

# Wie die Unternehmen in Norwegen auf die Quote reagiert haben

«Female Future»: Mit diesem Förderprogramm für Frauen antwortete der Verband norwegischer Unternehmen (NHO) auf die gesetzliche 40-Prozent-Quote für Verwaltungsräte. Das Projekt wurde zu einem grossen Erfolg – und genießt heute internationale Anerkennung. *Silvia Oppliger*

2003 hat der Verband norwegischer Unternehmen (NHO) das Programm Female Future gestartet. Ein wichtiger Antriebsfaktor war das Schreckgespenst «Quotengesetz», das damals herumgeisterte. Das wurde bald zur Realität. 2005 führte die norwegische Regierung die Quote ein mit der Begründung, dass auf freiwilliger Basis nicht genug passiere. Seit Anfang 2008 müssen die VR von börsenkotierten Firmen mindestens zu 40 Prozent mit Frauen besetzt sein. Sonst droht die Firmenauflösung.

Doch die grundlegende Motivation für das Programm war laut dem NHO die Tatsache, dass es sowohl aus unternehmerischer als auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive Sinn macht, den Anteil von Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen zu erhöhen. Und zwar nicht nur im VR, sondern auch auf der operativen Ebene, und nicht nur bei grossen börsenkotierten, sondern auch bei kleineren Unternehmen. Mit diesem systematischen und umfassenden Ansatz unterstützt Female Future die Unternehmen dabei, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Ein Anliegen, das, so der NHO, von den Mitgliedsunternehmen an den Verband herangetragen worden sei.

## Female Future verpflichtet und bietet Unterstützung

Es sind Unternehmen, die am Female Future-Programm teilnehmen. Der oder die CEO verpflichtet sich mit der Teilnahme, eine oder mehrere geeignete Mitarbeiterinnen auszuwählen, und diese innert vereinbarter Zeit in Topführungspositionen zu befördern. Die Kandidatinnen besuchen während einem Jahr Seminare und Kurse, in denen Führungsqualitäten, VR-Kompetenzen und

Rhetorik aufgebaut und weiterentwickelt sowie Netzwerkkompetenz und Visibilität gestärkt werden. Zentral ist gemäss dem NHO dieses Commitment des oder der CEO. Damit wird das Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen, auf oberster Ebene verankert und der oder die CEO wird zum Treiber der Entwicklung.

## Die Firmen sind vom positiven Effekt von gemischten Führungsgremien überzeugt.

Zusätzlich geht Female Future die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Unternehmen und Kandidatinnen werden zum Thema befragt. Das Ziel ist erstens die Sensibilisierung auf diese auch in Norwegen bestehende Herausforderung. Zweitens sollen damit Wege gefunden werden, wie die Arbeitswelt mehr auch auf die Bedürfnisse und Interessen der Frauen ausgerichtet werden kann.

Der Erfolg von Female Future kann sich sehen lassen. Mehr als 1200 Frauen aus rund 700 Unternehmen sind oder waren für das Programm angemeldet. 62 Prozent dieser Frauen wurden in eine operative Topführungsposition befördert oder in den Verwaltungsrat gewählt. Female Future hat erreicht, was die gesetzliche 40-Prozent-Quote für VR bis anhin nicht geschafft hat: Unternehmen entwickeln erstens intern ihre geeigneten Mitarbeiterinnen zu Topführungs Kräften und erhöhen zweitens den Frauenanteil auch bei operativen Führungspositionen. Damit trage das

Programm dazu bei, so der NHO, dass der Pool von Frauen mit Führungserfahrung – also potenzielle VR-Kandidatinnen – kontinuierlich wachse.

## Ein Programm mit internationaler Anerkennung

Das Programm hat zwischenzeitlich eine internationale Ausstrahlung und Anerkennung erreicht. Die Internationale Arbeitsorganisation (International Labour Organisation ILO) hat Female Future zu einem der 10 Best-Practice-Beispiele für Gleichstellung von Frau und Mann nominiert. Unterschiedliche Länder wie Japan, Österreich und Uganda haben ein Female-Future-Programm gestartet.

Braucht es die Quote, damit ein Programm wie Female Future derart erfolgreich ist? Nein, erklärt der NHO, denn: Weit mehr als die Hälfte der rund 700 teilnehmenden Firmen sei von der gesetzlichen Quote nicht betroffen. Trotzdem hätten diese am Programm teilgenommen, weil sie vom «Nutzen von gemischten Teams und von deren positivem Effekt auf die Unternehmensergebnisse» überzeugt seien.

## Öffentliche Debatte als positiver Effekt

Nach wie vor spricht sich der NHO dezidiert gegen die Quote aus. Etwas Positives sieht der Verband jedoch am Quotengesetz: Die öffentliche Debatte habe das Bewusstsein dafür geschärft, wie wichtig gemischtgeschlechtliche Führungsgremien für die Unternehmen und die Volkswirtschaft insgesamt seien. ■