



Mit dem rechten Outfit kann man Karriere machen, mit dem linken eher nicht: Personalberater Heiner Thorborg beim Shoppen bei Ralph Lauren in Frankfurt

MARKE HINTZEN

# „Am besten hübsch und mit Substanz“

Personalberater Heiner Thorborg liebt es zu shoppen und kämpft für mehr Managerinnen in der Wirtschaft. Ein Expertengespräch über Frauen

**H**einer Thorborg hat sich schon für Frauen in Spitzenpositionen starkgemacht, als weibliche Führungskräfte in deutschen Chefetagen ausschließlich Sekretärinnen waren. Privat hat er ein Hobby, dem einem Klischee zufolge vor allem Frauen verfallen sind: Der 66-Jährige liebt das Shoppen. „Es gibt Momente, da überkommt mich das, dann muss ich los“, bekennt er. Ileana Grabitz begleitete ihn auf seinem Streifzug durch Boutiquen.

**WELT AM SONNTAG:** Herr Thorborg, Ihre männlichen Kollegen treiben sich in ihrer Freizeit am liebsten im Stadion oder auf dem Golfplatz herum. Sie gehen shoppen – warum?  
**HEINER THORBORG:** Hm, was soll ich sagen? Ich spiele eben nicht Fußball und auch nicht Golf, ich liebe es einfach einzukaufen – am liebsten für mich, aber auch für meine Frau und meine Kinder.

Wie haben wir uns Herrn Thorborg beim Shoppen vorzustellen? Sie mit drei Kumpels, die wie bei „Sex And The City“ über die Frankfurter Zeil ziehen, Piccolöchen trinken und, beladen mit Tüten, wieder heimkehren? Nein (*lacht*), ich gehe am liebsten allein.

Und dann: Shoppen, bis die Kreditkarte glüht? Das hängt davon ab. Ich bin so etwas wie ein Quartalsshopper: Es gibt Momente, da überkommt mich das, dann muss ich los und kaufe mir drei oder vier Anzüge, dann ist es aber auch wieder gut.

Sie sagen, Sie shoppen auch gern für Ihre Frau. Wie gut funktioniert das? Ach, wissen Sie, ich habe ja eine sehr kluge und höfliche Frau. Die bedankt sich immer artig, aber einige der Sachen, die ich ihr mitgebracht habe, habe ich offen gestanden noch nie an ihr gesehen.

Ihre Trefferquote in dieser Hinsicht? Die verrate ich nicht.

Dann testen wir Sie mal anders: Angenommen, ich wollte Chefin meines Chefs werden. Welches Outfit sollte ich tragen, um meine Mission kleidertechnisch zu begünstigen? Mein Rat: Kleiden Sie sich nicht zu gedeckt. Und setzen Sie nicht wie jede andere auf schwarze oder graue Anzüge.

In anderen Worten: So langweilig, wie ich heute gekleidet bin, wird das mit dem Chefposten nichts... Na ja (*mustert die Interviewerin skeptisch*), das geht schon – wenn Sie auch noch etwas anderes im Schrank haben. Das da (*zeigt auf die Verkäuferin in schwarzem Cardigan und weißer Rüschenbluse*) wäre aber viel besser, obwohl... zu viel Verspieltheit ist auch nicht gut. Also: Ohne Rüschen wäre das perfekt.

Bahnt eher der hochgeschlossene Hosenzug den Weg nach oben oder der kurze Rock? Dazu sage ich Ihnen eines: Männer untereinander kritisieren selbst die schäbigste Krawatte nicht, jede Frau hingegen wird ausgiebig beurteilt: Ist der Rock zu kurz? Sitzen die Haare schlecht? Wie ist sie geschminkt? In den Chefetagen ist das Erscheinungsbild der Frau einfach

noch immer ungewöhnlich, da können Sie machen, was Sie wollen. Generell sollten Frauen aber durchaus ihre Reize einsetzen, finde ich – allerdings nur die, die es sich leisten können.

**Haben es gut aussehende Frauen leichter oder schwerer im Job?**

Leichter natürlich, wobei Attraktivität allein natürlich nicht ausreicht. Ein kluger Kopf hat es aber immer einfacher, wenn er obendrein noch gut aussieht. Eine hübsche Frau mit Substanz wird leichter Karriere machen als eine hässliche mit Substanz, und das ist bei Männern übrigens nicht anders.

**Sie haben sich schon für Frauen starkgemacht, als das Gros der Manager das Thema noch als Gedöns abtat. Woher diese Weitsicht? Hat da auch die Vaterperspektive hineingespielt, nach dem Motto „Wenn meine vier Kinder groß sind, sollen die es besser haben“?**

Nein, meine einzige Tochter ist 13, die war da noch gar nicht auf der Welt. Eine

persönliche Anekdote kann ich dazu aber doch erzählen: Als ich mich 1989 selbstständig machte, war einer meiner ersten Aufträge, einen Kommunikationschef für einen großen Konzern zu suchen, und der Klient fragte explizit nach einer Frau. Ich identifizierte damals eine 29-Jährige, die er auch gern eingestellt hat, und mit ihr bin ich inzwischen seit fast 15 Jahren verheiratet. Ob das der Auslöser gewesen ist, mich für Frauen starkzumachen? Eher nicht. Ich hatte keinen Plan, das ist einfach so gekommen.

FEIERABEND



Heiner Thorborg

**Also der Typ Frauenverstärker. Waren Sie Frauenheld schon von klein auf?**

Was soll ich dazu sagen? Ich hatte mit 13 meine erste Freundin, die war elf... Das hilft jetzt aber nicht wirklich weiter. Auf jeden Fall habe ich Frauen, auch beruflich, stets sehr geschätzt. Ich will jetzt gar keine Stereotypen bemühen: Auch Männer können Dinge etwa sehr emotional beurteilen, es gibt genug, die auch eine weibliche Seite haben. Es geht um die unterschiedlichen Blickwinkel, die zu integrieren ist bereichernd.

**Überall werden heute die Stärken weiblicher Führungskräfte gepriesen, Chefetagen sind dennoch Männerdomänen geblieben. Warum lassen die Männer keine Frauen rein?**

Das hat viel mit Unsicherheit zu tun, man weiß nicht, wie man damit umgehen soll oder ob man das den Mitarbeitern zumuten kann. Eine Frau als Chef? Das ist für viele noch immer eine Horrorgeschichte. Dabei fühlen sich die, die es einmal erlebt haben, in der Regel sehr wohl und schwärmen von fairen, hochkompetenten Chefinnen, die auch noch über gute soziale Fähigkeiten verfügen.

**Und? Beginnt sich diese Einsicht langsam durchzusetzen?**

Ich bin sehr zuversichtlich, dass sich etwas verändert. Die Konzerne spüren den politischen Druck, spätestens jetzt werden sie wirklich aktiv, auch weil es darum geht, eine gesetzliche Frauenquote zu vermeiden – was auch mein Wunsch wäre. Bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten etwa bekomme ich den Bewusstseinswandel hautnah mit: Wann immer ein neuer Kandidat gesucht wird, ist das eine Frau, für Männer beginnt da wirklich eine Saure-Gurken-Zeit.

**Können Sie als Personalberater die gestiegene Nachfrage nach Frauen überhaupt bedienen?**

Noch ja. Mein Vorteil ist, dass ich seit Jahren in dieses Thema investiert habe und einfach viele Frauen kenne.

**Wie hoch ist Ihre persönliche Quote?**

Wenn es gut läuft, sind ein bis zwei von zehn Kandidaten, die ich in Topjobs vermitteln möchte, weiblich. Und das ist schon viel: Ich glaube nicht, dass da auf mittlere Sicht deutlich mehr drin ist, zumindest im Topsegment. So viele Frauen gibt es einfach nicht, die sich für solche Posten interessieren. Viele, auch top qualifizierte, entscheiden sich bewusst gegen eine Karriere, weil sie zu Hause bei den Kindern bleiben wollen, und das muss man akzeptieren. Es ist ja auch eine riesige Herausforderung, alles unter einen Hut zu bekommen – Kinder, Haushalt, Karri-

ere, und der Mann will ja auch noch ein bisschen Zuwendung haben.

**Sie haben ja auch eine Karrierefrau zu Hause – wie ist das bei Ihnen?**

Meine Frau hat sich freiwillig entschieden, zu Hause zu bleiben, als unsere Kinder auf der Welt waren. Und ich finde das gut: Sie managt unsere Familie, das Haus, mich, das macht sie wunderbar.

**Hätten Sie sich vorstellen können, beruflich zurückzustecken, um Ihrer Frau den Rücken freizuhalten?**

Diese Frage hat sich bei uns Gott sei Dank nie gestellt. Es stand meiner Frau immer frei, auch Karriere zu machen, die aufzugeben war allein ihre Entscheidung. Ich für meinen Teil hätte mir aber niemals vorstellen können, halbblang zu machen, das ist völlig wider meine Natur. Ich bin aus voller Überzeugung Geschäftsmann und Unternehmer. Das sehen Sie ja auch daran, dass ich außer Einkaufen und Verreisen eigentlich keine Hobbys habe. Letztlich ist mein Beruf mein Hobby, ohne den geht es nicht für mich.

**Wir haben ausführlich die Vorzüge von Frauen besprochen. Zum Schluss: Was nervt Sie denn an uns?**

Erstens die Stimme: Frauenstimmen sind oft laut und hoch, aber da kann man mit Stimmtraining zum Glück etwas machen. Dann ärgert mich, dass manche Frauen so viel reden. Was mich am meisten nervt, ist, wenn Frauen zu Männern werden, nur weil sie Karriere machen wollen. Was soll das? Wer das tut, verliert an Authentizität und opfert Wettbewerbsvorteile. Und eine Kopie ist immer schlechter als das Original, oder nicht?

ANZEIGE



„Kleiden Sie sich nicht zu gedeckt!“: Thorborg mit Redakteurin Ileana Grabitz

## EINZELKÄMPFER

Wettbewerbsvorteile dank Reputation und guter Kontakte

**Der Mensch:** Heiner Thorborg, 66, ist einer der angesehensten Personalberater des Landes und arbeitet seit 1989 auf eigene Rechnung. Zuvor war der verheiratete Vater von vier Kindern zehn Jahre geschäftsführender Partner bei Egon Zehnder International. In den 70er-Jahren arbeitete er beim Maschinenhersteller Bomag in Südafrika.

**Sein Unternehmen:** Der Markt für Headhunter ist zersplittert. Kienbaum ist deutscher Marktführer, gefolgt von Egon Zehnder und Baumann. Dank seiner langjährigen Kontakte und ausschließlichen Ausrichtung auf die oberste Führungsebene gelingt es dem Einzelkämpfer Thorborg jedoch immer wieder, den Großen lukrative Aufträge wegzuschlagen. Thorborg profitiert heute zudem davon, dass er als einer der Ersten das oft brachliegende Potenzial von Frauen erkannt hat. Seit Ende der 80er macht er sich stark für mehr Managerinnen in der Wirtschaft; er rief zudem „Generation CEO“ ins Leben, ein Netzwerk für Karrierefrauen.