

Interview

„Der Durchbruch ist zum Greifen nahe“

Der Personalberater Heiner Thorborg über ökonomische Vorteile durch Frauen im Management und die Frage, wann die Wirtschaft das endlich kapiert.



Heiner Thorborg zählt zu den wenigen deutschen Personalberatern, die im Executive Search mit internationalen Großfirmen mithalten können. Er hat gemeinsam mit Barbara Bierach den Bestseller „Oben ohne – warum es keine Frauen in unseren Chefetagen gibt“ veröffentlicht.

profil: Wenn Frauen den gleichen Job für deutlich weniger Geld als Männer machen, warum werden eigentlich überhaupt noch Männer eingestellt?

Thorborg: Meine Klienten sind große deutsche und Schweizer Unternehmen, die es sich schon aus Gründen der Transparenz nicht leisten können, etwa einem weiblichen CFO weniger zu zahlen. Ich leugne aber nicht, dass es das Problem auch in der Führungsebene gibt. Bei Unternehmen, die nicht an der Börse sind, ist es erheblich größer. Hinzu kommt, dass Frauen nicht ständig auf dem Karrieresprung sind und Firmen Loyalität leider nicht entsprechend entlohnen.

profil: Welchen Fehler dürfen Frauen in der Gehaltsverhandlung keinesfalls begehen?

Thorborg: Der schlimmste Satz, der Frauen leider immer wieder über die Lippen kommt: „Geld ist für mich nicht so wichtig, für mich zählt die Aufgabe.“ Dieser Satz muss ersatzlos aus den Gehirnen gestrichen werden. Wer ihn ausspricht, hat verloren.

profil: Wie sollen Frauen reagieren, die sich stark unterbezahlt glauben?

Thorborg: Das Problem ansprechen. Sie sollten die Frage direkt stellen: Wie viel würden Sie mir zahlen, wäre ich ein Mann? Ändert sich dennoch nichts, muss die Frau die Konsequenz ziehen und sollte das Unternehmen verlassen.

profil: Ein Argument zur Erklärung der männlichen Monokulturen in Führungsetagen ist ja, dass es einfach keine Frauen für diese Jobs gibt. Wie finden Sie denn geeignete Kandidatinnen?

Thorborg: Das Argument hinkt, es gibt weibliche Top-Manager, man muss sie nur suchen. Das ist auch eine Frage der Wahrnehmung.

profil: Wie sind Sie zu der Überzeugung gelangt, dass die Wirtschaft mehr Frauen in Spitzenpositionen braucht?

Thorborg: Ich bin Gesinnungstäter. Die Gleichberechtigung hat in so vielen Bereichen enorme Fortschritte gemacht, nur in der Wirtschaft nicht.

profil: Welche Argumente bringen Sie ins Spiel, um Ihren Klienten weibliche Führungskräfte zu verkaufen?

Thorborg: Mit dem Appell ans Gewissen erreicht man in der Wirtschaft wenig. Das beste Argument ist das betriebswirtschaftliche, dass es sich lohnt, weibliche Führungskräfte ins Unternehmen zu holen. Der Nachweis wurde ja mittlerweile erbracht.

profil: Sie meinen Studien, die zu dem Schluss kommen, dass Unternehmen mit einer Mischung aus Männern und Frauen an der Spitze deutlich mehr Gewinn machen?

Thorborg: Genau die meine ich, und diese Ergebnisse verfehlen selten ihre Wirkung, denn genau das interessiert und überzeugt Entscheidungsträger.

profil: Die Hälfte der Uni-Absolventen sind Frauen, in den USA sind mittlerweile mehr Frauen erwerbstätig als Männer. Löst sich das Problem von selbst?

Thorborg: Der Druck entsteht nicht an der Basis, er muss von oben kommen, deshalb ist es so wichtig, dass Frauen nach den Spitzenpositionen greifen. Aber auch die Demografie arbeitet für die Frauen. Der Durchbruch ist zum Greifen nahe. Noch zehn Jahre, dann befinden wir uns mitten im demografischen Wandel, und die Frauen kommen zum Zug.

und Stahlindustrie und die Energiewirtschaft. Da kommen sie im besten Fall im Bereich Human Resources oder in der Konzernkommunikation weiter, doch an die Spitze zu kommen ist so gut wie unmöglich.“ Sabine Fischer vom Wiener Beratungsunternehmen Symfony Consulting ist der Ansicht, dass sich ambitionierte Frauen dennoch in die Höhle des Löwen wagen sollten, allerdings mit Exit-Szenario. „Eine Frau kann sich bewusst für die harte Schule entscheiden, sofern das Unternehmen eine Sprungbrettfunktion hat. Reingehen, Know-how und das größte Stück vom Kuchen holen, aber nicht lange genug bleiben, um enttäuscht zu werden“, rät Fischer.

Techniker-Klischee. Und nicht auf gängige Slogans reinfallen, könnte man ergänzen. „Technikerinnen händeringend gesucht“, lautet etwa ein Dauerbrenner der Karriere-Berichterstattung. „Unsere Arme sind weit geöffnet“, bestätigt Friederike Stern, Personalexpertin bei der OMV, und zeigt dabei eine Armspanne. Kann aber die Entscheidung gegen das Studium der Kunstgeschichte und für die Verfahrenstechnik Frauen tatsächlich vor ungerechter Bezahlung schützen? Die Antwort lautet Nein. Eine profil vorliegende Studie zu „Einkommensunterschieden zwischen Frauen und Männern im Bereich Forschung und Entwicklung“ im Auftrag von Infrastrukturministerin Doris Bures belegt, dass Vollzeit-Technikerinnen um 22 Prozent weniger verdienen als die Kollegen. Mit Uni-Diplom beträgt das Minus immer noch 15,4 Prozent. „Zwar ist die Kluft bei den Einkommen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich nicht so groß wie in anderen Berufen, aber wir können erst zufrieden sein, wenn sich die Einkommensschere geschlossen hat“, sagt Bures. Wenigstens ein Argument spricht für den technischen Wirtschaftszweig: das Lohnniveau von durchschnittlich 50.000 Euro pro Jahr.

Das vielleicht wichtigste Ergebnis der Studie: Die Lohndiskriminierung der Technikerin passiert, bevor ihre Karriere überhaupt begonnen hat, denn das meiste Geld verliert sie bereits beim Berufsein- ▶