



Roy Lichtenstein, Shipboard Girl, In the car



(c)VG Bild-Kunst, Bonn 2011 Foto Akg, Interfoto

# Die Frauenförderung ist ein gutes

Die Frauenfrage hat die Spitze der Wirtschaft erreicht: Ein Konzern ohne Frau im Führungszirkel? Fast schon peinlich ist das, der Vorstandschef hat sich dafür zu rechtfertigen. Die Politik droht mit der Quote. Ausflüchte zählen nicht. Managerinnen müssen her. „Aber woher nehmen auf die Schnelle?“, jammert ein Manager über das, was er „Frauenhysterie“ nennt. Offen sagen würde er das nie. Als Frauen-Bremse mag niemand mehr auffallen.

Welch ein Wandel! Vor drei, vier Jahren wurde über Frauenquote und „girls empowerment“ nur verschämt in Fachzirkeln diskutiert. Jetzt will jeder vorne dabei sein, die ersten Top-Frauen präsentieren. Daimler-Lenker Dieter Zetsche hat endlich die erste Frau für seinen Vorstand gefunden, Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann nur noch einen großen Traum, bevor er sich aus dem Job zurückzieht: Eine Frau im Vorstand!

Die Nachfrage also ist da, jetzt muss nur das weibliche Angebot geschaffen werden. Dafür sorgt ein rasant wachsendes Heer von Frauenförderern und Frauenverstärkern, die das Thema zu ihrem Geschäftsmodell erkoren haben. Ihre Aufgabe: Frau und Führungsposition endlich zusammenbringen.

Für dieses Ziel kämpfen sie, ausgestattet mit gesellschaftlichem Auftrag und Fördergeldern aus diversen Töpfen, vom kommunalen Etat bis hin zu EU- und UN-Geldern. Sage niemand, der Einsatz für die Frau werde nicht belohnt. 110 Millionen Euro stellt allein die Bundesregierung mit dem Europäischen Sozialfonds für Projekte bis 2013 bereit.

Ein großes Geschäftsfeld entsteht da für gewitzte Entrepreneurinnen, Berater jeder Façon, Wissenschaftler, Buchautoren und Politiker. Denn schließlich müssen die weiblichen Führungskräfte gefunden, erforscht, vermittelt und ge-coacht werden. Frauen-Netzwerke müssen her, Datenbanken, Communities und Rankings über die frauenfreundlichsten Unternehmen weltweit.

Die Gender-Industrie greift von zwei Seiten an: in den Unternehmen und bei den künftigen Führungskräften. „Frauen in Führung“ hat bei vielen Konzernen inzwischen oberste Priorität. Sie wissen, sie müssen etwas ändern, wollen das auch“, erzählt Beatrice Thomas, eine Unternehmensberaterin aus Frankfurt. „Wie sie das tatsächlich erreichen, was relevant und wirksam ist, darüber besteht allerdings Unsicherheit.“ Genau das

erklärt ihnen die gebürtige Schweizerin mit ihrem Team. Vor zwei Jahren hat sie Gendia gegründet, Schwerpunkt „Diversity Management“. Einige Jahre früher hätte sie mit diesem Schlagwort die Kunden vergrault, heute interessieren sich viele Beratungsgesellschaften für das Thema. Ein neues Tätigkeitsfeld für McKinsey, Boston Consulting & Co.

Diversity-Berater wie Beatrice Thomas erläutern ihren Kunden, was sie alles umkrempeln müssen, um weibliche Führungskräfte zu locken und zu binden. Sie dozieren über flexible Arbeitszeiten, Firmenkittas, eine neue Unternehmenskultur, Top-Down- und Bottom-Up-Strategien und den Vorteil gemischter Führungsteams.

Denn eine Erkenntnis hat sich durchgesetzt als Allgemeingut: Je

Eine ganze Industrie lebt davon, Frauen in die Führungsetagen zu befördern. Headhunter, Berater, Forscher und Autoren haben alle Hände voll zu tun.

Von Bettina Weiguny

mehr Frauen an der Spitze mitmischen, desto profitabler ist eine Firma. Auch die Innovationskraft sei in gemischten Teams am höchsten, bestätigten jüngst Forscher der London School of Economics. Ob Global Gender Forum, McKinsey-Report, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung oder Verein-

te Nationen – noch nie wurde so viel über Frauen und Beruf geforscht wie heute.

Und alle fördern Erstaunliches zutage über die Frau, das unergründete Wesen. Zumeist Gutes: Frauen sind schlauer als Männer, besser ausgebildet, sind die besseren Chefs und haben besondere Fähig-

keiten, die dem männlichen Geschlecht abgehen.

Um die weiblichen Vorzüge zu bewahren und zu fördern, hat sich die Profession der Gender-Coaches herausgebildet. Denn Karrierefrauen laufen Gefahr, zu „vermännlichen“, warnt die Schweizerin Christina Kuenzle, die Frauen auf Führungspositionen vorbereitet. „Um männliche Kollegen zu überflügeln, übernehmen Frauen männliche Verhaltensweisen, verstärken diese noch. Wir raten ihnen, sich treu zu bleiben.“ Und was genau hat Frau der männlichen Konkurrenz voraus? Die Kompetenz zu kooperieren, zu vermitteln, auszugleichen, sagt die Coachin.

Nur selten wagt sich jemand mit gegenteiligen Thesen an die Öffentlichkeit. Es ist nicht opportun-

am Bild der aufstrebenden Powerfrauen zu ruckeln. Frauen an der Spitze erhöhen vielleicht doch nicht die Produktivität, haben amerikanische Forscher kürzlich verkündet. Hören wollte es niemand. Besser verkaufen sich Bücher wie „Yes, she can“, „Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf“ oder „Die Zukunft ist weiblich“. Ganze Tische füllt die neue Frauenliteratur in den Buchhandlungen, vom Ratgeber bis zur Streitschrift.

In der Wissenschaft ist die Gender-Forschung längst eine mächtige Disziplin, mit eigenen Lehrstühlen, interdisziplinären Forscherteams, ja, ganze Institute verschreiben sich dem Genre. Das war ganz anders, als 1987/88 die ersten beiden Gender-Studiengänge an der Humboldt Universität in Berlin und der Carl von Ossietzky Univer-

sität in Oldenburg begannen, argwöhnisch beäugt oder abgetan als Orchideenfach für Soziologen. Gedöns halt, wie Kanzler Gerhard Schröder einst befand.

Mittlerweile gibt es 180 Angebote allein an den Hochschulen. Als clever hat sich erwiesen, das Studium von Anfang an fachübergreifend anzulegen. So mischen die Gender-Studentinnen sich nicht nur unter Soziologen und Sprachwissenschaftler, sondern auch unter Juristen, Wirtschaftswissenschaftler und Theologen. Sie forschen über „Okzidentalismus, anti-muslimischer Rassismus und ‚Sexual Politics‘“, über die „Gender Policy in der EU“ und „Rechtliche Rahmenbedingungen von Managing Diversity“.

Die Abgänger (zumeist weiblich) behalten meist den einmal

## DIE FRAUENFÖRDERER

Heiner Thorborg, Headhunter

### Frauen sind bald CEO

Der Frankfurter Headhunter Heiner Thorborg vermittelt seit Jahren Manager für die erste Führungsebene. Immer schon hat er den Konzernspitzen auch Frauen vorgeschlagen. „Genommen wurden kaum welche.“ Einer der Ersten, die es anders machten, war der damalige Bahn-Chef Heinz Dürr. „Der hat sofort zugegriffen, ohne nachzudenken, ob Frau oder Mann.“ Das hielt Thorborg für normal, bis er merkte: Dürr war die Ausnahme. In den meisten Vorstandsetagen schotteten die Männer sich ab. „In unserem Club brauchen wir das nicht“, bekam er zu hören.

Als Vater einer Tochter hat er das nie verstanden. „Die Männer da oben sind wirklich nicht alle toll“, sagt er. „Ich habe viel Mitelmäßigkeit vermittelt.“ Die eine oder andere Frau wäre sicher die bessere Wahl gewesen, urteilt er im Rückblick.

Deshalb hat Thorborg die „Generation CEO“ ins Leben gerufen. Ein Netzwerk für Frauen, die gewillt sind, sich bis nach oben durchzubeißen. 80 Frauen hat er in seiner Kartei. „Die sind einfach toll.“ Alle zwischen 30 und 45 Jahre alt, top ausgebildet, mehrsprachig, mit erster Füh-



Foto Frank Röth

rungerfahrung. „Viele davon haben Kinder, meist sogar mehrere.“

„Die Zeit ist reif für Frauen, glaubt Thorborg. Indem er sie hofiert, lockt er sie. In wenigen Jahren, prognostiziert er, werden viele Frauen so weit aufgestiegen sein, dass sie für ganz oben in Frage kommen. Nur momentan, so jammern alle Headhunter, sei der Markt leergefegt. „Das Thema Frauen ist sehr sexy“, sagt er.

Als er mit der Generation CEO vor vier Jahren anfang, hatte das Ganze „noch das Geschmäckle einer Selbsthilfegruppe“. Inzwischen lacht niemand mehr. Noch immer ist er es, der den Unternehmen eine Frau vorschlägt. Doch statt der wegweisenden Handbewegung, die er früher erntete, ziehen die Manager heute die Augenbrauen hoch und sagen: „Eine Frau? Warum nicht.“

Claudia Nemat, Beraterin

### Frauen steigern die Leistung

Die McKinsey-Direktorin Claudia Nemat hat mit Gender-Themen eigentlich wenig zu schaffen. Die Unternehmensberaterin beachtet seit vielen Jahren die Felder Medizin, Telekommunikation und High-Tech.

Häufig ist die theoretische Physikerin bei ihren Einsätzen allein unter Männern. Das nervt sie irgendwann. Zumal sie feststellte: Traf sie auf gemischte Teams, arbeiteten diese effektiver. In mehreren Studien („Women matter 1-4“) hat sie seither untersucht, ob dies nur ihrem Bauchgefühl entspricht oder ob die Leistung eines Unternehmens sich mit mehr weiblichen Führungskräften messbar steigern lässt.

Und siehe da: Claudia Nemat und ihr Team ermittelten eine Korrelation zwischen Aktienkurs, Rendite und Frauenanteil im Vorstand. Die Auswertung einer weltweiten McKinsey-Datenbank über alle großen Unternehmen ließ nur einen Schluss zu: Wo mehr Frauen entscheiden, werden höhere Gewinne eingefahren, und der Aktienkurs entwickelt sich besser als der vergleichbarer Konkurrenten. In- des: Eine einzelne Superfrau reicht noch nicht, erst ab drei



Foto McKinsey

schlägt der Erfolg richtig zu Buche. „Sie brauchen eine kritische Masse an der Spitze“, sagt Nemat, „einen Anteil von 30 Prozent.“ Allerdings weist die Naturwissenschaftlerin darauf hin, dass es sich hierbei nicht um kausale Zusammenhänge handelt. Nur um Korrelationen.

Das reicht schon. Die McKinsey-Studien dienen mittlerweile in fast jeder Diskussion als Beweismaterial: Frauen zu fördern liege im ureigenen Interesse der Unternehmen, so die Botschaft, mit der Claudia Nemat als gefragte Referentin von Podium zu Podium tour. „Die Nachfrage ist groß“, sagt die 42-Jährige. Viele Angebote leitet sie mittlerweile an jüngere Kollegen weiter. Denn sie muss sich schließlich um ihr Kerngeschäft kümmern. Und zu Hause hat sie zwei kleine Kinder, die sie ins Bett bringen möchte.

Jutta Allmendinger, Professorin

### Frauen wollen aufsteigen

Jutta Allmendinger ist der lebende Beweis dafür, dass Beharrlichkeit sich auszahlt. An der Leiterin des Wissenschaftszentrums für Sozialforschung in Berlin (WZB) kommt niemand vorbei, der sich für das Thema Frauen interessiert. Schon seit ihrer Promotion hat die Mannheimerin sich dem Thema Frauen und Chancengleichheit verschrieben. Sobald es darum geht, meldet die Soziologin sich zu Wort: Warum Frauen nicht bis nach oben kommen, warum Mutterschaft einen Karriereknick verursacht, warum Frauen diskriminiert werden und weniger Geld verdienen, das sind ihre Steckpenfede.

Die ehrgeizige und streitbare Professorin sitzt zum Thema Frauen in vielen wissenschaftlichen Gremien und Symposien, berät die Bundesregierung und hat verschiedene Bücher verfasst, zuletzt „Verschenkte Potentiale? Lebensverläufe nicht-erwerbstätiger Frauen“. Groß heraus kam sie mit der Studie „Frauen auf dem Sprung“, die sie für die Frauenzeitschrift „Brigitte“ erstellt hat. Der Tenor ist immer der gleiche: Frauen wollen arbeiten und aufsteigen,

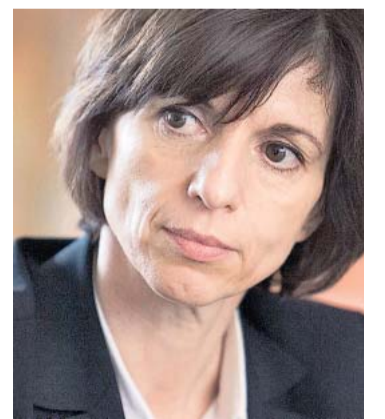


Foto Privat

aber Männer und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen hindern sie daran.

Auf dieser Botschaft fußt ihre ganze Karriere. Eines ist ihr nicht abzustreiten: Die Soziologin bleibt sich treu. Unablässig kämpft sie für Chancengleichheit, Alphas Mädchen und starke Väter. Sie selbst bezeichnet die 54-Jährige flapsig als Quotenfrau: „Ich bin oft in meinem Leben Quotenfrau gewesen. Das ist hart. Aber da müssen wir durch.“

So hat sie es früh zu Ruhm gebracht: Sie hat schon in Harvard gelehrt, als Dozentinnen an den Universitäten noch eine Rarität waren. Sie wurde schon mit 36 Jahren Professorin in München und lehrt heute neben dem Vollzeitjob am WZB an der Humboldt-Universität zu Berlin.