

**H**einer Thorborg ist einer der führenden Executive-Search-Berater Deutschlands. Lange bevor das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in die Medien kam, hatte er schon Frauen in Topmanagement-Positionen gebracht. 1996 war er es, der für die Deutsche Bahn Margret Suckale rekrutierte, die in den folgenden Jahren in den Vorstand aufrückte. 2006 gründete er Generation CEO, ein exklusives Netzwerk ausschließlich für weibliche Management-Talente. Im Interview mit LOB sagt er, warum deutsche Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen brauchen und was das mit Vereinbarkeit zu tun hat.

# Die Zukunft ist weiblich

## Frauen im Topmanagement zahlen sich aus

Interview von Nicole Beste-Fopma mit Heiner Thorborg

**Herr Thorborg, Sie sind bereits seit vielen Jahren als Personalberater auf die Besetzung oberster Führungspositionen spezialisiert. Was hat Sie dazu bewegt, sich hier ganz besonders auf die weiblichen Führungskräfte zu fokussieren?**

Mein Ziel ist es, mittel- und langfristig einen deutlich höheren Frauenanteil im Topmanagement zu erreichen. Es ist unbestritten, dass es zwischen Unternehmenserfolg und Frauenanteil im Topmanagement eine signifikante Korrelation gibt. Studien aus den USA belegen, dass Unternehmen, die von gemischten Teams geführt werden, messbar erfolgreicher sind. Und mit gemischt

„Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Vorstand erwirtschaften eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite.“

meine ich: Unterschiedliche Geschlechter, unterschiedliche Herkunft, unterschiedlicher kultureller Hintergrund. In Bezug auf gemischtgeschlechtliche Teams hat die McKinsey-Studie „Women Matter 1“ aus dem Jahr 2008 ganz deutlich gezeigt: Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Vorstand erwirt-

schaften eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite. Es ist also betriebswirtschaftlich gesehen äußerst sinnvoll, den Frauenanteil in Führungspositionen deutlich zu erhöhen.

**Was machen Frauen in Führungspositionen anders als Männer?**

Das kann man so pauschal nicht beantworten. Es gibt bei beiden Geschlechtern alle denkbaren Führungsverhalten. Grundsätzlich lässt sich aber sagen, dass Frauen weniger zur Selbstdarstellung neigen. Das heißt, sie hören besser zu, interessieren sich stärker für ihre Mitarbeiter, haben stärker das Wohl des Ganzen im Auge und gehen mit der ihnen anvertrauten Aufgabe verantwortungsvoller um.

**Eine Frauenquote müsste Ihnen dann doch entgegenkommen. In einem öffentlichen Brief haben Sie sich aber deutlich dagegen ausgesprochen. Warum?**

Quoten, insbesondere wenn sie gesetzlich vorgeschrieben werden, verändern nichts. Außer die Statistiken. Die Veränderung muss in den Köpfen beginnen. Dazu sind Wirtschaft, Politik und die allgemeine Öffentlichkeit gleichermaßen aufgerufen.

Wie bereits ausgeführt, sind Unternehmen mit einem signifikanten Frauenanteil in der Unternehmensleitung substanzial profitabler als solche, die rein männlich aufgestellt sind. Das emanzipatorische Gedankengut lehne ich ab. Es ist völlig ausreichend, betriebswirtschaftlich zu argumentieren. Außerdem verstehen Unternehmensführer das am besten.

**Viele Frauen stimmen Ihnen zu. Sie wollen nicht „die Quotenfrau“ sein. In den Medien heißt es, dass Frauen aufgrund des demografischen Wandels bald in „Führung“ gehen. Ist das besser?**

Wir alle wissen, und das gilt insbesondere für Westeuropa, dass die demografische Entwicklung dazu führen wird, dass der Pool an weißen männlichen Talenten schrumpft. Dem kann nur entgegen gewirkt werden, wenn die starre Altersgrenze aufgehoben wird, qualifizierte Ausländer ins Land geholt werden und vor allem das Interesse von Frauen an Managementaufgaben in der Wirtschaft nicht nur geweckt, sondern nachhaltig gefördert wird. Hierin sehe ich auch den wahrscheinlich wichtigsten Grund, der die Unternehmen ohne eine gesetzliche Quote veranlassen wird, sich im eigenen Interesse für die Frauen einzusetzen. Wer das nicht tut, nimmt einen gravierenden Wettbewerbsnachteil in Kauf.

„Es wird sich also auch in den Köpfen der deutschen Frauen etwas ändern müssen.“

**Was muss passieren, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen?**

Das Thema Frauenanteil in der Wirtschaft muss Chefsache sein und darf nicht an die Personalabteilung delegiert werden. Erst dann bewegt sich etwas, das sich auch in Zahlen niederschlägt. Gemeinsam mit den Vorstands- beziehungsweise Geschäftsführungskollegen und natürlich dem Personalressort müssen unternehmensintern neue Regeln aufgestellt werden, die zum Beispiel das Thema Präsenzpflicht im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie lösen. Aber das ist nur ein Beispiel. Die Förderung weiblicher Managementtalente gelingt in den männlich dominierten Gremien und Strukturen nur dann, wenn einerseits entsprechende Anreizsysteme, andererseits aber auch Sanktionen bei Nichteinhaltung eingeführt werden. Inzwischen werde ich aber schon bei fast allen Suchaufträgen, insbesondere wenn es um die Besetzung von Aufsichtsrats- und Beiratspositionen geht, explizit auf Frauen angesprochen.



**Warum gibt es dann so wenige Frauen in Führungspositionen?**

Das ist ein für Deutschland typisches Problem und liegt vor allem an dem Rollenverständnis, das deutsche Frauen von sich haben beziehungsweise ihnen zugeschrieben wird. Noch immer sind viele der Meinung, dass es für Frauen nur die Wahl zwischen Familie und Karriere gibt. Allein schon das Wort „Fremdbetreuung“ sagt alles. Damit verbindet doch ein jeder gleich: Verwaahlte Kinder, die von irgendwelchen dahergelaufenen Fremden mehr verwahrt als tatsächlich betreut werden. Das stimmt so natürlich nicht. Leider machen Personalchefs mit Frauen, die diese gesellschaftliche Prägung verinnerlicht haben, immer wieder schlechte Erfahrungen. Sie engagieren sich für Familienfreundlichkeit, um den Mitarbeiterinnen die Vereinbarkeit zu ermöglichen, müssen dann aber feststellen, dass diese Frauen nach der Babypause gar nicht mehr zurück kommen oder nur noch halbtags arbeiten möchten. Eine Karriere macht man aber nicht mit einer Halbtagsstelle! Es wird sich also auch in den Köpfen der deutschen Frauen etwas ändern müssen.

**Ist denn eine Führungsposition oder gar eine Topmanagement-Position vereinbar mit Kindern?**

Selbstverständlich. Das können Sie sehr schön in Frankreich sehen. Dort ist es normal, dass Frauen einerseits Kinder bekommen, und zwar oft mehrere, andererseits natürlich weiterhin ihrem Beruf nachgehen. Wer dort zuhause bleibt, um sich um die Kinder zu kümmern, wird schief angeschaut. Allerdings sind die Rahmenbedingungen dort auch wesentlich besser. Dort gibt es ein umfassendes und hochwertiges Angebot an Betreuungseinrichtungen oder, alternativ, gut ausgebildete Kinderfrauen. Auch gibt es dort Ganztagschulen, eine Schulform, die bei uns noch eine Ausnahme darstellt. Da ist in Deutschland noch einiges zu tun. Der Spagat zwischen Familie und Karriere wird für Frauen, das muss an dieser Stelle mit sehr viel Anerkennung gesagt werden, immer eine enorme Herausforderung sein. Das funktioniert nur, wenn frau wirklich will. Aber dann funktioniert es auch. ■