HANDELSZEITUNG | Nr. 21 | 22. Mai 2014

«Selbstzweifel höre ich von Männern selten»

Heiner Thorborg Deutschlands führender Headhunter über das Selbstverständnis in der Chefetage, Lohnverhandlungen von Frauen und 80-Prozent-Pensen als Karrierekiller.

INTERVIEW: STEFAN BARMETTLER

Der Frauenanteil in den Chefetagen stagniert bei mageren 5 Prozent. Was haben Sie falsch gemacht?
Heiner Thorborg: Gar nichts. Wunder dauern halt etwas länger.

Sie haben vor zehn Jahren das Frauennetzwerk Generation CEO aufgebaut. Mit dem Ziel, Frauen in den Chefetagen zu fördern. Daraus geworden ist wenig.
Hier muss ich Ihnen widersprechen. Es ist uns inzwischen gelungen, die Sichtbarkeit weiblicher Managementtalente nachhaltig zu erhöhen, einige der inzwischen 140 Frauen haben steile Karriereschritte gemacht. Nehmen Sie nur Hauke Stars, früher oberste Chefin bei Hewlett-Packard für die Schweiz, heute erstes weibliches Vorstandsmitglied im DAX-30-Unternehmen Deutsche Börse.

In der Schweiz gibt es keinen SMI-Konzern mit einer Chefin.
Damit ist man leider in guter Gesellschaft. Auch in Deutschland haben wir bisher keinen weiblichen Konzernchef im DAX-30-Bereich gesehen.

In der Schweiz war Ex-Panalpina-Chefin Monika Ribar lange Zeit die einzige Konzernchefin. Seit sie abgetreten ist, gibt es keine mehr. Wann kommt die nächste?
Das wird noch einige Jahre dauern. Solange praktisch keine operativen Vorstände weiblich sind, werden wir keine Konzernchefinnen sehen.

«Wir raten Frauen von 80-Prozent-Pensen ab. Man kann keine 80-Prozent-Chefin sein.»

Die Absatzmärkte sind oft im Ausland, Frauen sind meist die Kunden, die es anzusprechen gilt – da wären ein paar Ausländer und Frauen hilfreich fürs Geschäft.
Ausländer findet man in Schweizer Führungsetagen recht häufig. Und alles in allem ist man hierzulande beim Thema Diversity doch schon ein Stück vorangekommen. Deutschland, wo ich den Markt gut kenne, hat insbesondere auch beim Thema Ausländer einen grossen Nachholbedarf. Das können kleine Länder einfach besser.

Wie sieht es in den Verwaltungsräten respektive in den Aufsichtsräten aus?
Deutlich besser. Aber in Deutschland ist leider eine weibliche Quote von 30 Prozent beschlossene Sache. Meines Erachtens sind unsere Unternehmen glücklicherweise auf bestem Wege, die 30 Prozent auch ohne Quote zu schaffen, in der Schweiz erwarte ich Ähnliches.

Weshalb schaffen so wenige Frauen den Schritt in den Vorstand oder in die Konzernleitung grosser Unternehmen?
Das hat vielfältige Gründe. Zum einen sind unseren Frauen in der Vergangenheit leider viele Karrierewege verbaut worden. Erst in den letzten Jahren hat das Thema Gender Diversity zunehmend Fahrt aufgenommen. Zum anderen muss man zur Kenntnis nehmen, dass nicht jede qualifizierte Frau auch den letzten Karriereschritt in die Konzernleitung oder in die CEO-Position gehen will. Ob Mann oder Frau, am Ende des Tages müssen sie einfach neben Kompetenz grosse Lust darauf haben, sonst ist das Scheitern programmiert.

Was bringen Frauen einer Konzernleitung überhaupt?
Es spielt eine Rolle, ob man in einer Konzernleitung gemischte Teams hat. US-Studien von Catalyst lassen den Schluss zu, dass gemischte Teams kommerziell erfolgreicher sind.

Sie glauben, es gibt eine Korrelation zwischen Gender Diversity und Aktienkurs?
Wenn die Frauen nicht einfach Alibifrauen oder einer Quote geschuldet sind, dann glaube ich daran. Auch hier gibt es empirische Untersuchungen, die entsprechende Indikationen vermitteln.

Was sind die grössten Karrierekiller für Frauen? Ist die Babypause die Nummer eins?
Ja, wenn sie länger als sechs Monate dauert.

Teilzeitpensum?
Ganz schlecht. Wir versuchen, die Frauen von 80-Prozent-Pensen abzuhalten. Am Schluss arbeiten sie 100 Prozent, bekommen aber den Lohn für 80 Prozent. Ich würde als Frau in einem Anstellungsgespräch nie von einer Teilzeitfunktion reden – allenfalls würde ich davon reden, nächstes Jahr zwei Monate Auszeit nehmen zu wollen.

Sind 100 Prozent Koketterie?
Man kann nicht eine 80-Prozent-Chefin sein. Es geht auch gar nicht um Präsenzzeit, heute sind Top-Manager ja sehr viel auf Reisen. Es geht darum, dass ein Mitglied eines Konzerns dem Unternehmen – abgesehen von Ferien – rund um die Uhr zur Verfügung steht. Es gibt bei Frauen in Vorgesetztenfunktionen oft ein Missverständnis von Flexibilität. Man muss heute in einem Unternehmen sehr flexibel sein. Frauen glauben, diese Anforderung mit einem Teilzeitpensum erkaufen zu können. Das geht aber nicht. Wer wegen eines Problems in die USA reisen muss, kann nicht argumentieren, «Ich bin aber nur zu 80 Prozent angestellt, ich kann erst nächste Woche fliegen». Das versteht kein Konzernchef.

Sind vier Kinder eine Karrierebremse?
Nicht unbedingt. Aus meiner Sicht ist das eher positiv zu bewerten. Wer vier Kinder grosszieht und diverse Karriereschritte hinter sich hat und weiter nach oben will,

«Sag ja nicht, Geld sei dir nicht wichtig. Dann gibt es schon von vorneherein 20 Prozent weniger.»

hat echt was drauf. Dafür habe ich höchste Bewunderung. Man muss sich organisieren, mit dem Partner, mit der Kinderkrippe, allenfalls mit einer Nanny.

Können alleinerziehende Mütter Karriere machen?
Das sehe ich eher als Vorteil. Für sie ist Karrieremachen einfacher. Sie müssen nicht lange mit dem Partner diskutieren, können schnell entscheiden. Ein Partner, der gut verdient, reduziert ohnehin eher die Motivation. Häufig aber stehen sich Frauen mit Kindern selber im Weg.

Inwiefern?
Es gründet im Bild, das Frauen von sich selbst haben. In Deutschland herrscht noch immer die Meinung, dass man sich für Karriere oder Kind entscheiden muss. Schon das Wort Fremdbetreuung spricht Bände. Auch in der Schweiz hören wir immer wieder sonderbare Argumente. Eine Top-Frau, die 80 Prozent arbeitet, sagte im Bewerbungsgespräch, sie würde sich für den Job interessieren, müsste aber zuerst mit ihrem Mann reden, ob der reduzieren würde. Einkommensmaximierung spielt offenbar keine Rolle. In anderen Ländern wiegt dieser Aspekt viel stärker, weil der Mann vielleicht keinen gut bezahlten Job hat.

Was raten Sie Frauen?
Werdet finanziell unabhängig von euren Partnern! Partnerschaften halten oft nicht ewig. Allerdings sind Frauen nicht derart geldgetrieben wie Männer. Das sehe ich in Lohngesprächen. Viele Frauen können oder wollen nicht verhandeln.

Welchen Tipp geben Sie diesen Frauen fürs Lohngespräch?
Sag ja nicht, Geld sei dir nicht wichtig. Dann gibt es schon von vornherein 20 Prozent weniger. Ich kenne eine Managerin, die hat eben in einem Grosskonzern auf die nächste Ebene gewechselt. Im Vorfeld fragte sie mich: Ich verdiene 600 000 Euro, liegen neu 700 000 Euro drin?

Ihr Ratschlag?
Ich habe ihr gesagt: Auf der Ebene verdienen Kollegen 1,5 Millionen Euro.

Wie hat die Dame reagiert?
Sie hat geschwiegen. Das ist die Blauäugigkeit vieler Frauen. Sie glauben, der Lohn würde dann schon okay sein. Frauen performen gleich gut wie die Männer, aber sie werden von Selbstzweifeln heimgesucht. Verdiene ich zu viel, kann ich diese Aufgabe lösen? Selbstzweifel höre ich von Männern ganz selten.

Jetzt tischen Sie Klischees auf!
Es gibt Ausnahmen, aber die grosse Mehrheit funktioniert nach diesen Mustern. Die grössten Missverständnisse gibt es übrigens beim Sprung von der zweitobersten in die oberste Führungsebene. In Vorbereitungsgesprächen muss ich vielen Frauen sagen: Wenn das Thema Umzug oder Geschäftsreisen aufkommt, nicht rumeiern. Wer dann mit dem Partner kommt, den man zuerst einbeziehen muss, hat einen schweren Stand. Denn es lauern in der Regel noch zwei Kandidaten, die mit Umzug oder Reisen überhaupt kein Problem haben. Da braucht es ein glasklares Committment. Ja, ich will diesen Job unbedingt! Die Diskussionen über Kindererziehung, Work-Life-Balance, Wohnort und die Wünsche des Partners sind vorgängig zu Hause zu führen.

Heute liegt der Frauenanteil bei 5 Prozent. Wann erreichen wir 20 Prozent?
Das Land mit dem höchsten Frauenanteil in Konzernleitungen ist Schweden, dort sind es 16 Prozent. Man muss realistisch sein: Über 20 Prozent wird man den Frauenanteil in Konzernleitungen nicht bekommen. Bis dahin brauchen wir in Deutschland und der Schweiz noch mindestens fünf bis zehn Jahre.

Sie hatten früher höhere Ambitionen.
Nein, nicht fürs Operative. Wir können den Prozentsatz anheben, aber wir müssen realistisch bleiben. In den Verwaltungsräten dagegen, da sind 30 Prozent machbar, da kann man – je nach Industrie – Wissenschafterinnen, Managerinnen oder Politikerinnen reinholen. Wir müssen Frauen davon überzeugen, dass sich der Einsatz für ganz oben lohnt. Einen Lichtblick sehe ich übrigens bei den KMU-Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland. Da hat sich in den letzten zehn Jahren vieles verändert. Heute liegt der Frauenanteil auf der Führungsebene bei 25 Prozent.

Sie fördern Frauen in Chefetagen und fahren Ferrari. Wie passt das zusammen?
Mir fällt es schwer, hier einen Zusammenhang zu sehen. Meinen Ferrari fahre ich übrigens am liebsten alleine.

Heiner Thorborg: «Meinen Ferrari fahre ich am liebsten alleine.»

Der Doyen

Name: Heiner Thorborg
Funktion: Gründer Heiner Thorborg Executive Search
Karriere: Ökonomiestudium an der Universität Hamburg, Managing Director der Technologiefirma BOMAG Südafrika, später wurde er Partner der Schweizer ExecutiveSearch-Firma Egon Zehnder in Frankfurt und Düsseldorf.
1989 gründete er seine eigene Executive-Search-Firma, seit ein paar Jahren ist die Firma mit einem Ableger in der Schweiz präsent. Gemäss «Wirtschaftswoche» gehört Thorborg zu den drei einflussreichsten Headhuntern Deutschlands. Er ist spezialisiert auf die Suche von Verwaltungsräten und Konzernleitungsmitgliedern.
Seine Netzwerke:
Female Factor Mit Christina Virzi gründete er 2012 ein Förderprogramm für junge Managerinnen.
Generation CEO Absicht ist es, die Zahl der Top-Managerinnen in Konzernen zu erhöhen. Die Initiative wurde 2007 gegründet und umfasst heute 141 Mitglieder.