mangelt, als Verwaltungsratsmitglieder zu fungieren. Beide Programme stehen ausschließlich Frauen offen und fordern obendrein, dass die Frauen spezielle Kurse im Zusammenhang mit Verwaltungsaufgaben absolvieren. Als diese Programme eingerichtet wurden, wurde diese Prämisse in den öffentlichen Debatten mit dem Hinweis kritisiert, dass Männer schon lange Verwaltungsratsmitglieder seien, ohne vorher Kurse zur Qualifizierung für diese Positionen absolvieren zu müssen.

## Die Quote und der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen

Die wirtschaftlichen Folgen der Gesetzesreform in Norwegen sind noch nicht deutlich zu erkennen. Auf internationaler Ebene liegt jedoch reichlich Wirtschaftsliteratur über den Zusammenhang zwischen Frauen in Führungspositionen und -gremien und der wirtschaftlichen Leistung von Unternehmen vor. Allerdings besteht noch

keine Einigkeit über die Kausalitätsrichtung und -stärke dieses Zusammenhangs (Terjesen, Sealy und Singh 2009). Das größte Problem scheint darin zu bestehen, die kausale Auswirkung zu isolieren. Einige Studien benennen Korrelationen, wo die Kausalität nicht klar ist. Außerdem wird die wirtschaftliche Leistung auf unterschiedliche Art gemessen. Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über einige der neueren Untersuchungen.

Anhand der Daten von 112 im Wirtschaftsmagazin *Fortune* aufgeführten amerikanischen Unternehmen untersuchten Erhardt, Werbel und Shrader (2003) den Zusammenhang zwischen einer Diversität in der Geschäftsführung (25 Prozent Nichtweiße und Frauen) und dem Unternehmenserfolg (Eigenkapital- und Anlagenrendite).<sup>12</sup> Sie stellen bei beiden finanziellen Indikatoren einen positiven Zusammenhang fest und kommen zu dem Schluss, dass eine Diversität in den Führungsgremien sich insgesamt positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt. In einer anderen Studie von 797 Unternehmen aus der Fortune-1000-Liste fanden Carter, Simkins und Simpson (2003), dass Unternehmen mit mindestens zwei Frauen im Verwaltungsrat gemessen am Tobins Quotient<sup>13</sup> und an der Eigenkapitalrendite besser abschneiden als Firmen mit weniger Frauen in der Unternehmensleitung.

Smith et al. (2006) untersuchten anhand dänischer Daten den Zusammenhang zwischen Frauen in Spitzenpositionen, in Verwaltungs- und Aufsichtsräten und dem Unternehmenserfolg. Ihre Ergebnisse zeigen auch nach der Kontrolle von zahlreichen Firmenmerkmalen und Kausalitätsrichtungen, dass sich ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen häufig positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Ihre Ergebnisse in Bezug auf Frauen in Verwaltungs- und Aufsichtsräten sind nicht eindeutig und hängen von der Messmethode ab. Rose (2007) fand keine Korrelation zwischen Tobins Quotient und Geschlechterdiversität in dänischen Verwaltungsräten, wies aber darauf hin, dass dies auch daran liegen könne, dass der Frauenanteil in dänischen Verwaltungsräten mit etwa vier Prozent womöglich zu gering sei, um als kritische Masse zu fungieren.

12. Eigenkapitalrendite ist ein Indikator, wie profitabel ein Unternehmen gemessen an seinem Gesamtvermögen ist. Mit der Anlagenrendite wird die Rentabilität von Investitionen gemessen.

13. Der Tobins Quotient zeigt das Marktwert-Buchwert-Verhältnis eines Unternehmens.

Eine andere Forschungsrichtung, auf die Terjesen, Sealy und Singh (2009: 330) verweisen, ist die unmittelbare Wirkung, die die Ernennung einer Geschäftsführerin auf den Aktienpreis eines Unternehmens hat. Ding und Charoenwong (2004) legten eine Studie von Firmen in Singapur vor, in der sie in dieser Hinsicht einen positiven Zusammenhang fanden. Lee und James (2007) kamen für US-Unternehmen zu dem Ergebnis, dass die Aktienpreise sich nach der Ernennung eines weiblichen Vorstandsmitglieds im Vergleich zur Ernennung eines neuen männlichen Vorstandsmitglieds negativ entwickelten. Aus einer Untersuchung englischer Firmen von Ryan und Haslam (2005) geht hervor, dass der Aktienpreis steigt, wenn während einer allgemeinen Wirtschaftskrise eine Frau zur Geschäftsführerin ernannt wird, auch wenn der Unternehmenserfolg sich ansonsten nicht ändert. In ihrer Studie von 2008 anhand von »objektiven«, auf Bilanz und Aktienpreisen beruhenden Messkriterien fanden sie keinen Zusammenhang zwischen der Präsenz von Frauen in Verwaltungsräten und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens an seiner Bilanz gemessen. Allerdings fanden sie eine signifikante negative Korrelation mit dem Aktienwert, gemessen am Tobins Quotienten.

### Der kleine Unterschied? – Frauen in Führungsetagen

Eine kürzlich durchgeführte Erhebung über den Anteil von Frauen und Männern bei den Geschäftsführern und in anderen Führungspositionen börsennotierter norwegischer Unternehmen ergab, dass die Vorherrschaft der Männer ungebrochen ist: von den Geschäftsführern sind weniger als zwei Prozent Frauen und nur etwa zehn Prozent der anderen hohen Führungspositionen sind von Frauen besetzt (Heidenreich 2009). Es ist jedoch noch zu früh, um festzustellen, ob die Quotenreform zu einer Erhöhung des Frauenanteils bei den Spitzenpositionen in der norwegischen Wirtschaft führen wird.

Forschungen haben ergeben, dass die Präsenz von Frauen in Verwaltungsräten allgemein einige Auswirkungen hat. Nielsen und Huse (2010) kommen zu dem Schluss, dass in Norwegen die Verwaltungsräte mit höherem Frauenanteil besser in Bezug auf strategische Kontrolle sind. Brown, Brown und Anastasopoulos (2002) fanden für Kanada heraus, dass Verwaltungsräte mit einem höheren Frauenanteil mehr formale Verfahrensweisen und Richtlinien erarbeiten.

Inwiefern Frauen in Verwaltungsräten einen Einfluss auf die Arbeitsorganisation haben, wurde bisher kaum erforscht. Zwei Ausnahmen sind Brown, Brown und Anastasopoulos (2002) sowie Billimoria (2006), die sich mit der Situation in Kanada bzw. in den USA befassten. Sie fanden einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl weiblicher Verwaltungsratsmitglieder und der Anzahl von weiblichen Führungskräften in einem Unternehmen. Sie argumentieren, dass ein höherer Frauenanteil im Verwaltungsrat wahrscheinlich dazu führt, dass es auch mehr weibliche Führungskräfte gibt, räumen aber ein, dass Ursache und Wirkung auch andersherum sein bzw. in beide Richtungen funktionieren könnten (eine hohe Anzahl weiblicher Führungskräfte bedeutet auch, dass es mehr Frauen gibt, die in den Verwaltungsrat gewählt werden können).

### Einstellungswechsel?

Es ist gut möglich, dass viele Unternehmen und Geschäftsführer die Quotenregelung als eine unnötige und lästige Vorschrift erachten. Sowohl aus der öffentlichen Debatte als auch aus Gesprächen mit Führungskräften aus der Wirtschaft geht jedoch hervor, dass das Quotengesetz allgemein akzeptiert wird und nicht länger ein kontrovers diskutiertes Thema ist. Es scheint, als sei die ziemlich starke Opposition gegen das Quotengesetz, die vor seiner Verabschiedung durch das Parlament laut geworden war, nun völlig verstummt. Viele bringen ihre Zustimmung oder gar Zufriedenheit mit dieser neuen Politik zum Ausdruck. Dies trifft vor allem für Frauen im Unternehmensbereich zu. Es scheint eine Art Umkehr im Denken stattgefunden zu haben, für die folgende Aussage typisch ist: »Ich stand den Quoten anfangs sehr kritisch gegenüber, aber heute, seit ich die Veränderungen im Wirtschaftsleben und insbesondere in den Verwaltungsräten erlebe, ist mir klar, dass sie eine wichtige und notwendige Maßnahme waren.« Das vorläufige Ergebnis unserer Erhebung zu Verwaltungsratsmitgliedern (siehe unten) weist in dieselbe Richtung, wobei nur sehr wenige sich unzufrieden zeigen.

### Qualifikationsprofil

Im Rahmen unseres Forschungsprojekts führten wir im Herbst 2009 eine Erhebung durch. Unsere Analysen sind noch nicht beendet, sodass wir hier nur einige vorläufige



Trends präsentieren können. Der Fragebogen war an alle Verwaltungsratsmitglieder in Aktiengesellschaften geschickt worden und wir konnten einen Rücklauf von 62 Prozent verzeichnen.

Aus der Erhebung geht hervor, dass Verwaltungsratsvorsitzende fast ausschließlich Männer sind, wobei unter den stellvertretenden Vorsitzenden ein paar Frauen mehr zu finden sind. Die weiblichen Verwaltungsratsmitglieder sind im Allgemeinen jünger als ihre männlichen Kollegen und ihr Bildungsniveau ist etwas höher. Während 29 Prozent der Männer über 60 Jahre alt war, kamen nur sechs Prozent der Frauen aus dieser Altersgruppe; und während 36 Prozent der Frauen ein mindestens sechsjähriges Universitätsstudium absolviert hatten, traf dies nur auf 22 Prozent der Männer zu.

In Bezug auf den Studienhintergrund bestehen nur geringe Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern. Ein etwas höherer Anteil an Männern hat technische und naturwissenschaftliche Fächer studiert. Was die Berufsbezeichnungen angeht, gibt es geringe Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern. Männer geben häufiger an, dass sie in erster Linie Anteilseigner oder hauptberuflich Verwaltungsratsmitglieder seien. Frauen geben etwas häufiger an, dass sie hauptberuflich Führungskräfte seien, aber der Unterschied ist nicht signifikant.

Einer unveröffentlichten Studie von Ahren und Dittmar (2009) zufolge hat die Zahl der Geschäftsführer in den Verwaltungsräten norwegischer Aktiengesellschaften jedoch seit der Einführung der neuen Quotenregelung abgenommen. Dieser Befund lässt darauf schließen, dass die neuen weiblichen Verwaltungsratsmitglieder seltener Geschäftsführerinnen, sondern häufiger Abteilungsleiterinnen sind. Betrachtet man alle Forschungsergebnisse zusammen, scheint es, als habe die Reform sowohl zu einer Zunahme als auch zu einer Abnahme von formalen Fähigkeiten bei den Verwaltungsratsmitgliedern geführt. Während die neuen weiblichen Verwaltungsratsmitglieder höhere Bildungsabschlüsse mitbringen, scheint es ihnen an beruflichen Qualifikationen zu mangeln. Ihr Fähigkeitsprofil, gemessen an der Art der Ausbildung und der Art der Berufsbildung, unterscheidet sich aber kaum von dem ihrer männlichen Kollegen.

Unsere Studie zeigt, dass Frauen in der Regel nicht mehr Verwaltungsratssitze in verschiedenen Aktiengeschaft-

ten gleichzeitig innehaben als Männer. Hier gibt es allerdings eine kleine Ausnahme: Unter den Verwaltungsratsmitgliedern, die vier oder mehr Sitze gleichzeitig besetzen, finden sich mehr Frauen. Unserer Studie zufolge sind das vier Prozent der weiblichen Verwaltungsratsmitglieder gegenüber nur einem Prozent bei den Männern. Fasst man alle Arten von Mitgliedschaften in Unternehmensgremien zusammen, haben Männer eindeutig mehr Sitze und Posten als Frauen inne.

## Die neuen Rollenerfahrungen der Aufsichtsrätinnen

Lippold und Sandaker (2008) haben die Erfahrungen von Frauen mit ihrer Rolle im Verwaltungsrat untersucht. Die Studie bezog Frauen mit ein, die in Folge der Quotenregelung zu Verwaltungsratsmitgliedern ernannt wurden, Frauen, die schon vor der Reform in Verwaltungsräten von Aktiengesellschaften saßen, und Frauen, die Mitglieder von Verwaltungsräten anderer Unternehmensformen sind. Es war nicht möglich, diese verschiedenen Gruppen von Frauen getrennt zu untersuchen, aber einige der Ergebnisse sind so eindeutig, dass dies kein Problem darstellt. Aus der Studie geht hervor, dass sich Frauen in den Verwaltungsräten willkommen und anerkannt fühlen. Sie haben keine Angst, ihre Meinung zu äußern, und sie wissen ihre Position als Verwaltungsratsmitglied zu schätzen. Die Studie ist nicht ganz so eindeutig im Hinblick auf die Einbeziehung in Netzwerke, aber eine deutliche Mehrheit der weiblichen Verwaltungsratsmitglieder fühlt sich in dieser Hinsicht nicht ausgegrenzt. Eine Minderheit findet die Situation problematisch, aber das könnte bei männlichen Verwaltungsratsmitgliedern genauso der Fall sein. Diese Erkenntnisse stimmen auch mit den vorläufigen Analysen unserer eigenen Studie überein.

## Was andere Länder von Norwegen lernen können

### Ohne Quote geht es nicht

Die Entwicklungen, die dem Inkrafttreten des Quotengesetzes vorausgingen, können uns etwas über die Bedeutung der neuen Bestimmungen sagen. Bevor das norwegische Parlament 2003 eine Zusatzbestimmung für das Aktiengesellschaftsrecht verabschiedete, betrug der Anteil an Frauen in Verwaltungsräten insgesamt gerade

einmal sechs Prozent. Als der Zusatz eingeführt wurde, hieß es, dass das Gesetz für die Unternehmen nicht in Kraft treten würde, falls sie die Anzahl der weiblichen Verwaltungsratsmitglieder freiwillig auf die geforderte Anzahl erhöhten. Dies geschah aber nicht, vermutlich aufgrund der ideologischen Ressentiments der Unternehmer gegen die Quotenregelung. Die Vertreter der privaten Unternehmen waren grundsätzlich gegen das Gesetz, wie aus Debatten in den Zeitungen und früheren Untersuchungen hervorgeht (Teigen 2002, Skjeie und Teigen 2003, Cvijovic 2009). Neben den ideologischen Widerständen stellte die Quotenregelung für Aktiengesellschaften wahrscheinlich auch eine Unannehmlichkeit praktischer Art dar. Wahrscheinlich enthielten die üblichen Netzwerke der Unternehmer für die Rekrutierung von Verwaltungsratsmitgliedern nur wenige Frauen, so dass sie anfänglich auf einige Schwierigkeiten stießen, weibliche Kandidaten für Verwaltungsratssitze zu finden. Vor 2006 war nur ein bescheidener Anstieg auf 16 Prozent weiblicher Verwaltungsratsmitglieder zu verzeichnen. Das beweist, wie wichtig es war, das Gesetz endgültig in Kraft treten zu lassen.

### Selbstkritik – Ist Norwegen weit genug gegangen?

In Norwegen war neben den staatlichen Unternehmen nur eine kleine Gruppe von Privatunternehmen von der Gesetzesreform betroffen. Es ist eine interessante Frage, inwieweit sich dieser eingeschränkte Geltungsbereich auf das Ergebnis ausgewirkt hat. Man kann nur darüber spekulieren, was passiert wäre, wenn alle privaten Unternehmen – sowohl GmbHs als auch Aktiengesellschaften – unter dieses Gesetz fallen würden. In dem Fall hätte eine sehr viel größere Zahl an Frauen als Verwaltungsratsmitglieder rekrutiert werden müssen. Wäre der Pool an talentierten Frauen groß genug gewesen? Erwähnenswert ist, dass die Unternehmen, für die die Quotenregelung verbindlich ist, eine maßgeblichere Rolle in der norwegischen Wirtschaft spielen. Im Jahr 2004 betrug der Umsatz jeder Aktiengesellschaft etwa 136 Millionen Euro, während die GmbHs im Allgemeinen nicht über einen Umsatz von zwei Millionen Euro hinauskamen (Heidenreich 2009: 222). Die Aktiengesellschaften sind die einflussreichsten Unternehmen in Norwegen und ziehen daher auch die kompetentesten männlichen Verwaltungsratsmitglieder an, die am schwersten zu ersetzen sein müssten, wie man annehmen sollte. Da es all diesen Unternehmen gelungen ist, Frauen zu finden, die offen-

sichtlich die männlichen Verwaltungsratsmitglieder ersetzen können, könnte man argumentieren, dass dies auch den kleineren und weniger einflussreichen Unternehmen gelingen könnte.

### Die europäische Aufholjagd

Als die norwegische Quotenregelung eingeführt wurde, war sie die erste ihrer Art weltweit. Mit ihrer Einführung scheint jedoch ein Verbreitungsprozess in Gang gekommen zu sein. Die norwegische Quotenregelung für Führungspositionen in der Wirtschaft hat in ganz Europa Debatten über die anhaltende Dominanz von Männern in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen und über die Möglichkeit, ähnliche Quotenbestimmungen anzunehmen, in Gang gesetzt: Die spanische Regierung hat sich verpflichtet, bis 2015 eine Quote von mindestens 40 Prozent für beide Geschlechter zu erreichen (De Anca 2008). Auch Island kündigte an, dass ab 2013 in den Verwaltungsräten von Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern beide Geschlechter mit mindestens 40 Prozent vertreten sein müssen.<sup>14</sup> Ähnliche Maßnahmen werden in einer Vielzahl anderer europäischer Länder, darunter den Niederlanden<sup>15</sup>, in Frankreich<sup>16</sup>, Schweden und Deutschland, entweder bereits eingeführt oder intensiv debattiert.


Diese aktuell geführten Debatten und die wichtigen Schritte zur Einführung ähnlicher Bestimmungen in mehreren europäischen Ländern verdeutlichen, dass die norwegische Quotengesetzgebung nicht als eine weitere typisch norwegische Erfindung der Geschlechtergleichstellung abgetan werden kann, die außerhalb Norwegens kaum relevant ist. Deshalb ist es so dringend notwendig, dass wir erklären können, wie die Idee entstand, den Anteil der Geschlechter in Verwaltungsräten gesetzlich festzulegen, und welche politischen Prozesse dazu führten, dass der Gesetzentwurf vom Parlament verabschiedet und erfolgreich umgesetzt wurde. Das Gesetz lenkt die Aufmerksamkeit insbesondere auf mögliche

14. Nachzulesen unter: <http://www.nikk.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1054>

15. Im Dezember 2009 beschloss die holländische Regierung, Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern dazu zu verpflichten, ihre Vorstände und Aufsichtsräte zu mindestens 30 Prozent mit Frauen zu besetzen. Wenn Unternehmen dieses Ziel bis 2016 nicht erreicht haben, müssen sie einen Plan vorlegen, wie sie diese Quote zu erreichen gedenken. Ob dieses Vorhaben gesetzlich verankert wird, ist jedoch noch nicht entschieden.

16. Nachzulesen unter: <http://www.toutpourlesfemmes.com/conseil/IMG/pdf/egalite-hommes-femmes.pdf>





Veränderungen an der Schnittstelle zwischen Politik und Wirtschaft: Wie stark ist die Autonomie von Privatkapital gegenüber staatlicher Einmischung? Vor dem Hintergrund der laufenden Debatten in mehreren europäischen Staaten ist es wichtig, festzuhalten, dass die besonderen nationalen Prozesse zwar entscheidend für die erste Einführung eines Quotengesetzes zur Zusammensetzung der Führungsgremien von Unternehmen waren, dass aber für die Verbreitung ähnlicher Bestimmungen in anderen Ländern nicht zwangsläufig die gleichen Bedingungen erforderlich sind. Varianten in der Übernahme solcher Gesetzgebung in anderen Ländern sollten vermutlich so erfolgen, wie es die gesetzlichen Aspekte und Zusammenhänge in dem jeweiligen Land zulassen.



## Literatur

- Ahren, K. R. and A. K. Dittmar (2009) »The changing of the boards: The value effect of a massive exogenous shock«, unveröffentlichtes Manuskript. University of Michigan.
- Billimoria, D. (2006) »The relationship between women corporate directors and women corporate officers«, *Journal of Managerial Issues*, 18 (1): 47–61.
- Brown, A.H., D. L. Brown und V. Anatasopoulos (2002) *Women on boards. Not just the right thing ... but the bright thing*. Conference Board of Canada, Report, Mai.
- Carter, D., B. Simkins und G. Simpson (2003) »Corporate governance, board diversity and firm value«, *Financial Review*, 38: 33–35.
- Cvijanovic, A. I. (2009) *Rettferdig og rimelig? – Om kjønnskvoltering til styrene i allmennaksjeselskap*. Mastergradsoppgave i politikk og samfunnsendring, Høgskolen i Bodø.
- Ding, D. und C. Charoenwong (2004) »Women on board: is it boon or bane?«, auf der Jahrestagung der FMA Europa im Juni 2004 in Zürich vorgelegtes Arbeitspapier.
- Erhardt, N., J. Werbel und C. Shrader (2003) »Board of director diversity and firm financial performance«, *Corporate Governance: An International Review*, 11 (2): 102–11.
- Hagen, I. M. (2010) *Det mektige mindretallet. Ansattes representasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations*. Fafo-rapport 2010:02.
- Haslam, S. und M. K. Ryan (2008) »The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations«, *Leadership Quarterly*, 19 (5): 530–46.
- Heidenreich, V. (2009) »Kjønn og makt i norsk næringsliv«, in K. Niskanen und A. Nyberg (Hrsg.), *Kön och makt i Norden*. Del1, Landsrapport, Tema Nord, 569: 219–249. København: Nordisk ministerråd.
- Heidenreich, V. (erscheint 2010) »Women's ways to board positions in Norwegian public limited companies«.
- Hetland, A. (2007), *Betydningen av kjønn og nettverk i styrekruttring. En kvalitativ studie av rekrutteringsprosesser til styrever i allmennaksjeselskaper*. Hovedfagsoppgave i sosiologi, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, våren 2007.
- Lippold, M. und M. Sandaker (2008) *Kvinner i styret – selskapsdamer eller fullverdige medlemmer?* Universitetet for miljø- og biovitenskap, institutt for økonomi og ressursforvaltning, masteroppgave.
- Moe, H. (2009) *Hvis databaser er svaret hva er da spørsmålet? En studie av fire organisasjoners prosjekter for å bedre rekrutteringen av kvinner til styret og ledelse*. Mastergradsoppgave ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, våren 2009.
- Nielsen, S. und M. Huse (erscheint 2010) »The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface«, *Corporate Governance: An International Review*.
- Rose, C. (2007) »Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence«, *Corporate Governance: An International Review* 15 (2): 404–13.
- Ryan, M. K. und S. A. Haslam (2005) »The glass cliff: exploring the dynamics in the appointment of women to precarious leadership positions«, *Academy of Management Review* 32 (2): 549–572.
- Skjeie, H. und M. Teigen (2003) *Menn i mellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Makt- og demokratiutredningen. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Smith, N., V. Smith und M. Verner (2006) »Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms«, *International Journal of Productivity & Performance Management*, 55: 569–593.
- Storvik, A. (erscheint 2010) »Ikke nok kompetente kvinner? ASA-reformens konsekvenser for styrearbeid«.
- Teigen, M. (2002) »Kvoltering til styreverv – mellom offentlig regulering og privat handlefrihet«, *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1: 73–104.
- Teigen, M. (2008) »Norwegian quota policies«, auf der 19. Konferenz der *Helsinki Group on Women and Science* vorgelegtes Papier, Brüssel, 4.–5. November, ISF paper 2008:12.
- Terjesen, S., R. Sealy und V. Singh (2009) »Women directors on corporate boards: a review and research agenda«, *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3): 320–337.





## Über die Autorinnen

**Aagoth Storvik** ist Senior Researcher am Institut für Sozialforschung (Institutt for Samfunnsforskning) in Oslo. Die Soziologin erforscht schwerpunktmäßig die Bereiche Gender, Management, politische Eliten und Aufsichtsräte.

**Mari Teigen** ist Forschungsleiterin am Institut für Sozialforschung (Institutt for Samfunnsforskning) in Oslo. Auch sie ist Soziologin und hat sich in ihrer Forschung bisher auf Genderstudien, Intersectionality, positive Diskriminierung und Quotenregelungen konzentriert. Teigen leitet derzeit ein vom Norwegischen Forschungsrat unterstütztes Forschungsprojekt, das die Auswirkungen der Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Norwegen untersucht.

## Impressum

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Internationale Politikanalyse | Abteilung Internationaler Dialog  
Hiroshimastraße 28 | 10785 Berlin | Deutschland

Verantwortlich:  
Dr. Gero Maaß, Leiter Internationale Politikanalyse  
Cilia Ebert-Libeskind, Referentin Internationale Politikanalyse

Tel.: ++49-30-269-35-7745 | Fax: ++49-30-269-35-9248  
[www.fes.de/ipa](http://www.fes.de/ipa)

Bestellungen/Kontakt hier:  
[info.ipa@fes.de](mailto:info.ipa@fes.de)

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Diese Publikation wird auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft gedruckt.

**ISBN 978-3-86872-382-3**