



ILJA C. HENDEL / VISUM / DER SPIEGEL

Aufsichtsratsvorsitzende Saetersmoen: Rollenmodell für eine neue Generation

NORWEGEN

## „Goldene Rösche“

Als erstes Land der Welt hat sich die Ölnation eine Frauenquote für Konzerne verordnet. Sie hat der Wirtschaft nicht geschadet, den Frauen aber auch noch nicht sehr geholfen.

Die Frau, die sie hinter vorgehaltener Hand „Goldrock“ rufen, trägt in Wirklichkeit eine enge graue Wollhose. Auf schwarzen Lackstiefeln schreitet sie entschlossen aus der Tür des Osloer Flughafens.

Sie lächelt, sie sieht zufrieden aus – dabei hätte sie allen Grund, müde zu sein.

Eli Saetersmoen, 46, kommt gerade aus Bergen, von der Aufsichtsratsitzung der Bergen-Group. „Es ging um die Geschäftszahlen für das vierte Quartal“, sagt sie.

Mehrere Stunden lang hat sie Fragen gestellt, nach möglichen Schwachstellen in der Bilanz des Offshore-Konzerns gesucht. „Du musst analytisch sein“, erklärt sie, „auch wenn du den Leuten damit auf die Füße trittst.“

Kurz vor acht Uhr abends ist ihr Arbeitstag noch nicht vorbei. Gleich, im Flughafenzug nach Oslo, wird sie an dem Vortrag schreiben, den sie am nächsten Tag auf einer Konferenz halten soll. „Die wollen wissen, wie ein erfolgreicher Aufsichtsrat arbeiten muss.“

Sie sagt das so beiläufig wie möglich – und weiß doch nur zu gut, dass noch vor wenigen Jahren kaum jemand auf die Idee gekommen wäre, eine Frau in einer solchen Angelegenheit um Rat zu fragen.

Doch es hat sich etwas verändert in Norwegen. „Das Land“, sagt sie, „hat ei-

nen großen Schritt nach vorn getan.“ Damit meint sie eine gesetzliche Quote, die seit 2006 vorschreibt, dass 40 Prozent der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen weiblich sein müssen. Konzernen, die dem nicht nachkommen, droht eine drakonische Strafe: Sie können aufgelöst werden.

Seitdem gilt das skandinavische Land unter Ökonomen und Frauenrechtlern auf der ganzen Welt als Versuchsfeld für neue Methoden, ein altes Problem zu lösen: den Mangel an Frauen an den Schalthebeln der Macht.

Eli Saetersmoen dient als Aushängeschild erfolgreicher Geschlechterpolitik.

### Ohne Quote keine Posten

Anteil der Frauen in Führungspositionen börsennotierter Unternehmen in Norwegen

Quelle: NHO



Sie hat schon in zwölf Aufsichtsräten gegessen, darunter dem des staatlichen Energiekonzerns Statoil. Derzeit ist sie unter anderem Aufsichtsratsvorsitzende von Scandpower, und seit eineinhalb Jahren führt sie als Vorstandschefin den norwegischen Ableger des Mischkonzerns Falck Nutec.

Befürworter des weltweit einzigartigen Gesetzes hofieren sie als Rollenmodell einer neuen Generation selbstbewusster Führungsfrauen. Kritiker sehen ihre vielen Ämter als Beweis für die Auswüchse eines dirigistischen Staatsfeminismus: „Gullskjørtene“ nennen sie Frauen, die in gleich mehreren Aufsichtsräten sitzen: „goldene Rösche“.

Stolz registrieren die Nachfahren der Wikinger, dass ihre Pioniertat Nachahmer findet: in den Niederlanden, in Frankreich, in Spanien. Ausführlich haben die Medien des Landes auch über die Debatte in Deutschland berichtet. Wird Norwegen nach Öl und Lachs auch zum Exporteur von Frauenrechten?

Zwar belegt das Land schon seit je einen Spitzenplatz im Gleichberechtigungsindex der Vereinten Nationen: Bereits im Jahr 1913 führte es das volle Frauenwahlrecht ein. Seit fast zwei Jahrzehnten zahlt der Staat während des Mutterschutzes ein Jahr lang 80 Prozent des Lohns weiter. Auch ist der Anteil berufstätiger Frauen überdurchschnittlich.

In vielerlei Hinsicht jedoch gleicht die norwegische Statistik derjenigen anderer Länder: Der Großteil der Frauen ist im öffentlichen Sektor beschäftigt, als Lehrerinnen, Krankenschwestern oder Kindergärtnerinnen. Viele Frauen kehren nach dem Mutterschutz auf Teilzeitstellen zurück, was ein wichtiger Grund dafür ist, dass sie weniger verdienen als Männer. Und auch im Land der Fjorde gibt es die



LUA C. HENDEL / VISUM / DER SPIEGEL

**Unternehmerpräsidentin Lund:** „Vielen Frauen fehlen der Mut und das Selbstvertrauen“

sogenannte gläserne Decke: eine unsichtbare Barriere, die den Frauen den Aufstieg an die Konzernspitzen verwehrt.

Nun, rund fünf Jahre nach Einführung der Quote, ziehen die heimischen Forscher eine erste Bilanz. „Weder die schlimmsten Befürchtungen der Gegner noch die größten Hoffnungen der Befürworter haben sich erfüllt“, resümiert Marit Hoel, Direktorin des Osloer Zentrums für unternehmerische Vielfalt. Gerade erst hat sie dieses Fazit auch der deutschen Justizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger in Berlin vorgetragen.

Demnach hat der Umbau der Aufsichtsräte die Firmen weder ins Chaos noch in den Ruin getrieben. Die Bilanzen erfolgreicher Firmen hätten kurzfristig etwas gelitten, sich aber schnell erholt, berichtet Hoel: „Konzerne, die schlechter dastanden, haben hingegen von den Frauen eher profitiert.“

Offensichtlich sei es gelungen, ausreichend kompetente Aufsichtsrätinnen zu finden.

„Ersetzt wurden vor allem ältere Aufsichtsräte“, sagt die Sozialforscherin, „und zwar von Frauen mit weit höherer Ausbildung.“ Umfragen unter Konzernchefs zufolge haben die Frauen den Arbeitsstil in den Kontrollgremien kaum verändert. „Nur einige berichten, dass die Diskussionskultur offener geworden sei“, so Hoel.

Für Schlagzeilen hatte im vergangenen Herbst eine andere Untersuchung gesorgt. Demnach haben sich über hundert Firmen von einer Aktiengesellschaft in eine GmbH umgewandelt – und dies just zu dem Zeitpunkt, als die Strafandrohung

des Gesetzes zu greifen begann. „Wir waren alle ziemlich überrascht“, sagt Hoel.

Bei genauerem Nachfragen jedoch wurde klar: Entscheidend war in den meisten Fällen ein anderes, gleichzeitig in Kraft tretendes Gesetz, das Finanzfirmen nicht mehr die Rechtsform einer Aktiengesellschaft vorschreibt.

Das Phänomen der „goldenen Rösche“ hingegen ist real. Cathrine Seierstad hat nachgezählt: „Vor Einführung der Quote hatte niemand mehr als vier Aufsichtsratsposten, jetzt liegt die maximale Anzahl bei acht bis neun“, berichtet die Ökonomin, die an der Queen Mary University in London lehrt.

**Noch immer gilt in Norwegen die Grundregel: kein Meeting mehr nach vier Uhr.**

Sie hält die Ämterhäufung aber für eine vorübergehende Erscheinung. „Am Anfang war es einfach schwer, schnell geeignete Kandidatinnen zu finden.“ Wenn erst mehr Wirtschaftsfrauen Karriere machten, werde sich das Problem von selbst erledigen.

Anders als bei den Aufsichtsräten bleibt das Management einstweilen männlich dominiert (siehe Grafik Seite 91). „Entscheidend wird sein, ob die Aufsichtsrätinnen bestimmt genug auftreten und die Geschäftsleitung anweisen, gezielt nach geeigneten Frauen Ausschau zu halten“, sagt Seierstad.

Viele Experten in Norwegen halten die Frauenquote ohnehin nicht für die entscheidende Waffe gegen die Vorherrschaft der Männer. Kristin Skogen Lund zum Beispiel. Die 44-Jährige ist Präsidentin des Unternehmerversands NHO, Top-Managerin beim Telefonkonzern Telenor und eine der einflussreichsten Frauen in der norwegischen Wirtschaft.

Im modern eingerichteten Kaminzimmer des Verbands sitzt sie mit ihren Beratern zusammen und bereitet eine Sitzung mit den Delegierten der 20000 Mitgliedsunternehmen vor.

Als Wirtschaftsliberale war sie prinzipiell gegen das neue Gesetz. Doch sie und ihr Verband haben Frieden mit der Quote geschlossen. „Letztlich hat sie kaum eine Firma wirklich belastet“, sagt sie. Nur genützt habe sie leider auch nicht viel.

Ein Grund dafür ist Lund zufolge in den Familien zu finden: „Noch immer sind die Pflichten im Haushalt und beim Großziehen der Kinder nicht gerecht verteilt“, sagt sie. Das habe zwei Folgen: „Frauen stecken in ihrer Karriere zurück und schaffen den ganz großen Aufstieg nicht, und für die Unternehmer bleibt es weiterhin ein Vorteil, Männer gegenüber Frauen als Führungskraft zu bevorzugen.“

Die Delegierten unten im Plenarsaal hat sie deshalb von einer weiteren dirigistischen Maßnahme überzeugen können, die dem Korpsgeist konservativer Konzernbosse zuwiderläuft: Die Elternzeit, so die nunmehr offizielle Forderung des Unternehmerversands, soll zu einem Drittel die Mutter und zu einem Drittel der Vater übernehmen. Nur die restliche Zeit sollen beide frei unter sich aufteilen dürfen.

Ihre eigene Karriere sei dafür das beste Argument, meint Lund. Zweimal hat sie Zwillinge bekommen. Beide Male nahm ihr Mann, ein selbständiger Jurist, einige Monate Vaterzeit. „Vor allem aber hat er mich darin bestärkt, dass ich das Zeug zur Führungskraft habe“, erzählt die Verbandschefin.

Auch die Chefs müssten Frauen stärker motivieren, Karriere zu machen, meint Lund: „Vielen Frauen fehlen dazu einfach der Mut und das Selbstvertrauen.“ Die kämen gar nicht auf die Idee, dass auch sie Verantwortung in der Firma übernehmen könnten. „Und all das sind Dinge, die man mit einer Quote nicht regeln kann“, resümiert Lund.

Wie aber kann die Unternehmens- und Familienkultur entsprechend verändert werden? In einer Hinsicht jedenfalls, gesteht Lund, habe sie als Norwegerin einen deutlichen Vorteil.

Noch immer gilt in ihrem Land die Grundregel: kein Meeting mehr nach vier Uhr. Denn die meisten Mitarbeiter sind dann bereits auf dem Weg zum Kindergarten – Frauen wie Männer. „Solche Arbeitszeiten sind nur möglich bei produktiver Arbeit, flachen Hierarchien und entsprechend schnellen Entscheidungsstrukturen“, sagt sie.

„In Frankfurt oder London“, fügt die Managerin hinzu, „würde ich in einem Job wie dem meinen sicher nicht vor neun Uhr zu Hause sein.“

GERALD TRAUFFETTER