

Interview mit Heiner Thorborg, einem der führenden Personalberater Deutschlands, aktiv in der Initiative „Generation CEO“:

Herr Thorborg, Sie haben sich als Executive-Search-Berater renommierter Unternehmen intensiv mit der Unterrepräsentation von Frauen in Top-Positionen befasst und den Bestseller „Oben ohne – warum es keine Frauen in den Chefetagen gibt“ veröffentlicht.

Woher kommt das Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen in Führungsetagen? Lassen möglicherweise die Gleichstellungs-Initiativen deutscher Unternehmen zu wünschen übrig?

Nein, ganz im Gegenteil. Die Chancen für Frauen waren nie besser. Vielen intelligenten Organisationen ist klar, dass die deutsche Zukunft weiblicher werden muss. Schon aus demografischen Gründen ist klar, dass den Unternehmen bald der Nachwuchs ausgeht, wenn sie auf die weibliche Hälfte des Talentpools weiterhin verzichten. Außerdem belegen Studien aus den USA, dass von einem gemischten Team geführte Unternehmen messbar erfolgreicher sind, als homogen von weißen Männern geleitete Organisationen. Vor diesem Hintergrund ist die deutsche Industrie reif für gut ausgebildete, leistungsfähige Managerinnen. Die Möglichkeiten sind vorhanden und warten nur auf Frauen, die sie ergreifen. Das ist übrigens keineswegs nur Theorie. Ich werde bei fast allen Suchaufträgen, die mir als Personalberater erteilt werden, aktiv auf Kandidatinnen angesprochen. Besonders intensiv übrigens, wenn es um die Besetzung von Aufsichtsrats- und Beiratspositionen geht.

Wenn deutsche Unternehmen händeringend nach weiblichen Führungskräften suchen und beide Geschlechter gleiche Chancen haben, warum sitzen dann Frauen nicht häufiger in den Chefetagen?

Geschäftsführungs-, Vorstands- oder Aufsichtsratsposten warten nur darauf, von Frauen besetzt zu werden. Ich habe jede Menge Chefsessel zu vergeben. Doch das Problem ist, ich finde keine Bewerberinnen. Es gibt einfach zu wenige, die eine Top-Position einnehmen möchten. In den unteren Führungsebenen sind Männer und Frauen zwar noch gleich stark vertreten, einige Stufen höher jedoch finden sich kaum noch Frauen.

Was ist los mit den Frauen?

Das Problem unserer Frauen ist ein deutsches, gesellschaftliches. Es gründet vor allem auf dem Bild der Frauen von sich selber. In Deutschland ist eine Stimmung machende Mehrheit noch immer der Meinung, dass Frauen entweder Kinder haben **oder** Karriere machen können. Schon das zutiefst deutsche Wort „Fremdbetreuung“ spricht Bände. Klingt es doch nach der lieblosen Verwahrung der



Kinder durch irgendwelche daher gelaufenen Fremden. In der deutschen Wahrnehmung wird ein Doppelverdienerhaushalt mit Kindern eher als eine Neurotiker-Zuchtanstalt als eine Familie gesehen. Das ist natürlich grober Unfug. In diesem gesellschaftlichen Klima „Made in Germany“ machen viele Personalchefs immer wieder schlechte Erfahrungen. Sie engagieren sich, um Mitarbeiterinnen die Balance zwischen Familie und Beruf zu erleichtern, nur um dann zu erleben, dass viele Frauen nicht aus der Babypause zurückkommen. Oder wenn sie wieder einsteigen, dann nur in Teilzeit. Vergessen Sie Teilzeit - mit einer Halbtagsstelle kann man keine Karriere machen. Zunächst muss sich wohl in den Köpfen der deutschen Frauen selber auch einiges verändern.

Erzählen Sie uns kurz, wie Sie potentielle Top-Managerinnen in Bewerbungs- und Aufnahmegesprächen häufig erleben? Woran mangelt es den Frauen?

Frauen verkaufen sich meist unter Wert. Wo ein Mann etwa selbstbewusst von seinen zahlreichen und speziellen Sprachkenntnissen spricht, sagt eine Frau „und dann habe ich auch mal einen Kurs in Wirtschaftsenglisch gemacht.“ Mit dem Anspruch an sich selbst, perfekt sein zu müssen, bevor sie eine Qualität als solche anpreisen können, stehen sich Frauen oft selbst im Weg.

Haben es Frauen aus anderen Ländern leichter? Wo liegen die Unterschiede?

Top-Managerinnen aus dem Ausland, die ein Kind oder mehrere Kinder haben, sind ihren beruflichen Weg mit all seinen Anforderungen gegangen und haben auch nach der Geburt ihrer Kinder keine größeren Pausen eingelegt. Der Unterschied ist, dass es in diesen Ländern ein umfassendes und hochwertiges Angebot an Betreuungseinrichtungen oder gut ausgebildete "Nannys" gibt. Auch Ganztageschulen sind anderswo nicht die Ausnahme, sondern die Regel. An dem herrscht in Deutschland eklatanter Mangel. Was hierzulande geschieht, ist volkswirtschaftlich fast kriminell. Denn der Mangel an qualifizierter Kinderbetreuung vom Babyalter an schadet nicht nur den Frauen, die arbeiten wollen, sondern vor allem auch den Kindern, denn Studien belegen, dass die häusliche Umgebung oft nicht die optimale Förderung darstellt.

Sie setzen sich mit der Initiative „Generation CEO“, Hand in Hand mit großen Unternehmen wie Bertelsmann, Haniel, Henkel, Mercedes Car Group, Otto Group, Siemens und Trumpf dafür ein, weiblichen Führungskräften den Weg ins Top-Management zu ebnet. Welche Kriterien müssen Frauen bei dieser Aktion erfüllen, um für Unternehmen interessant zu sein?

Ziel der Initiative ist es, Spitzenkandidatinnen zu identifizieren und den Nachweis zu erbringen, dass Deutschland hervorragende weibliche Management-Talente hat. Unternehmen, Kammern und Verbände sind aufgefordert, ihrerseits interessante Managerinnen zu nominieren. Bewerben können sich unternehmerisch denkende weibliche Führungskräfte, deren Ziel es ist, in den nächsten fünf Jahren den entscheidenden Schritt in die Vorstandsebene zu vollziehen. Weitere Voraussetzungen sind: Exzellente akademische Ausbildung, etwa zehn Jahre Berufspraxis mit Auslandsstationen;



mehrfährige Führungserfahrung mit Ergebnis- und/oder Budgetverantwortung; fließend Englisch in Wort und Schrift, möglichst eine weitere Fremdsprache. Mehr Informationen gibt es auf meiner Homepage unter www.heinerthorborg.com

Was bietet die Initiative „Generation CEO“ den Frauen, das sie sonst offensichtlich nicht so ohne weiteres bekommen können?

Wir wollen den Bewerberinnen mit Coaching- und Networking-Angeboten den Weg ins Topmanagement gezielt erleichtern. Die Managerinnen, die sich bewerben und nominiert werden, werden von mir beurteilt und erhalten ein qualifiziertes Feedback. Die 40 Besten werden mit einem Coaching-Programm im Wert von je 25.000 Euro gefördert und nehmen an einem Dinner mit den CEOs fördernden Unternehmen teil. Zusätzlich gibt es je ein Vier-Augen-Gespräch mit einem der CEOs der fördernden Unternehmen. Zur Verstärkung der Aktion sollen die ausgewählten weiblichen Führungskräfte ein Netzwerk bilden.

Der EWMD ist ein Netzwerk zur Förderung und Forderung von Frauen im Management. Welche Vorteile bietet nach Ihrer Ansicht ein solches Managerinnen-Netzwerk?

Ich bin ein großer Fan von Netzwerken, allerdings glaube ich nicht, dass diese geschlechtsspezifisch organisiert sein sollten. Es geht doch darum, interessanten Menschen der verschiedensten Branchen zu begegnen und sich auszutauschen. Je offener so ein Netzwerk für alle Professionals ist, desto besser aus meiner Sicht. Aus Sicht der Frauen ist so ein Netzwerk dann gut, wenn es Funktionen übernimmt, die in ihrem Unternehmen unterbesetzt sind. Beispielsweise gibt es genug junge Frauen, die in den oberen Etagen des eigenen Arbeitgebers kein weibliches Rollenmodell finden – ganz einfach, weil es da keine Frauen gibt. Ein Netzwerk ist gerade für die jüngeren Damen eine gute Plattform, um erfolgreiche Führungsfrauen zu treffen und sich mit denen kurz zu schließen.

Sie beklagen, dass Frauen ihr Licht häufig unter den Scheffel stellen. Was kann der EWMD dazu beitragen, damit sich dies ändert?

In Deutschland herrscht immer noch ein unterschwelliges Vorurteil gegen erfolgreiche Frauen. Im Sinne von „Macht macht hässlich“ gibt es die Annahme, Managerinnen seien Mannweiber, in deren Leben nichts außer Karriere stattfindet. So manch eine deutsche Frau will also lieber nicht ganz nach oben, weil sie fürchtet, dann auch so wahrgenommen und entsprechend kritisiert zu werden. Ich denke, da ist der Blick ins Ausland hilfreich und gerade eine internationale Organisation wie EWMD kann den schärfen: In Frankreich oder Großbritannien und den skandinavischen Ländern gibt es Topmanagerinnen, die erstens auch Mütter sind und zweitens auch sehr feminine Gestalten.



Was sollten Frauen, die eine Top-Position anstreben, besser machen? Nennen Sie uns die 10 Top-Thorborg-Tipps?

Zunächst mal bin ich kein Freund dieser Listen. Die ganze Management-Literatur im Sinne von „in sieben Schritten zum Erfolg“ finde ich intellektuell in der Regel nicht gerade prickelnd: Die Wirklichkeit besteht halt immer aus Einzelfällen und die lassen sich so schlecht über einen Kamm scheren.

Dennoch gibt es ein paar Beobachtungen zum Thema, die sich generalisieren lassen:

Die Eintrittskarte in jeden vernünftigen Job ist ein Diplom einer guten Bildungsstätte. Dann der richtige Arbeitgeber: Frauen gedeihen besser in einer Meritokratie, wo wirklich nur nach Ergebnis beurteilt wird und wo keiner einen Erfolg weg diskutieren kann, z. B. im Vertrieb oder einer amerikanischen Unternehmensberatung. Denn in einer Umwelt, in der die Resultate nicht offensichtlich und messbar sind, werden Frauen oftmals übersehen, weil sie für sich selber in der Regel keine Werbung machen. Das bringt uns generell zum Thema Selbstvertrauen: Damit meine ich insbesondere, keine Angst zu haben, unter lauter Männern zu existieren: Fürchte dich nicht davor Fragen zu stellen, hart zu arbeiten und dich zu engagieren.

Das nutzt jedoch alles nichts, ohne professionelles Selbstmarketing und gute Präsentationstechniken: Frauen sollten besonders darauf achten, dass alles was sie sagen, logisch und sinnvoll ist, damit die Kollegen das Gesagte nicht unter der Rubrik „weibliche Intuition“ abstempeln können.

Und last but not least: Nicht immer sind die Männer an allem schuld. Selbstkritik, wo sie angemessen ist, dient dem Lernerfolg: Wenn etwas schief geht, hat das nicht immer und ausschließlich damit zu tun, dass die Person kein Mann ist. Ich kenne Frauen, die viel versprechend gestartet sind, am Ende aber scheiterten, weil sie immer alle Probleme darauf geschoben haben, dass sie weiblich sind und deswegen nicht von der Stelle kommen. Besser ist es, sich nach Fehlschlägen zu fragen: `Habe ich einen Fehler gemacht? Bin ich hier im richtigen Job? Wenn ich ein Mann wäre, hätte ich dann dieselben Probleme? Und manchmal lautet die Antwort darauf ganz einfach: Ja, ich hätte als Mann dieselben Sorgen.

10.284 Zeichen

Wir danken ganz herzlich für das Interview!

Das Interview führte Dr. Karin Uphoff, Unternehmerin, 6-fache Mutter und Pressekoordinatorin des EWMD.