



FOTO: BASTIAN FRANK

Personalberater Heiner Thorborg (72) in seinem Frankfurter Büro

» Ich habe schon sehr lange im Personalberatungsgeschäft mit der ersten Führungsebene zu tun. Irgendwann fiel mir auf, dass ich nie Frauen traf. Ich habe immer nur Männer interviewt und auch die Klienten waren ausschließlich männlich. Branchenübergreifend herrschte

auf kulturelle Herkunft, auf Religion und so weiter. Doch das muss auch in den Köpfen der Entscheider ankommen.

Wie soll das geschehen?

CEOs müssen die Förderung von Frauen auf die Unternehmensagenda setzen. Sie

Prozent. Eine deutliche Steigerung auf dieser Ebene erreichen wir nur, wenn das Topmanagement sich klar dazu bekennt und entsprechend handelt. Andererseits müssen sich Frauen aber auch an die eigene Nase fassen: Sie müssen das Richtige studieren, dürfen nicht zu lange in Elternzeit gehen, nicht Teilzeit arbeiten. Die ungleiche Verteilung der Arbeit muss schon in den Kitas angegangen werden, Jungen und Mädchen genderblind, also unabhängig von ihrem Geschlecht, erzogen werden. Das muss sich dann in der Schule fortsetzen und so weiter.

Der Chef muss es wollen, muss Vorbild sein und seine Mitarbeiter dazu motivieren, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen

ein stillschweigender Konsens nach dem Motto „Geeignete Frauen gibt es ja sowieso nicht“. Das kann ja nicht stimmen. Denn beim Uniabschluss und im ersten Job ist der Anteil von Männern und Frauen noch etwa gleich. Aber je höher die Ebene, auf der man sich umschaute, umso geringer der Frauenanteil. Ganz oben im Unternehmen sitzen meist nur Männer. Ich selbst arbeite sehr gerne mit Frauen zusammen, in meinem Büro bin ich der einzige Mann. Also habe ich angefangen, Frauen zu diesem Thema zu interviewen. Am Ende entstand gemeinsam mit Barbara Bierach das Buch ‚Oben ohne‘, das den Frauen Mut machen sollte. Doch das Buch landete irgendwo ganz hinten in der betriebswirtschaftlichen Ecke der Buchläden, wo es niemand las. Daraufhin haben wir das Netzwerk Generation CEO gegründet.

dürfen keinen Zweifel an diesem Ziel zulassen. In der Konsequenz muss es denjenigen Mitarbeitern, die nicht mitziehen oder mauern, an die eigene Tasche gehen: Wer sich sträubt, muss das ganz konkret in seinem Bonuspaket zu spüren bekommen. Oder das Unternehmen verlassen. In diesem Punkt sind allerdings nur wenige CEOs entsprechend konsequent.

Ist die Frauenquote hilfreich?

Ich persönlich lehne eine staatlich verordnete Quote ab, weil sie nicht zu einem Umdenken führt. In den Aufsichtsräten ist die 30-Prozent-Quote nahezu erfüllt, das hätte man auch wunderbar ohne Quote erreichen können. Auf der Vorstandsebene verharren wir bei circa fünf

Sie haben auf die Wichtigkeit von guten Netzwerken hingewiesen – was bedeutet Ihnen das rotarische Netzwerk?

Mein Rotary Club bedeutet mir viel, ich verbringe gerne Zeit mit meinen rotarischen Freunden. Allerdings bin ich der Meinung, dass sich alle Clubs für Frauen öffnen sollten. Vor vielen Jahren habe ich bereits einmal einen Anlauf unternommen für meinen eigenen Club, vor einigen Monaten hat es nun endlich geklappt. Mittlerweile haben wir zwei weibliche Mitglieder. Ich habe jetzt eine Liste von interessanten potenziellen Rotarierinnen weitergegeben – mal sehen, was daraus wird. Ich bin zuversichtlich. ●

Das Gespräch führte Anne Klesse.

Was ist das Ziel dieses Business-Netzwerks?

Wir möchten Frauen sichtbar machen. Auch in Deutschland gibt es viele Frauen, die das Zeug haben, bis in die oberste Führungsebene aufzusteigen.

Waren Sie erfolgreich, hat sich Ihrer Erfahrung nach etwas verändert in den Führungsetagen Deutschlands?

Es geht nur langsam voran, aber es hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Dies ist allerdings kein typisch deutsches, sondern ein weltweites Problem. Ermutigend ist, dass sich das Denken in den hauptsächlich männlich besetzten Vorständen langsam ändert. Das ist der Ausgangspunkt, der Chef muss es wollen, muss Vorbild sein und seine Mitarbeiter dazu motivieren, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Es gibt genügend Studien, die zeigen, dass gemischte Teams erfolgreicher sind als rein männliche. Dies gilt übrigens ebenso für Diversity in Bezug



FOTO: BASTIAN FRANK

Sein Hauptjob sei es, Gespräche zu führen, sagt Heiner Thorborg