

wirtschaft



Erfolgsfaktor Frau

VORBILDLICH: Acht starke Businessfrauen stellen sich vor

AUSBAUFÄHIG: Mehr Frauen in Führungspositionen bringen Unternehmen nach vorn

EFFEKTIV: Frauen gründen anders, aber bestandsfest

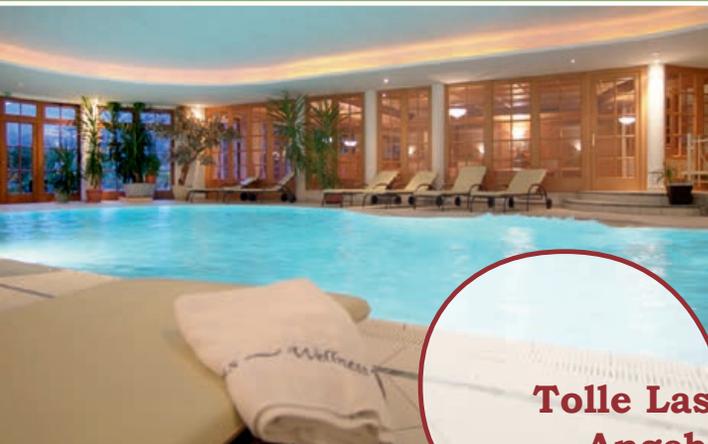
Bio-Landhotel Reiterhof****

**G'sund und fit inmitten
herrlicher Natur**

Traumhaft schön und sonnig gelegen,
2000 m² Wellness vom Feinsten mit
Panoramapool, Sauna-Vitaldörfel,
Gesundheitsabteilung, Beauty-Spa,
Fitness-Raum, Aktiv-Programm usw.
Tolle Wander- & Mountainbiketouren

**Unser Angebot speziell für Sie:
Auszeit für Unternehmerinnen**

4 Übernachtungen inkl. Genießer-
kulinarium (Frühstücksbuffet, Mittags-
snack, süße Nachmittags-Jause,
5-Gang-Abendmenü), Benützung aller
Wohlfühleinrichtungen & Aktivprogramm
Zum Kennenlern-Preis ab € 420,-/Person



**Tolle Last-Minute-
Angebote auf
www.reiterhof.com**



Erfolgsfaktor Frau

Das Potenzial und die Kompetenz von Frauen werden noch längst nicht ausreichend von der Wirtschaft genutzt. Das ist Fakt – und ganz klar eine Verschwendung von Ressourcen. Dabei sind es sowohl die traditionellen Geschlechterstereotypen als auch mangelnde Rahmenbedingungen wie eine nicht ausreichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die die Frauen in der Wirtschaft nicht die Rolle



spielen lassen, die sie wollen und die ihnen zustände. Allerdings kann die Wirtschaft sich diese Ressourcenvergeudung nicht mehr leisten. Zum einen werden durch den demografischen Wandel die Fachkräfte knapp. Nur wenn sich auch die Erwerbstätigkeit der Frauen erhöht, wird sich dieses wachsende Problem lösen lassen. Zum anderen ist erwiesen, dass gemischte Teams vor allem auch auf den Führungsetagen Unternehmen erfolgreicher machen. Firmen, die auf Geschlechterdiversität Wert legen, sind innovativer, setzen sich am Markt besser durch. Starke Unternehmen mit einer chancengerechten Personalpolitik, aber auch mehr Gründerinnen und mehr Unternehmerinnen sichern damit langfristig auch die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Oberbayern. Dass die Erwerbstätigkeit als Fachkraft, eine Karriere als Führungskraft oder die Selbstständigkeit als Unternehmerin aus Sicht der Frauen auch eine Frage von Chancengerechtigkeit sowie Selbstverwirklichung ist, muss nicht eigens erwähnt werden.

Frauen sind also im mehrfachen ökonomischen Sinn ein Erfolgsfaktor. Die Wirtschaft sollte sich auf die Hinterbeine stellen und eine höhere Erwerbstätigkeit von Frauen sowie mehr Frauen in Führung zu strategischen Zielen erklären. Dafür gilt es, die nach wie vor bestehenden Rollenstereotype mehr und mehr zu überwinden, die notwendigen Rahmenbedingungen zu verbessern, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu optimieren, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und aufzubauen und bei der Besetzung von Führungspositionen die traditionellen, in der Regel die Männer bevorzugenden Rekrutierungsmuster aufzubrechen. Dabei sind wir als IHK-Mitglieder und Führungsfrauen überzeugt, dass die Wirtschaft eine gesetzliche Frauenquote nicht braucht, um mehr und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Diese Maßnahmen gehen nicht zu Lasten der Männer. Denn zunehmend beginnen auch die Männer ihre eigenen Lebenswirklichkeiten zu hinterfragen. So nehmen manche junge Männer die Elternzeit in Anspruch, weil sie ihre Kinder besser aufwachsen sehen wollen oder auch eine bessere Work-Life-Balance anstreben.

Die IHK für München und Oberbayern unterstützt die oberbayerische Wirtschaft bei der Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik und bei der Gewinnung und dem Aufbau von mehr Frauen für Führungspositionen. Zudem rücken wir Unternehmerinnen stärker in den Blick und ermutigen Frauen bei der Existenzgründung. Unsere Aktivitäten im Einzelnen:

- Wir unterstützen unsere Mitglieder mit Veranstaltungen, der Pflege und dem Ausbau von Familienbündnissen sowie durch gezielte Informationen beim Auf- und Ausbau einer familienfreundlichen Personalpolitik.
- In Fachtagungen und mit gezielten Informationen für Personalverantwortliche stellen wir den Nutzen gemischter Teams dar und zeigen Wege auf, wie Firmen mehr Frauen für Führungspositionen aufbauen können.
- Der regelmäßig einmal pro Jahr stattfindende Kongress „Frauen in der Wirtschaft: Erfolgreich. Vernetzt.“ stellt erfolgreiche oberbayerische Unternehmerinnen und weibliche Führungskräfte in den Mittelpunkt und unterstützt ihre Vernetzung. Er wird in Zukunft ergänzt durch ein im Aufbau befindliches Internetangebot, das erfolgreiche Unternehmerinnen und weibliche Führungskräfte sichtbar macht, aber auch wertvolle Informationen zu fachlichen und Karrierefragen gibt, eine Interessensvertretung für Frauen ist und die Vernetzung voranbringt.
- Wir haben unsere Gründungsberatung seit jeher sehr individuell gesteuert und sie entsprechend stets auch auf die Bedürfnisse von Gründerinnen ausgerichtet. Dieses Engagement werden wir verstärken und darüber hinaus erfolgreiche Gründerinnen noch stärker als bisher in den Fokus rücken.

*Ingrid Obermeier-Osl,
Vizepräsidentin der IHK für München und Oberbayern,
Gesellschafterin Holzwerk Obermeier, Schwindegg*

Inhaltsverzeichnis

6

ZAHLEN UND FAKTEN:

Welche Bedeutung Frauen für die Wirtschaft haben

8

POSITION:

Wie die IHK sich für mehr Frauen in den Unternehmen stark macht – ein Gespräch mit IHK-Hauptgeschäftsführer Peter Driessen

10

VORBILDER:

Wie acht Unternehmerinnen ihren Weg gemacht haben

14

ANALYSE:

Warum es so wenig Frauen an der Spitze von Unternehmen gibt – und wie sich das ändern lässt

18

RAHMENBEDINGUNGEN:

Womit sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf optimieren lässt

19

CHANGENGLEICHHEIT:

Wie mehr Frauen für Führungspositionen gewonnen werden können

21

BLICK ÜBER DIE GRENZEN:

Was die Schweden anders machen

23

INTERVIEW:

Warum die schwedische Bona AB auf Diversity setzt

24

AUSBILDUNG:

Weshalb MINT-Berufe mehr Mädchen brauchen – und umgekehrt

26

NETWORKING:

Wie Netzwerke Karrieren und Unternehmenserfolge fördern

28

SELBSTSTÄNDIGKEIT:

Wo Frauen bei der Existenzgründung andere Akzente setzen

30

ÄUSSERLICHKEITEN:

Was einen eigenen Business-Stil ausmacht

32

ZIELGRUPPE:

Warum Frauen die entscheidenderen Kunden sind

IMPRESSUM

Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern
Sonderheft Erfolgsfaktor Frau

Erscheinungstermin: 3. Juni 2013

Herausgeber und Verleger:
Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern,
80323 München

Hausanschrift:
Balanstraße 55–59, 81541 München
Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306
Redaktion -1407
Internet: www.muenchen.ihk.de
E-Mail: ihkmail@muenchen.ihk.de

Chefredakteur:
Dr. Bernhard Adam (verantwortlich)

Redaktionsassistentz/Koordination:
Andrea Schneider-Leichsenring

Redaktion:
Dr. Gabriele Lüke/Eva Müller-Tauber

Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:
Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG,
Paul Heyse Str. 2-4, 80336 München,
www.merkur-online.de

Geschäftsführung:
Uwe Günther, Daniel Schöningh

Anzeigenleitung (verantwortlich) & Vertriebsleitung:
MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 48,
80335 München – Christoph Mattes, GF,
Tel. 089 139284220,
christoph.mattes@mup-verlag.de

Anzeigendisposition:
MuP Verlag GmbH,
Nymphenburger Str. 48, 80335 München –
Jörg Walter, Tel. 089 139284231,
wirtschaft@mup-verlag.de

Produktion:
Zehentner & Partner GmbH
Martin-Kollar-Straße 9, 81829 München
Telefon 089 43572-0 Fax 089 43572-244

Projektleitung/Geschäftsführung:
Elvira Zehentner

Grafik:
Claudia Seider

Druck:
Mayr Miesbach GmbH
Am Windfeld 15, 83714 Miesbach

Titelbild: danstar/shotshop.com

Nachdruck mit Quellenangabe sowie fototechnische Vervielfältigung für den innerbetrieblichen Bedarf gestattet. Belegexemplare bei Nachdruck erbeten. Die signierten Beiträge bringen die Meinung des Verfassers, jedoch nicht unbedingt der Kammer zum Ausdruck.

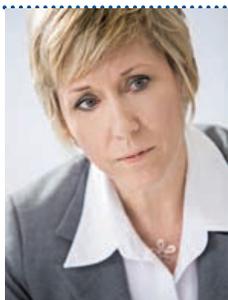
„Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern“ ist das öffentliche Organ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern.

Druckauflage: 104 000

BILDNACHWEISE

S. 1 danstar/shotshop.com · S. 3 Holzwerk Obermeier · S. 5 Wolf Heider-Sawall, Dorothee Elfring, Zehentner & Partner GmbH · S. 6 scusi - Fotolia.com · S. 7 McKinsey, WZB, IAB, DIW · S. 8 FacesbyFrank · S. 10 Wolf Heider-Sawall, Microsoft · S. 11 Wolf Heider-Sawall · S. 12 Wolf Heider-Sawall, Deutsche Telekom · S. 13 Wolf Heider-Sawall · S. 14-17 Wolf Heider-Sawall, DIW, S. 18 Sparda-Bank, Monkey Business -Fotolia.com · S. 19 Ralf Kalytta - Fotolia.com · S. 20 Marco2811 - Fotolia.com, Deutsche Bundesbank, Comet, Cross Consult, Photo_Ma - Fotolia.com, Infineon · S. 21 ufotopix10 - Fotolia.com, nadezhda1906 - Fotolia.com, Alex_Mac - fotolia.com · S. 22 IKEA · S. 23 Bona AB · S. 24 Stadtwerke München · S. 25 Consol · S. 26 Julien Eichinger - Fotolia.com · S. 27 Wolf Heider-Sawall, WOMAN's Business Club · S. 28 www.dergugl.de · S. 29 www.dergugl.de, Tom Garrecht · S. 30 Donna Rosa, Roeckl Handschuhe & Accessoires · S. 31 Donna Rosa · S. 32 chris-m - Fotolia.com · S. 33 Bluestone

Ihre Ansprechpartnerinnen



ELFRIEDE KERSCHL

Referatsleiterin Volkswirtschaft
Fachkräfte Demografie
Tel. 089 5116-1786
elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de



MONIKA VON BRAITENBERG

Existenzgründungsberaterin,
Leiterin des Mentoringprogramms
TWIN – TwoWomenWin
Tel. 089 5116-1759
monika.braitenberg@muenchen.ihk.de



DR. GABRIELE LÜKE

Referentin Familie & Beruf,
Chancengerechtigkeit,
betriebliches Gesundheitsmanagement
Tel. 089 5116-1174
gabriele.luecke@muenchen.ihk.de

Anzeige

Avacasa holt einen Trend nach Deutschland: Das Pestemal. Inspiriert von den traditionellen Hamam-Tüchern stellt Avacasa die stilvolle Luxusvariante her. Die Tücher sind weich, saugfähig und federleicht, wunderschön im Badezimmer und perfekt für Strand, Pool und See.

Unsere Pestemals werden in der Türkei in Jahrtausende alter Tradition an heimischen Webstühlen handgewebt - damit verdienen sich vor allem die Frauen in den ländlichen Regionen ein zusätzliches Einkommen.

www.avacasa.com

AVACASA



BADETUCH • DUSCHTUCH • HANDTUCH • SAUNATUCH • PAREO • SCHAL • PLAID • TISCHDECKE

Wunsch und Wirklichkeit

TROTZ DER FORTSCHRITTE IN DEN VERGANGENEN JAHREN: ES GIBT NOCH IMMER ZU WENIG FRAUEN AUF DEN SPITZENPOSITIONEN DER WIRTSCHAFT. ABER AUCH AUF DEN STUFEN DARUNTER SIEHT ES NICHT WIRKLICH GUT AUS. Von Sabine Hölper



Gemessen daran, wie viel darüber geforscht, geschrieben und diskutiert wird, müssten Frauen in der Wirtschaft so präsent sein wie nie. In der Realität sieht es jedoch anders aus: Frauen sind in der Wirtschaft auch im 21. Jahrhundert noch immer unterrepräsentiert. Vor allem oben und da besonders in den Konzernen ist die Luft für sie dünn. Zwar gab es in den vergangenen Jahren Fortschritte. Aber noch sind sie klein. Denn die positive Entwicklung startet von einer sehr dünnen Basis. Wenn in den 200 größten Unternehmen Deutschlands außerhalb des Finanzsektors aktuell vier Prozent der Vorstände weiblich sind, nach drei Prozent im Jahr 2011, wird deutlich, was gemeint ist: Trotz des saftigen Plus' von 25 Prozent sind realiter immer noch 96 Prozent der Vorstände Männer ... Auch in den 30 deutschen Dax-Unternehmen ist die Situation nicht viel besser. Hier ist der Anteil der weiblichen Vorstandsmitglieder von 3,7 Prozent im Jahr 2011 zwar auf 7,8 Prozent im Jahr 2012 gestiegen. Damit sind aber auch hier immer noch mehr als 92 Prozent der Vorstände männlich. Kein einziges Dax-Unternehmen wird von einer Frau geführt.

Die Berücksichtigung des Mittelstands verbessert das Bild: So werden in München und Oberbayern unterm Strich knapp 30 Prozent der IHK-Unternehmen von einer Frau geführt. Der Blick auf die Details zeigt allerdings, dass auch bei dieser Rechnung nicht alles Gold ist, was glänzt. Denn je größer das Unternehmen, desto seltener leitet es eine Frau: Während Kleingewerbetreibende zu 35 Prozent in Frauenhand sind, sind es bei den Handelsregisterunternehmen nur 16 Prozent. Auch die Aufschlüsselung nach Branchen bestätigt die

4% der Vorstände in den deutschen TOP-200-Unternehmen sind weiblich

ungleiche Verteilung auf den Führungsetagen: So beträgt in Oberbayern der Anteil der Unternehmerinnen im Handel 32 Prozent, im Dienstleistungsbereich 31 Prozent, in der Industrie 14 Prozent. Dass Frauen eher draußen bleiben, beschränkt sich nicht auf die höchste Unternehmensebene, sondern gilt allgemein fürs Top- und Mittel-Management: So

konstatiert die Hoppenstedt-Studie „Frauen im Management“, dass der Frauenanteil unter den Managern derzeit bei 20,3 Prozent liegt: Das sind im mittleren Management 28,8 Prozent, im Top-Management – die Vorstandsebene ist hier inklusive – jedoch nur 10,9 Prozent. Besonders schlecht schneiden die Branchen Energieversorgung sowie Banken, Finanzdienstleistungen und Versicherungen ab. Im Top- und Mittelmanagement sind dort jeweils nur 15,6 beziehungsweise 13,5 Prozent Frauen. Auch die Studienreihe Women Matter der Unternehmensberatung McKinsey untermauert diesen Trend: So sind im Schnitt 31 Prozent aller Mitarbeiter Frauen, ab Abteilungsleiterenebene aufwärts sind es nur noch 14 Prozent. „Es ist kein Problem, die jungen Absolventinnen von den Hochschulen zu bekommen“, differenziert Bettina Orlopp, Partnerin bei McKinsey in München und Leiterin der Studienreihe. „Das Thema ist, sie im Unternehmen zu entwickeln und zu halten.“ Die Frauen gehen den Firmen also auf dem Weg nach oben verloren. Und das liegt in den seltensten Fällen am mangelnden Willen der weiblichen Angestellten. Es stimmt zwar, dass Frauen weniger am-



Haben die Situation von Frauen in der Wirtschaft genau analysiert: Bettina Orlopp (McKinsey), Jutta Allmendinger (WZB), Ulrich Walwei (IAB) und Elke Holst (DIW) (v. l.).

bitioniert Karriereziele verfolgen als Männer. Der Grund dafür liegt aber oft in den Unternehmen, wie die aktuelle Studie „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ der Fraunhofer Gesellschaft aufzeigt. Demnach steigen viele weibliche Führungskräfte irgendwann aus, weil sie das Gefühl haben, dass die aktuelle Position nicht mit ihrem Potenzial und ihren Fähigkeiten übereinstimmt und dass

sich das in Zukunft auch nicht ändern wird. Noch drastischer formuliert: Für die Frauen ist „ihr Geschlecht das größte Karrierehemmnis“, wie eine Befragung von 2250 Führungskräften durch das Beratungsunternehmen Accenture schon 2007 ergab.

Bleibt der Blick auf folgende Zahlen: So ist die Frauenerwerbsquote in Deutschland zwar – und das ist auf den ersten Blick ja

sehr positiv – zwischen 2001 und 2011 von knapp 65 auf 71,6 Prozent gestiegen. Lag Deutschland im EU-Vergleich zuvor auf Platz neun, ist es nun Rang fünf. Nur: Das Plus geht alleine auf deutlich mehr teilzeitbeschäftigte Frauen zurück. Die Zahl der vollzeitbeschäftigten Frauen ist dagegen gesunken. Zudem waren 2011 zwei Drittel aller geringfügig Beschäftigten Frauen.

„Wenn du eine Frau ausbilst, dann bildest du eine ganze Nation aus.“ (Senegalesisches Sprichwort)

Anzeige

Der Club der guten Hoffnung vermittelt wirksame Förderprojekte für Frauen

Der Club der guten Hoffnung, eine „Corporate-Social-Responsibility“-Initiative (CSR) des Internationalen Katholischen Missionswerks missio in München, ist ein professioneller und verlässlicher Partner von Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind – und sich global engagieren wollen. „Gerade die bayerische Wirtschaft hat vielfache internationale Verflechtungen. Mit unserer 175-jährigen Expertise in wirkungsvoller Projektarbeit verstehen wir uns als Projektvermittler und schaffen CSR-Partnerschaften für Unternehmen und benachteiligte Menschen vor Ort“, erläutert Elena Hakes, CSR-Referentin bei missio.

■ **Frauenförderung: Stärkung von Gesellschaft und Wirtschaft**

Unternehmen, die sich im Rahmen ihrer CSR-Arbeit für benachteiligte Frauen einsetzen und so auch die Wirtschaft vor Ort stärken wollen, können dies z.B. in Burkina Faso tun. Dort ist Zwangsheirat weit verbreitet. Viele Mädchen werden gegen ihren Willen verheiratet. Flüchten

sie vor ihrem Schicksal, werden sie aus der Gesellschaft ausgestoßen. Zuflucht und Zukunft können sie beispielsweise in einem Wohnheim finden, das von Ordensschwestern vor 25 Jahren gegründet wurde und bisher über 500 Frauen zugute kam.



Perspektive statt Zwangsheirat. Frauenförderung in Burkina Faso.

■ **Perspektiven eröffnen**

Die Mädchen tragen durch Garten- und Feldarbeit zum Unterhalt des Wohnheimes bei und erhalten gleichzeitig Zugang zu

Schul- und Berufsausbildung. Mit diesen Kenntnissen und dem damit einhergehenden Selbstbewusstsein gelingt es den meisten von ihnen, ihr Leben selbstbestimmt zu gestalten und die erworbene Bildung an ihre Kinder weiterzugeben.

■ **Effiziente CSR-Partnerschaften**

Durch die Förderung von Projektarten wie z.B. das Wohnheim in Burkina Faso können Unternehmen im Rahmen ihrer CSR-Arbeit Botschafter globaler Solidarität werden. Transparent, wirkungsvoll und mit DZI-Spendensiegel vermittelt der Club der guten Hoffnung effiziente Förderprojekte an engagierte Unternehmen.

www.club-der-guten-hoffnung.de



Auch im Freistaat sank die Zahl der vollzeitbeschäftigten Frauen, während die Zahl der Teilzeitbeschäftigten zugenommen hat. 36,5 Prozent aller Frauen waren hier 2011 teilzeitbeschäftigt. Grund für den hohen Teilzeitanteil sind nach wie vor die traditionellen Familienstrukturen und mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Es sind eben immer noch vor allem die Frauen, die den Beruf zugunsten der

Familie zurückstellen. Dieser Umstand macht sich sowohl bei den Karrierechancen als auch beim Gehalt bemerkbar. „Teilzeit verhindert den Aufstieg und bringt kaum Geld“, bringt es Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an der Humboldt-Universität Berlin auf den Punkt. Tatsäch-

lich verdienen Frauen unterm Strich weniger als Männer: Über die Höhe des Gehaltsunterschiedes zwischen Männern und Frauen – die sogenannte Entgeltlücke oder Gender Pay Gap – existieren dabei sehr unterschiedliche Angaben. Nimmt man wie Allmendinger das Einkommen im gesamten Lebensverlauf als Basis, bezieht also auch die Höhe der Rente mit ein, kommt man auf 45 Prozent Differenz.



„Die Unternehmen müssen für Frauen attraktiv sein“

DIE IHK FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN VERSTÄRKT IHRE AKTIVITÄTEN FÜR FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT. HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER PETER DRIESSEN ERLÄUTERT IM INTERVIEW DIE POSITION DER IHK. Von Sabine Hölper

IHK-Magazin: Herr Driessen, kein einziges der 30 deutschen Dax-Unternehmen wird von einer Frau geführt, der Anteil der weiblichen Vorstandsmitglieder in diesen Unternehmen liegt bei nur 7,8 Prozent. Frauen in Spitzenpositionen sind noch immer die Ausnahme.

Peter Driessen: Die Dax-Unternehmen sind nicht repräsentativ für die gesamte Wirtschaft. Insgesamt ist die Entwicklung in den letzten Jahren aber positiv, die Wirtschaft wird weiblicher. Nicht nur die Erwerbstätigkeit von Frauen ist spürbar gestiegen, sondern auch die Anzahl der Frauen in Führungspositionen. Bei rund einem Drittel der oberbayerischen IHK-Unternehmen steht eine Frau an der Spitze.

Trotzdem: Studien zeigen aber, dass Frauen gerne mehr arbeiten möchten und in verantwortungsvolleren Positionen. Es gibt noch einiges zu tun ...

Natürlich muss es das Ziel sein, noch mehr Frauen in die Unternehmen und auch in die Führungspositionen zu holen. Das ist schon deshalb wichtig, weil Unternehmen mit gemischten Teams wettbewerbsfähiger sind. Dass das Potenzial von Frauen vielfach nicht optimal genutzt wird, liegt auch daran, dass die Rahmenbedingungen für eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch nicht zufriedenstellend sind und alte Rollenbil-

der die Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen am Arbeitsplatz erschweren.

Könnte eine Frauenquote denn Abhilfe schaffen?

Nein, eine gesetzliche Frauenquote lehnen wir ab. Sie würde den betrieblichen Entscheidungsspielraum einschränken. Faktoren wie Eignung, Qualifikation und Leistung müssen bei einer Stellenbesetzung ausschlaggebend bleiben, auch in Vorstands- und Aufsichtsratsgremien. Effektiver ist eine freiwillige Selbstverpflichtung der Firmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Es geht doch darum, die Kompetenzen von Frauen besser zu nutzen, um wertvolle Fachkräfte zu gewinnen und zu sichern. Wir müssen also darüber reden, wie es den Unternehmen gelingt, diese Ziele zu erreichen.

Gut, tun wir das. Wie gelingt es den Unternehmen, Frauen zu gewinnen?

Die Unternehmen müssen attraktiv für Frauen sein, sich auch so präsentieren. Das gelingt nur mit einer chancengerechten Personalentwicklung, einer familienfreundlichen Personalpolitik. Die Firmen müssen zeitgemäße Arbeitsbedingungen bieten, vor allem flexible Arbeitszeiten. Sie müssen den Wiedereinstieg nach der Kinderpause fördern. Sie sollten den Frauen explizit Karrierechancen eröffnen. Und sie müssen die Frauen wie ihre männlichen Kollegen bezahlen.

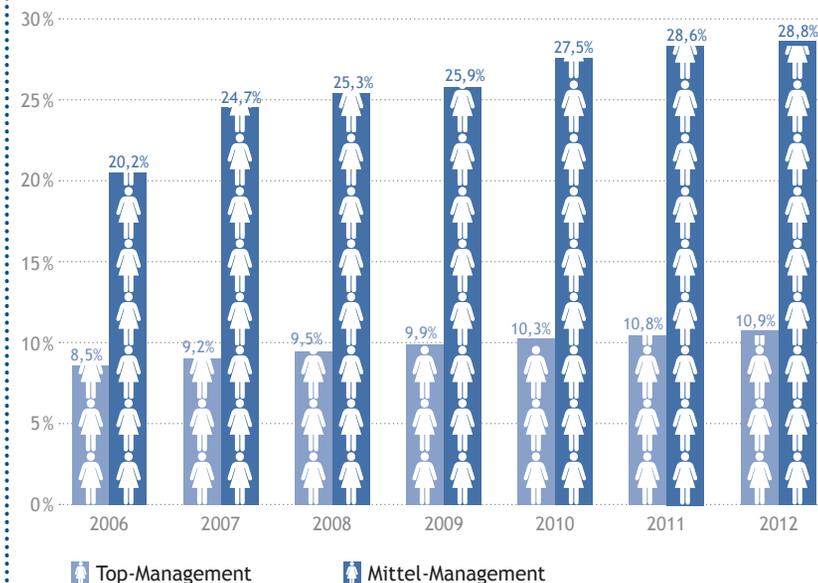
Was muss die Politik tun?

Die Regierung muss die Rahmenbedingungen so gestalten, dass Mütter schnell wieder ins Berufsleben zurückkehren können, also in erster Linie die Kinderbetreuung sicherstellen. Und Betreuung darf nicht in der Grundschule enden, weshalb Ganztagschulen als Angebot flächendeckend ausgebaut werden müssen, zudem ist eine Betreuung in den Ferien zu gewährleisten. Das Betreuungsgeld setzt falsche Anreize.

Wie unterstützt die IHK die Unternehmen bei der Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik und bei der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen?

Wir haben ein breites Angebot an Veranstaltungen, Informationen und vielem mehr. Dabei wenden wir uns sowohl an Unternehmer und Personalverantwortliche als auch an Frauen in oder auf dem Weg in Führungspositionen. Aktuell bauen wir etwa eine Internetplattform für Unternehmerinnen und Managerinnen auf, die deren Vernetzung unterstützen soll. Ferner veranstalten wir Kongresse und Fachtagungen zum Thema. Um Existenzgründerinnen zu unterstützen, stimmen wir die Gründungsberatung immer noch besser auf die Erwartungen von Frauen ab.

FRAUENANTEIL IM TOP- UND MITTEL-MANAGEMENT DEUTSCHER UNTERNEHMEN



Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH 2012

Vergleicht man pauschal die Bruttolöhne, ergibt sich eine Lücke von 22 Prozent. Schaut man sich schließlich die Verdienste bei gleicher Qualifikation und Tätigkeit an, kommt das Statistische Bundesamt auf einen Unterschied von acht, das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) auf zwei Prozent. Die Lohnlücke erklärt sich zum einen über die unterschiedlichen beruflichen Entscheidungen von Frauen und Männern. Frauen wählen andere Berufe und Branchen, üben eher erziehende, soziale oder gesundheitsbezogene, also zu meist geringer entlohnte Berufe aus oder entscheiden sich für kleinere Betriebe. Sie verdienen aber auch weniger, weil sie eben länger familienbedingt aussetzen, weniger oft in Führungspositionen sind und öfter in Teilzeit arbeiten.

Dabei würden viele von ihnen gern mehr arbeiten. „Regulär teilzeitbeschäftigte Frauen würden im Schnitt gerne vier Stunden länger arbeiten, geringfügig Beschäftigte sogar neun“, sagt Ulrich Walwei, Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg. Das würde bei den Frauen nicht nur zu mehr Chancengerechtigkeit, Zufriedenheit und einem höheren Einkommen führen. Würden alle Verlängerungswünsche erfüllt, entspräche dies laut IAB bundesweit rund einer Million Vollzeitarbeitsplätzen. Für München und Oberbayern hat das Wirtschaftsfor-

schungsinstituts WifOR in Darmstadt dieses Szenario berechnet: Würde sich die Zahl der beschäftigten Frauen hier jährlich nur um ein Prozent erhöhen, brächte das in den nächsten zehn Jahren 70 000 zusätzliche Fachkräfte. Gelänge es darüber hinaus, die wöchentliche Arbeitszeit von Frauen, die derzeit im Schnitt bei 30 Wochenstunden liegt, auf 33 Stunden zu steigern, entspräche dies für Gesamtbayern 140 000 Fachkräften mehr. Angesichts des demografischen Wandels und der zunehmenden Problematik, geeignete Fachkräfte zu finden, ist das auch dringend nötig. Gut ausgebildete Frauen sollten kein brachliegendes Potenzial sein.

Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies beim Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin betont in dem von ihr erhobenen Führungskräfte monitor 2012: „Wollen Unternehmen das Potenzial der Frauen erschließen, müssen sie die Lebenswirklichkeiten von Frauen stärker berücksichtigen und zudem ihre Unternehmenskultur mehr für Frauen in Führungspositionen öffnen.“ Das bedeutet auch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie flexiblere Karrierewege statt langer Arbeitszeiten und ständiger Verfügbarkeit. Im Klartext: Firmen sollten Frauen, die zwischenzeitlich Kinder betreuen oder Eltern pflegen, nicht sanktionieren, sondern in sie investieren. ■

DIE GUTEN KOMMEN ZURÜCK

power m

power_m fördert qualifizierte Frauen und Männer mit Berufserfahrung, die nach einer Familienphase wieder in den Beruf einsteigen wollen.

Wir stellen Ihnen die Besten vor.

Unser kostenfreier Stellenanzeigenservice bringt Sie mit den Fachkräften zusammen, die zu Ihrem Anforderungsprofil passen.

Ihre Ansprechpartnerin
Meike Böttger
Tel. 089 - 31 88 09 - 618
arbeitgeber@power-m.net

Weitere Informationen über das Modellprojekt power_m und unsere Angebote finden Sie auf unserer Website

[www.power-m.net/
arbeitgeber](http://www.power-m.net/arbeitgeber)

power_m ist Teil des ESF-Modellprogramms „Perspektive Wiedereinstieg“ des Bundesfamilienministeriums in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und wird im Rahmen des Aktionsprogramms „Perspektive Wiedereinstieg“ aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union kofinanziert. Das Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München unterstützt power_m im Rahmen des Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramms (MBQ).

Gefördert von



DIE AUSDAUERENDE

BIRGIT GEHR WEISS, DASS DER ERFOLG MITUNTER AUCH ZEIT BRAUCHT. DEN HAT SIE SICH FÜR IHR KLEINES, ÖKOLOGISCH ORIENTIERTES UMWELT- UND ENTSORGUNGSUNTERNEHMEN MIT GUTEN IDEEN UND GESUNDEM HUMOR NUN GESICHERT.

Nicht nach zehn, sondern nach elf Jahren feiert sie ihr Firmenjubiläum: Birgit Gehr gründete 2002 mit Alexandra Wehner die BLUES Bay. Logistik Umwelt & Entsorgungs Systeme GmbH in München. Dass sie den elften Jahrestag für das Fest ausserkoren hat, passt zu ihr. Sie verlässt gern ausgetretene Pfade – und sie lacht gern. Ihren Humor verliert sie selbst in schweren Phasen nicht: „Es gab viele gute Zeiten, aber auch manche Durststrecke.“ Ihre Leidenschaft für Umweltinnovationen, ihr langer Atem und ihr Optimismus brachten die Mittelständlerin dorthin, wo sie heute steht: Sie führt eine kleine, ökologisch orientierte Firmengruppe mit 20 Beschäftigten, die Kommunen, Industriebetrieben und Dienstleistern eine breite Palette an Umwelt- und Entsorgungsleistungen bietet. Ihre Mitgesellschafterin zog sich zwar aus dem operativen Geschäft zurück, hält aber weiter ihre Anteile und berät die Firma.

Das Blues-Team entwickelt Konzepte im Abfallmanagement, setzt sie um, berät die Kunden auch zu komplexen technischen oder rechtlichen Themen. Der Handelsbetrieb bluESProtec GmbH bietet zudem umweltschonende Innovationen wie den Hochwasserschutzsack „FloodSax“.

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen vor allem auch Gehrs Führungsstil. Denn sie legt großen Wert auf verantwortungsvolle Aufgaben, lebenslanges Lernen und ein angenehmes Betriebsklima. Wenn ihr Team mit Spaß die Arbeit erledigt, freut das die Chefin besonders. Zudem liegt es ihr am Herzen, dass es auch Führungskräfte schaffen, Beruf und Familie zu vereinbaren. „Das bekommen wir über flexible Lösungen hin.“ Sie rät Frauen, die eine Firma aufbauen: Nicht zu schnell zu wachsen, einen langen Atem mitzubringen und sich stets mit vertrauten Freunden und Partnern auszutauschen. „Es ist wichtig, über Entscheidungen zu diskutieren, bevor man sie endgültig trifft.“ *mon*



DIE ZIELSTREBIGE

ANGELIKA GIFFORD LEITET DEN BEREICH PUBLIC SECTOR SERVICES BEI MICROSOFT EMEA – EUROPE, MIDDLE EAST, AFRICA. SIE IST NEUGIERIG AUF DIE WELT UND SCHRECKT VOR HERAUSFORDERUNGEN NICHT ZURÜCK.

Sie ist offen für andere Menschen, Sichtweisen, Kulturen und Systeme – und sie setzt sich gerne hohe Ziele. „Die Neugier treibt mich an, daher wollte ich schon immer auch international arbeiten, etwas bewegen“, erzählt Angelika Gifford. Die Führungskraft liebt Herausforderungen, bei denen sie sich weiterentwickeln kann. Seit ihrem Start bei Microsoft 1993 übernahm sie immer wieder neue Aufgaben, baute wichtige Geschäftsbereiche auf und aus. Heute leitet sie als Senior Director den Geschäftsbereich Public Sector Services bei Microsoft Europe, Middle East, Africa. „Ich nutze gerne die Chancen, die mir gegeben werden“, resümiert sie. Deshalb ermutigt sie Frauen, die am Anfang ihrer Karriere stehen, dazu, nicht vor Herausforderungen zurückzuschrecken. Auch sie musste Hürden überwinden. „Aber ich stehe immer wieder auf und lerne daraus.“ Kinder und Karriere schließen sich nicht aus, betont die Mutter eines achtjährigen Sohnes. „Wenn man einen guten Arbeitgeber hat, dazu ein helfendes Netzwerk, einen echten Partner und viel Organisationstalent, lässt sich das meistern.“

Ihr Team motiviert sie ebenfalls dazu, Herausforderungen als Ansporn zu Höchstleistungen zu nehmen. „Umgekehrt kann es von mir erwarten, dass ich ihm den Rücken frei halte und Erfolge mit ihm teile.“ Ihr wichtigster Grundsatz lautet: People make the difference. Denn gerade die Menschen in ihrer ganzen Vielfalt bringen das Unternehmen voran. „Aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Denkweisen entstehen oft neue Ideen.“ Ihr zweiter Grundsatz – sag, was du denkst und tue, was du sagst – steht für ihre absolute Zuverlässigkeit. „Ich mache klare Ansagen und verwirkliche das, was ich ankündige.“ Und schließlich das Prinzip: work hard, play hard. Sie betont: „Wir feiern gemeinsam, aber wir unterstützen uns auch, wenn es Durststrecken zu überwinden gilt.“ *mon*



DIE INNOVATIVE

SABINE HEROLD IST EIN ERFINDUNGSREICHER KOPF. SO HAT SIE MIT IHREM MANN IHR UNTERNEHMEN DELO ZUM MARKTFÜHRER IN DER INDUSTRIEKLEBSTOFFBRANCHE WEITERENTWICKELT.



Es gab nur eine wichtige Station in ihrem Berufsleben, sagt Sabine Herold schmunzelnd: DELO. Ihre Karriere startete die Diplom-Chemieingenieurin in der Anwendungstechnik des Windacher Industrieklebstoffherstellers, sammelte dort umfangreiche Erfahrungen und lernte das Unternehmen so kennen und schätzen. Später leitete sie die Bereiche Engineering, Marketing und Vertrieb. Als sich die Chance ergab, die Firma zu kaufen, griff sie zu – und übernahm 1997 mit ihrem Mann Dr. Wolf-Dietrich Herold den Betrieb. „Das war ein entscheidender Schritt für uns, den wir nie bereut haben.“ Mit ihrer ausgeprägten Freude an der Innovation, ihrem Wunsch, sich selbstständig zu machen, und ihrer teamorientierten Denkweise brachte sie die richtigen Voraussetzungen mit: So entwickelte sie die anfangs noch kleine Firma zu einem wachstumsstarken, weltweit erfolgreichen Hidden Champion mit inzwischen über 350 Beschäftigten.

Worauf die Chefin besonders stolz ist: 30 Prozent des Umsatzes werden mit Produkten gemacht, die jünger als drei Jahre sind. Jedes Jahr investiert das Unternehmen 15 Prozent vom Umsatz in Forschung und Entwicklung. „Innovation, Spaß an der Arbeit und der Technik sind meine wichtigsten Grundprinzipien“, betont sie. „Dafür brauchen wir ein hoch qualifiziertes, motiviertes Team, das ebenso viel Begeisterung für die Arbeit und für Innovationen mitbringt wie mein Mann und ich.“ Daher schreibt sie Aus- und Weiterbildung besonders groß. Zudem setzt sie sich dafür ein, Mitarbeiterinnen nach der Babypause den Wiedereinstieg zu erleichtern. „Wichtig ist, dass sie auch während der Elternzeit beruflich am Ball bleiben, um danach wieder voll ins Berufsleben einsteigen zu können.“ Die Unternehmerin fordert: Vor allem auf politischer Ebene müsse mehr passieren, damit sich Beruf und Familie leichter vereinbaren lassen. *mon*

DIE LEIDENSCHAFTLICHE

BEATRICE KRESS SETZTE SICH ÜBER EIN TRADIERTES ROLLENBILD HINWEG UND VERFOLGTE KONSEQUENT UND BEGEISTERT IHREN EIGENEN WEG. BESONDERS GEFÄLLT DER CHEFIN DER BERGADER PRIVATKÄSEREI, DASS SIE NATURPRODUKTE HERSTELLT.

Wäre es nach ihren Eltern gegangen, wäre Beatrice Kress nie Unternehmerin geworden, sondern brav Chefsekretärin bei der Bergader Privatkäserei GmbH in Waging geblieben. „Das reicht mir nicht, es gibt noch mehr“, dachte sie sich schließlich mit 23, machte das Abitur nach und studierte Betriebswirtschaftslehre in München. Damit erwarb sie das nötige Rüstzeug, um leitende Funktionen bei Bergader wahrzunehmen. In der Kinderpause blieb sie im Unternehmensbeirat, nutzte ihren zielstrebigem Gestaltungswillen seinerzeit aber auch, um ein Mütterzentrum in Traunstein zu organisieren. „Das war bestes Managementtraining, praktisch eine Firmengründung im Kleinen“, schmunzelt die Unternehmerin, die seit 1998 geschäftsführende Gesellschafterin des in Oberbayern verwurzelten Familienbetriebs ist, wenn sie über diese Phase ihres Lebens erzählt. Ihren 520 Mitarbeitern begegnet sie stets mit Respekt und Wertschätzung. „Das ist heute wichtiger denn je, um gute Leute zu halten“, weiß sie.

Mit ihrer Liebe zu dem Naturprodukt Käse und ihrem ausgeprägten Gespür für Organisation und Weiterentwicklung treibt sie gemeinsam mit ihrer kompetenten Mannschaft immer wieder Innovationen voran, verteidigt erfolgreich die Marktführerschaft ihres Unternehmen als Blaukäsehersteller und -exporteur und baut die Auslandsmärkte aus. Dabei folgt sie stets dem Leitsatz von Großvater und Firmengründer Basil Weixler, sich immer etwas Besonderes einfallen zu lassen, um ertragreiche Nischen zu besetzen. Ihr leidenschaftliches Faible für die Entwicklung neuer Konzepte setzte sie auch bei ihrem speziellen Hobby um: der Bergader Käsewelt mitten in Waging. Hier können Käseliebhaber Kuriositäten aus der alten Fabrik bestaunen, vieles über die Käseherstellung erfahren und natürlich die Bergader-Produkte Bavaria blu oder Bonifaz kosten und erwerben. Kein Wunder, dass Beatrice Kress ihre Gesprächspartner am liebsten hier hinführt: „Der Genuss spielt bei mir die erste Geige.“ *HA*



DIE ENGAGIERTE

VERONIKA PETERS, GESCHÄFTS-FÜHRERIN DER GEBRÜDER PETERS GEBÄUDETECHNIK GMBH IN INGOLSTADT, SETZT SICH IM BETRIEB UND ZUDEM IN ZAHLREICHEN EHRENÄMTERN EIN – BESONDERS AUCH FÜR FRAUEN UND JUGENDLICHE.

„Ich habe einen Mann mit einer Firma geheiratet, deshalb hänge ich mich rein.“ Diese konsequente Einstellung pflegt die Chefin der Gebrüder Peters Gebäudetechnik GmbH aus Ingolstadt bis heute: Veronika Peters stellt sich allem, ohne zu zögern – ganz gleich, ob es sich um Wachstumsschübe, Wirtschaftskrise oder Fachkräftemangel handelt. Gemeinsam und gleichberechtigt mit ihrem Mann Fritz Peters bewältigt die studierte Betriebswirtin seit 1984 Höhen und Tiefen und hat stets eine pfiffige Idee parat. „Man wächst in die Rolle hinein und lernt dazu – nicht nur neues Sachwissen, sondern auch, Möglichkeiten zu erkennen, Netzwerke zu knüpfen, Vorbild zu sein.“ Darin ist sie meisterhaft. Sie stärkt die Position der Frauen im männerdominierten Betrieb, bildet überdurchschnittlich viele Lehrlinge aus, kooperiert dafür mit der Islamischen Gemeinde, stellt den Betrieb familienfreundlich auf und hat stets ein offenes Ohr für die 450 Mitarbeiter. Zudem ist sie ehrenamtlich unter anderem für das lokale Familienbündnis, die Ingolstädter Freiwilligenagentur und den Bund Naturschutz aktiv. Kein Wunder, dass die Mitarbeiter ihr durchschnittlich mehr als zwölf Jahre die Treue halten, die familienfreundliche Personalpolitik mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet wurde. Solidargemeinschaft und Fairness sind bei

Veronika Peters keine Worthülsen, Spielchen liegen ihr nicht. Der Zusammenhalt der Großfamilie, aus der sie stammt, hat sie geprägt, aber auch die Entbehrungen, die der sudetendeutsche Großvater für seine Polstermöbelfabrik auf sich nahm, die ihre Mutter dann erbe. Für sie waren Großeltern und Eltern „klassische ehrbare Kaufleute, fleißig, diszipliniert und fair“. Aktuell ist sie auf Talentsuche bei Jugendlichen. Sie gibt Bewerbungstrainings an Schulen und fördert besonders leistungsbe-reite Azubis im Betrieb. „Das ist der schöne Aspekt am Unternehmertum, dass ich solche Dinge tun kann.“ HA



DIE AUFGESCHLOSSENE

MARION SCHICK IST VORSTANDSMITGLIED PERSONAL UND ARBEITSDIREKTORIN DER DEUTSCHEN TELEKOM AG. SIE STELLT SICH IMMER WIEDER NEUEN HERAUSFORDERUNGEN, ÜBERNIMMT GERNE VERANTWORTUNG UND BETEILIGT IHR TEAM DARAN.



Die Komfortzone immer wieder zu verlassen – was Marion Schick von ihrem Team erwartet, gilt genauso für sie selbst. „Mein Führungsstil fordert Eigenverantwortung, er setzt auf die Beteiligung von vielen.“ Sie weiß, dass sie damit verkrustete Strukturen aufbricht.

Doch Führung heißt nicht, von oben herab zu steuern, sondern andere an der Verantwortung zu beteiligen. Seit Mai 2012 leitet sie als Vorstandsmitglied den Personalbereich der Deutschen Telekom AG. Zuvor war die Betriebswirtschaftsprofessorin baden-württembergische Bildungsministerin – nach zahlreichen Stationen in Wirtschaft und Wissenschaft. „Jede Station bringt Impulse, Erfahrung und Weiterentwicklung: Man lernt nie aus.“ Die Telekom

will sie zu einem agilen, innovativen Unternehmen weiterentwickeln, das als einer der besten Arbeitgeber engagierte Menschen anzieht. Eine wichtige Aufgabe sieht sie darin, mit dem Altern der Belegschaft gezielt umzugehen. Denn altersgemischte Teams bringen die Firma voran. Eine ebenso große Rolle spielt die Balance von Familie und Beruf. Beides zu vereinbaren, war und ist für sie selbst als Mutter zweier Kinder eine Herausforderung, zumal ihr Büro in Bonn ist, ihre Familie in München lebt. Eltern brauchen Flexibilität. „Daher ermöglichen wir, ihre Arbeitszeit befristet zu reduzieren, um ihre familiären Aufgaben in Ruhe zu lösen.“ Neben flexiblen Arbeitszeiten bietet die Telekom auch Kitaplätze, Notfallbetreuung und Unterstützung dabei, in der Elternzeit beruflich am Ball zu bleiben. Vor allem sollten wir uns von der Rabenmütterdebatte verabschieden, mahnt sie. „Firmen müssen aber auch ihre Personalarbeit auf solche Ein- und Ausstiege ausrichten – ganz gleich, ob es dabei um Frauen oder Männer geht.“ mon

DIE COURAGIERTE

FÜR **KATHRIN WICKENHÄUSER** STAND VON VORNHEREIN FEST, DASS SIE HOTELCHEFIN WIRD. DIE VERANTWORTUNG FÜR MITARBEITER, GÄSTE UND STANDORT ÜBERNIMMT SIE MIT VIEL BEGEISTERUNG UND DURCHSETZUNGSKRAFT.

„Ohne die IHK würde es mich gar nicht geben“, lacht Kathrin Wickenhäuser und erzählt, dass sich ihre Eltern seinerzeit in der IHK für München und Oberbayern kennen gelernt haben. Inzwischen übernahm sie in vierter Generation von ihrem Vater Fritz Wickenhäuser die Hotels Cristal und Dolomit in München, ist selbst Teil der Unternehmerwelt. „Die Herausforderung war beträchtlich“, erinnert sie sich an den 19. Januar 2009, als sie das erste Mal als Geschäftsführende Gesellschafterin das Hotel Cristal betrat: „Ich hatte plötzlich nicht nur Verantwortung für mich selbst, sondern auch für meine Eltern und Mitarbeiter.“ Doch sie packte ihre neue Aufgabe mit Mut und Freude an und stellte schnell fest: „Als Unternehmerin bin ich ein freier Mensch.“ Ihre erste Bewährungsprobe hatte die studierte Soziologin und MBA gleich im Krisenjahr 2009 zu bestehen, als die Branche komplett zusammenbrach. Gemeinsam mit ihrem Lebensgefährten Alexander Egger prüfte sie die Firma, die neben den beiden Hotels noch aus einem Parkhaus besteht, auf Herz und Nieren, verhandelte alle Verträge neu und überstand mit einer ausgeklügelten Optimierungstrategie das Tief. „Davon profitieren wir noch heute“, sagt sie selbstbewusst und wird vom Vater für die guten Zahlen bewundert.

Die Renovierung beider Hotels nahm Wickenhäuser, die einen Faible für Innenarchitektur hat, selbst in die Hand. Die junge Frau mit der fröhlichen Ausstrahlung setzt als Vorstand der Wickenhäuser & Egger AG auf nachhaltiges Wirtschaften, verantwortungsbewussten Umgang mit den 75 Mitarbeitern und Regionalität. Sie engagiert sich in zahlreichen Ehrenämtern und bringt den ganzen Stadtteil am Hauptbahnhof zusammen: um den kulturellen Austausch zu fördern und gemeinsam die Lebensqualität zu erhöhen. „Mit einem Familienunternehmen geht das alles viel leichter“, freut sich Kathrin Wickenhäuser. HA



DIE PARTNERSCHAFTLICHE

VÉRONIQUE WITZIGMANN BAUT IHRE GLEICHNAMIGE MÜNCHNER FIRMA FÜR FEINKOSTFRUCHTAUFSTRICHE BEHARRLICH, MIT WEITBLICK UND ÜBER KOOPERATIONEN AUS. SIE BIETET EINE EDLE PRODUKTPALETTE – UND SPRÜHT VOR NEUEN IDEEN.

Eine Unternehmerin, die nur am Schreibtisch sitzt, ist sie nun wirklich nicht. „Ich bin immer unterwegs“, beschreibt Véronique Witzigmann ihren Alltag: Sie hält nach feinsten Zutaten Ausschau, probiert in ihrer Küche zu Hause neue Rezepte für Fruchtaufstriche, Chutneys und Pestos aus, gibt ihrem Kooperationspartner, einer Düsseldorfer Manufaktur, neue Kreationen für die Gourmet-Linie in Auftrag, vermarktet in Hotels, Läden und Firmen ihre Leckerbissen. Zudem verkauft sie Bücher, schreibt Kolumnen, unterstützt die Benefizaktion „Spitzenköche für Afrika“ und lässt zudem von der Firma Hipp Biofruchtaufstriche produzieren, die eine breite Käuferschicht ansprechen.

Der Start im Jahr 2005 war allerdings nicht so leicht. Alleinerziehend, vom Vater, Sternekoch Eckart Witzigmann, skeptisch beäugt, nur von der Mutter unterstützt, baute sie ihre kleine Firma auf. „Ein Knochenjob“, erinnert sie sich an die Zeit, wo sie bis zu 35 Kilo Obst allein in die Produktion schleppte. Sie machte alles selbst – vom Einkochen in einer gewerblichen Küche bis zum Versand.

Inzwischen hat die Unternehmerin mit dem beachtlichen Durchhaltevermögen sowohl Produktion als auch Vertrieb delegiert. „Das läuft jetzt alles viel effizienter ab“, atmet sie auf. 50 000 Gläser verlassen pro Jahr die Manufaktur in Düsseldorf. Diese als Partner zu finden, war für sie die größte Herausforderung. „Erfolg hat man nie allein, sondern nur mit Menschen, denen man vertraut“, weiß sie heute. Das gibt ihr Kraft, weiterzumachen und auch den Freiraum, sich mehr der Kundenakquise zu widmen. Dabei kommt ihr zugute, dass ihre handwerklich hergestellten, natürlichen Produkte im Trend liegen. Außerdem, so Witzigmann, entstehe gerade eine neue Frühstückskultur. Und dafür hat sie genau die richtigen Schmankerl ... HA



Mädelsabend – nein danke ...

AUCH IM JAHR 2013 SIND DIE TRADITIONELLEN GESCHLECHTERKLISCHEES IN DEUTSCHLAND PRÄSENTER ALS GEDACHT – UND HEMMEN FRAUENKARRIEREN. DIE GRÜNDE UND WAS DAGEGEN ZU TUN IST, DISKUTIERT DER IHK-FÜHRUNGS-UND-BUSINESSFRAUEN-ROUND-TABLE. Von Gabriele Lücke

IHK-Magazin: Die Zahlen sprechen eine klare Sprache. Frauen in Führungspositionen – es gibt in Deutschland nach wie vor zu wenige von ihnen. In den Konzern, aber auch im Mittelstand. Und auch Unternehmerinnen könnte es mehr geben. Warum ist die Lage so, wie sie ist?

Holst: Im Weg stehen dem Aufstieg der Frauen nach wie vor sehr ausgeprägte Geschlechterstereotypen: In den Köpfen steckt immer noch das Bild, dass Frauen und Führung nicht zusammengehen, Führung also Männersache ist, dass Frauen für die Familie da sein müssen, Rabenmütter sind, wenn sie kleine Kinder haben und arbeiten gehen.

Tarves: Es gibt tatsächlich kaum ein anderes Land, in dem die Geschlechterrollen so traditionell sind wie in Deutschland. Das Wort Rabenmutter gibt es nur in der deutschen Sprache. Auch wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hierzulande fast ausschließlich als Frauenthema gesehen.

Kersch: Dabei bremst nicht nur die Rollenzuweisung, sondern auch die oft immer noch zu schwierige praktische Organisation der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Karrieren aus.

Tarves: Richtig. Frauen nehmen für die Familie Auszeiten, gehen in Teilzeit. Karriere setzt derzeit aber noch in vielen Unternehmen ständige Verfügbarkeit, Präsenzpflcht über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus voraus. Andererseits: Wenn der Aufstieg an die Spitze erfolgt, sind die Kinder oft aus dem Gröbsten raus. Dann täten sich auch Frauen mit Familie leichter, diese Anforderung zu erfüllen.

Holst: ... sie kommen aber oft gar nicht erst soweit, dass sich diese Option ergibt, stoßen bereits vorher an die gläserne Decke oder gehen im Karriere-Labyrinth verloren. Das liegt daran, dass sich die Besetzung von Führungspositionen zwar auch nach Leistung, aber zu oft noch mehr nach dem Prinzip der Ähnlichkeit vollzieht. Das heißt: Die Personengruppe an der Spitze zieht immer wieder ihnen ähnliche Perso-

DIE TEILNEHMERINNEN:

Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin

Elfriede Kersch, Referatsleiterin Volkswirtschaft Fachkräfte Demografie der IHK für München und Oberbayern

Regina Mehler, Gründerin der Rednerinnen-Vermittlung Women Speaker Foundation, München

Stefanie Müller, HR Senior Business Partner, Telefónica in Deutschland

Andrea Schneider-Leichsenring, Redaktion IHK Magazin

Stephanie Spinner-König, Vorsitzende der Geschäftsführung der Spinner GmbH, München, und Vizepräsidentin der IHK für München und Oberbayern

Sylvia Tarves, Geschäftsführerin der Personalberatung Leading Women, München, Organisatorin der Mixed Leadership Conference

Moderation: Gabriele Lücke, Wirtschaftsjournalistin

Stefanie Müller, Elfriede Kersch, Andrea Schneider-Leichsenring, Gabriele Lücke, Sylvia Tarves, Regina Mehler, Stephanie Spinner-König (v. l.); Elke Holst lieferte ihren Input vorab im Interview





**Frauen müssen die Karrieren auch wollen. ... Hinter
„einer Karriere steckt eben auch viel Arbeit und Einsatz.“**

Regina Mehler, Women Speaker Foundation

nen mit entsprechenden Haltungen und Lebenswirklichkeiten nach. Da wir im Moment eben vor allem Männer in Führungspositionen haben ...

Tarves: Schmidt sucht Schmidtchen. So werden die im Zuge der historischen Entwicklung ohnehin schon männlich geprägten Arbeits- und Karrierewelten immer wieder männlich reproduziert. Strukturen und Rahmenbedingungen, die Frauen aufsteigen lassen, können so nur schwer entstehen.

Müller: Zudem gibt es eben noch sehr wenige Frauen, die an der Spitze mitspielen und deren Weg andere Frauen motiviert, es ihnen nach zu tun. Den Frauen fehlen positive Karrierevorbilder.

Spinner-König: Es fällt mir zugleich aber auch außerordentlich schwer, bestimmte technische Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, obwohl ich es ja will. Um in der Industrie an die Spitze zu kommen, ist oft eine naturwissenschaftliche Vorbildung nötig. Frauen wählen diese Berufe aber viel zu selten. Ein weiterer wichtiger Karrierehebel sind zudem die Branchennetzwerke. Die nutzen Frauen kaum, weil sie aus ihrer Sicht zu viel Zeit kosten. Ich

war viele Jahre die einzige Vorstandsfrau im Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V., dem ZVEI. Seit einem Jahr sind wir zu zweit: Immerhin eine Steigerung von 100 Prozent.

Mehler: Frauen müssen die Karrieren zu all dem auch wollen. Ich habe in einem früheren Job gegen die Skepsis des oberen männlichen Managements zwei Frauen für Führungspositionen aufgebaut – am Ende haben beide Frauen den Job abgelehnt. Sie wollten sich die Karriere nicht antun. Das Management hatte Geld verpulvert, sah die Klischees bestätigt und dürfte sich so schnell nicht mehr auf Frauen in Führungspositionen einlassen.

Holst: Das Beispiel bringt auch noch einmal die Rollenbilder ins Spiel: Nicht nur die Männer sind diesen verhaftet, sondern auch die Frauen selbst sollten die Stereotype überwinden, zu denen Karriere und Führung ja originär nicht gehören. Sie sollten lernen, dass es normal ist, dies zu wollen und entsprechend zu agieren. Damit Frauen mit diesem Verhalten auch Erfolg haben, ist es allerdings notwendig, dass Unternehmen eine Kultur schaffen, in denen Frauen in Führungspositionen willkommen sind. Arbeit und Einsatz müssen sich lohnen – auch für Frauen.

Mehler: Dabei muss ihnen aber auch klar sein, was das bedeutet. Hinter einer Karriere steckt eben auch viel Arbeit und Einsatz.

Müller: Aber auch viel Spaß und Motivation, wenn man Dinge gestalten und vorantreiben kann. Frauen sehen oftmals mehr die Herausforderung als die Chancen.

Kersch: Trotzdem – nur Wollen reicht eben auch nicht, solange die Strukturen nicht passen.

Auf was verzichten Unternehmen, wenn sie Frauen nicht an die Spitze holen?

Spinner-König: Zunächst einmal ist es eine unglaubliche Ressourcenverschwendung, dass Frauen teuer studieren, um dann akademisch Windeln zu wechseln ...

Mehler: Für die Bewältigung der anstehenden wirtschaftlichen Herausforderungen

und Veränderungen brauchen wir die besten Köpfe – und 50 Prozent davon sind Frauen. Frauen kommen aus anderen Lebenswelten als Männer, bringen andere Erfahrungen mit. Diese Erfahrungen zusammenzubringen, also Teams stärker zu mischen, mehr Frauen in die Führung zu holen, macht Unternehmen erfolgreicher. Homogene Teams produzieren zu viel Gleiches. Innovationen und Wachstum entstehen nur durch gemischte Teams.



**Den Frauen fehlen positive
„Karrierevorbilder.“**

Stefanie Müller,
Telefónica Deutschland

Tarves: Wobei es dafür eine kritische Größe gibt. Eine Frau unter zehn Männern kann nicht so viel bewirken, es sollten mindestens drei sein.

Müller: Wir erleben bei Telefónica den Mehrwert durch Diversity ganz konkret. Wir können die unterschiedlichen Zielgruppen – eben beispielsweise Frauen – viel besser bedienen, wenn und weil wir auch Frauen in den Entwicklungsteams haben, die deren Bedürfnisse kennen.

Tarves: Zumal Frauen auch den Löwenanteil der Kaufentscheidungen treffen. Ein weiterer Punkt: Unternehmen positi-



**In den Köpfen steckt immer noch das Bild, dass Führung
„Männersache ist, dass Frauen für die Familie da sein müssen.“**

Elke Holst, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

Nur Karriere machen wollen, reicht eben auch „nicht, solange die Strukturen nicht passen.“

Elfriede Kersch, IHK für München und Oberbayern

onieren sich auch als attraktive und darüber hinaus auch als politisch korrekte Arbeitgeber, wenn sie sich für mehr Frauen öffnen.

Führen Frauen anders?

Müller: Viele Frauen verfügen aufgrund ihrer Sozialisation stärker über die Soft Skills, die in Zukunft mehr und mehr gefordert sein werden, und beherrschen das kooperative, teamorientierte, interkulturelle Verhalten. Darüber hinaus empfinde ich Frauen oft als pragmatischer: Sie packen einfach an und denken lösungsorientiert.

Spinner-König: Wobei ich beobachte, dass sich die Führungsstile annähern, auch Männer erkennen mehr und mehr die Bedeutung der Soft Skills. Ansonsten schätze ich bei Frauen, dass sie viel mehr nachfragen und weniger als gegeben hinnehmen als Männer.

Da mehr Frauen in Führungspositionen, gemischte Teams Unternehmen erfolgreicher machen, liegt es nur nahe, den Anteil der Frauen in Führung zu erhöhen. Das passiert offensichtlich nicht von allein, sondern muss gesteuert werden. Was ist zu tun? Was können vor allem auch die Unternehmen selbst tun?

Mehler: Ich möchte vorab grundsätzlich werden. Es müssen mehr Mädchen für die karrieretauglicheren Ausbildungen und Studiengänge gewonnen werden – also vor allem für Naturwissenschaften und Technik. Wir müssen weg von der noch immer erschreckend geschlechterstereotypen Berufswahl. So wird für die Unternehmen auch die Basis, später gute Frauen in Führung zu bringen, breiter. Typische Frauenberufe führen selten an die Spitze eines DAX-Unternehmens.

Spinner-König: Richtig. Ich versuche konsequent, mindestens zwei Mädchen pro Jahrgang unter meinen Azubis zu haben, veranstalte Girls' Days.

Bitte nicht den Begriff „Frauenförderung! Frauen brauchen keine Förderung, sie sind schließlich nicht defizitär.“

Sylvia Tarves, Leading Women

Holst: Im Finanzsektor sind über die Hälfte der Beschäftigten Frauen, es gibt aber auch dort nur ganz wenige Frauen in den Vorständen.

Kersch: Ein entscheidender Schlüssel sind gute Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Konkret brauchen Eltern eine bedarfsgerechte Kinderbetreuung – hier sind vor allem die Kommunen gefordert. Zudem brauchen sie mehr Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung. Letzteres haben Unternehmen in der Hand.

Spinner-König: Ich bin schon immer eine Kämpferin für kostenlose Kitas gewesen, mit Öffnungszeiten, die es Familien, vor allem Frauen auch wirklich erlauben, sich auf Arbeit und Karriere zu konzentrieren. Da es davon nur wenige gab, habe ich schließlich selbst eine solche Kita für meine Belegschaft und die Nachbarfamilien eröffnet. Sie ist von 7:30 Uhr bis 18 Uhr und auch vier Wochen in den Ferien geöffnet. Dort gibt es auch einen Experimentierraum um den „Forschergeist“ zu wecken.

Tarves: Zudem müssen wir in den Unternehmen von der bisherigen Präsenz- zu einer Vertrauens- und Ergebniskultur kommen, denn die macht flexibler.

Holst: Die Rahmenbedingungen können aber noch so gut sein, wenn sich – und da kommen wir zurück zum Anfang – an den Geschlechterstereotypen und den mit ihnen einhergehenden unterschiedlichen Zuweisungen von Fähigkeiten und Eigen-



schaften von Frauen und Männern, in den Einstellungen und Verhaltensweisen nichts ändert. Dabei müssen sich beide Geschlechter wandeln: Männern gehen in Elternzeit und Teilzeit und lassen nicht zu, dass ihre Karriere dadurch beeinträchtigt wird, Frauen fordern Karriere bewusst ein, Vorgesetzte befördern Frauen und holen ihre Kinder aus der Kita ab, setzen in der Familienzeit nach 17 Uhr keine Meetings mehr an. So entstehen neue Role-Models. Ich beobachte, dass ein solcher Kulturwandel langsam beginnt – und er wird derzeit von vielen jungen Vätern vorangetrieben: Sie wollen ihre Kinder aufwachsen sehen, nehmen selbstbewusst Elternzeit, wollen aber auch ihre Karriere fortsetzen.

Spinner-König: Und die jungen Väter haben gut ausgebildete, ambitionierte Frauen an ihrer Seite, die die traditionellen Rollen ja auch nicht mehr wollen. Der Generationswechsel und gewandelte private Beziehungen könnten sich also langfristig als Hebel erweisen. Das ist mir überhaupt eine wichtige Botschaft: Karriere setzt auch einen unterstützenden Lebenspartner voraus.

Rahmenbedingungen, neue Unternehmenskultur, braucht es auch eine spezifische Frauenförderung?

Tarves: Bitte nicht diesen Begriff! Frauen brauchen keine Förderung, sie sind schließlich nicht defizitär.

Holst: Es geht zunächst immer um ein klares Bekenntnis der Unternehmen zu mehr Frauen in Führung. Weibliche Talente gilt es, systematisch von der Basis an aufwärts für Führungspositionen aufzubauen. Dafür sollten sich Unternehmen auch Zielgrößen setzen und deren Einhaltung kontrollieren.





„Ich bin schon immer eine Kämpferin für kostenlose Kitas gewesen, mit Öffnungszeiten, die es Familien, vor allem Frauen, auch wirklich erlauben, sich auf Arbeit und Karriere zu konzentrieren.“ Stephanie Spinner-König, Spinner GmbH

Müller: Wir haben das Münchner Memorandum für Frauen in Führung unterschrieben und uns auf ein solches Commitment eingelassen. Wir arbeiten ganz gezielt mit Mentoring-Programmen und mit international angelegten Leadership-Trainings für Frauen, verbessern aber auch die Rahmenbedingungen – etwa durch eine eigene Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice. Insgesamt zeigen unsere Aktivitäten Wirkung. In den letzten fünf Jahren hat sich der Anteil der Frauen in den Führungspositionen auf rund 20 Prozent erhöht, 30 Prozent wären das Ziel und eine adäquate Abbildung unseres Gesamtfrauenanteils. Dafür achten wir auch auf die Role Models. Wenn die Vorgesetzten, wie etwa ich, wegen der Familie in Teilzeit führen, dann verändert das auch das Bewusstsein und die Kultur im Unternehmen – für Männer wie Frauen.

Mehler: Bei den Vorgesetzten wird der Verhaltenswandel bestärkt, wenn ihre Unterstützung von Frauen in Führung auch Gegenstand von Bewertungssystemen ist ...

Müller: ... und das Thema immer wieder Gegenstand von Entwicklungsgesprächen und Personalplanung ist.

Tarves: Dann muss sich im Recruitment für Spitzenpositionen einiges ändern. Stellenausschreibungen müssen geschlechtsneutral formuliert werden, spezielle Personalvermittler für Frauen in Führung ins Boot geholt werden, damit mehr Frauen ins Rennen geschickt werden können. Auch Vorstellungsgespräche sollten anders ablaufen: Wenn einer Frau dort nur Männer gegenüber sitzen, in deren Köpfen die

ganzen Geschlechterstereotypen ablaufen, da kann selbst die beste Frau scheitern. Hier ist es wichtig, dass beispielsweise die Personalvermittler mit den Vorständen schon mal vorab über die Kandidatin reden, dass die Panel gemischer besetzt werden. Zudem gilt es, die in der Regel abwechslungsreichen Lebensläufe der Frauen als Bereicherung zu verstehen.

Was halten Sie denn von einer Quote als Mittel?

Spinner-König: Ich suche durchaus gezielt nach Frauen, stelle sie ein, wenn sie gut sind, ermögliche ihnen durch gute Rahmenbedingungen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Aber ich muss diese Frauen eben auch finden ... Und wenn sich in meiner Branche nur eine Frau bewirbt, dann kann, muss sie aber nicht besser sein, als die neun männlichen Bewerber. Eine Quote wäre nicht hilfreich.

Müller: Ich finde auch, es geht darum, die Strukturen und Rahmenbedingungen zu verändern.

Mehler: Ich bin morgens für und abends gegen die Quote: Niemand will eine Quotenfrau sein, sondern durch Leistung Karriere machen. Allerdings würde die Quote auf jeden Fall beschleunigend wirken.

Holst: Die Europäische Kommission hat aufgezeigt, dass in Ländern mit Quotenregelungen rascher mehr Frauen in Aufsichtsräte kamen als in jenen ohne entsprechende gesetzliche Initiativen.

Tarves: Ich beobachte, dass die reine Androhung der Quote durch EU-Justizkommissarin Viviane Reding schon gereicht hat, dass sich etwas ändert. Die Vorstände waren aufgeschreckt, begannen bei Neubesetzungen die Frauen stärker in den Blick zu nehmen.

Kersch: Auf jeden Fall darf die Quote nicht gesetzlich verordnet werden, das schränkt die Flexibilität der Unternehmen zu sehr ein. In manchen Branchen wie der Metall- oder Automobilindustrie würden sich wohl leider auch gar nicht genug Frauen finden.

Sind die diskutierten Maßnahmen denn auch für kleine und mittlere Unternehmen tauglich?

Müller: Dazu dieser Gedanke: Man kann Dinge ja auch erstmal antesten, muss nicht gleich alles auf einmal wollen. Damit legt man die Veränderungshürden niedriger, um dann Schritt für Schritt weiterzukommen.

Was können die Frauen selbst tun?

Tarves: Die Frauen, die oben angekommen sind, sollten als Vorbild, als Role Model, für andere Frauen auftreten, sichtbar werden. Die, die auf dem Weg nach oben sind, sollten sich selbstbewusst in Position bringen.

Mehler: Mehr karriereuträgliche Berufe wählen, die Herausforderung Karriere und Führungsposition annehmen, sie konsequent durchziehen, nicht schwanken – und als ganz praktischer Aspekt: vor allem in verschiedene Netzwerke gehen, dabei nicht nur in Frauennetzwerke, sondern gerade auch in die gemischten Netzwerke, die Branchennetzwerke.

Spinner-König: Richtig. Denn dort treffen sich die Entscheider, heute eben meistens noch Männer, dort entstehen Kontakte und Empfehlungen. Netzwerktreffen sind kein Mädelsabend. Und mit Urlaub es gilt, auch mal bis vier Uhr morgens mit an der Bar zu bleiben – denn nach dem offiziellen Teil findet dort noch immer das entscheidende Networking statt.



Gemeinsamer Balance-Akt

DIE VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF IST LÄNGST KEINE REINE PRIVATSACHE MEHR. FAMILIENORIENTIERTE UNTERNEHMEN HABEN DABEI VORTEILE UND KÖNNEN MITARBEITER UND MITARBEITERINNEN FINDEN UND BINDEN. Von Eva Elisabeth Ernst

Über 130 verschiedene Arbeitszeitmodelle unterhält die Sparda-Bank München eG für ihre rund 700 Mitarbeiter. Außerdem bietet sie ein Zeitwertkonto an, auf das Mitarbeiter einen Teil ihrer Bezüge einbezahlen und dafür zum Beispiel binnen fünf Jahren eine bis zu zweimonatige Auszeit nehmen können. Angestellte in Elternzeit werden alle drei Monate zum „Elterncafé“ in die Zentrale eingeladen. Seit Anfang des Jahres gibt es am Stammsitz zudem ein Arbeitszimmer mit Spielecke, intern „Eltern-Kind-Zimmer“ genannt, damit die Kinder bei akuten Betreuungsnotständen mit ins Büro genommen werden können. „Seit 2005 beschäftigen wir uns damit, wie wir auf die Bedürfnisse unserer Beschäftigten eingehen können – nicht zuletzt, um den demografischen Wandel besser zu bewältigen“, sagt Paul Vorsatz, Leiter Personalbetreuung in München. Eine Fokusgruppe mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen, Hierarchiestufen und Altersgruppen trifft sich sechsmal jährlich, um entsprechende Maßnahmen anzustoßen. Ein messbares Resultat der Familienfreundlichkeit ist die anhaltend niedrige Fluktuationsrate. Kaum quantifizierbar ist hingegen der Gewinn an Lebensqualität für die Beschäftigten und ihre Familien sowie die daraus resultierende höhere Motivation.

Dass die Sparda-Bank München, bei der übrigens auch ein Vorstand in Teilzeit arbeitet, mit ihrem Maßnahmenkatalog richtig liegt, bestätigt der „Monitor Familienleben 2012“, eine repräsentative Befragung des Instituts für Demosko-



pie Allensbach im Auftrag des Bundesfamilienministeriums. Dort wird klar definiert, was Familienfreundlichkeit ausmacht: 89 Prozent der Befragten nannten flexible Arbeitszeiten, 65 Prozent Sonderurlaub, wenn das Kind krank ist und für 62 Prozent gehören Möglichkeiten, dass Mütter und Väter auch von zu Hause aus arbeiten können, dazu. Der Löwenanteil der Arbeitgeber hat sich, so das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) bereits auf Familienfreundlichkeit eingelassen. Die, die es noch zu wenig tun, dürfte der Fachkräftemangel besonders hart treffen. Denn 77 Prozent der Eltern zwischen 25 und 49 Jahren sind bereit, für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Job zu wechseln. 27 Prozent haben dies sogar bereits getan. Dies ermittelte eine Studie der Gesellschaft für Konsumforschung

in Nürnberg, die 2010 für das Bundesfamilienministerium erstellt wurde. Dass fehlende Betreuungsangebote für Kinder eine der größten Hürden für eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind, betont Alexa Ahmad, Geschäftsführerin des pme Familienservice in Berlin. „Doch selbst dort, wo es ausreichend Plätze gibt, entsprechen die Angebote oft nicht den zeitlichen Bedürfnissen berufstätiger Eltern.“ Besonders in Ausnahmesituationen: „Deshalb ist es für Arbeitgeber wichtig, den Beschäftigten das Gefühl zu vermitteln, dass sie sich auch kurzfristig für ihre Familie Zeit nehmen können.“ Dies müsse auch bei pflegebedürftigen Angehörigen gelten. Doch bildet dies nicht nur eine organisatorische Herausforderung, es erfordert nach wie vor auch ein weiteres Umdenken in den Chefetagen. Familienorientierung muss in der Kultur der Unternehmen verankert sein. „Lange Arbeitszeiten und permanente Erreichbarkeit dürfen nicht Grundbedingungen für den beruflichen Erfolg sein“, betont Ahmad. „Gerade Frauen sind oftmals nicht bereit, diese Anforderungen zu erfüllen, und stecken dann lieber ihre Karriereaspirationen zurück oder machen sich selbstständig.“ Dabei ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur ein Thema für die Unternehmen. Auch innerhalb der Familien gibt es noch gewisse Gleichstellungsdefizite: So gaben bei der Allensbach-Studie 70 Prozent der Mütter an, dass sie die Arbeit zu Hause weitgehend alleine erledigen. ■



Seit 2005 beschäftigen wir uns damit, wie wir auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingehen können.“

Paul Vorsatz, Leiter Personalbetreuung der Sparda-Bank

FAMILIE & BERUF: DIE IHK MACHT VIELE ANGEBOTE

Besuche bei vorbildlichen Unternehmen, Veranstaltungen, Informationen, Kontakte, Checklisten im Internet: Die IHK hält umfangreiche Angebote zur Unterstützung von Unternehmen bereit, die sich familienfreundlich aufstellen möchten. Weitere Informationen: www.muenchen.ihk.de, Standortpolitik

Chancengleichheit trainieren

KARRIERE IST MACHBAR – AUCH FÜR FRAUEN: EINE REIHE VON INSTRUMENTEN UND RAHMENBEDINGUNGEN KANN HELFEN, MEHR CHANCENGERECHTIGKEIT IN DEN FÜHRUNGSETAGEN UMZUSETZEN. Von Dörte Neitzel

Immer noch sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Obwohl Chancengleichheit für die Gegenwart und Zukunft der Wirtschaft ökonomisch, aber auch sozial notwendig ist – wie Experten und Unternehmen in der aktuellen Studie „Frauen in Führungspositionen“ des Bundesfamilienministeriums übereinstimmend bejahen. Allerdings sind sie sich auch sicher, dass sich von alleine nichts ändern wird. Woran hakt es also, wenn sich im Prinzip alle einig sind?

„Man muss Chancengleichheit wollen, trainieren und dadurch mit Leben füllen“, verdeutlicht Sissi Closs, Professorin für Informations- und Medientechnik an der Universität Karlsruhe. „Das Ziel der Chancengleichheit darf in Unternehmen und Behörden kein Nice-to-have sei. Es sollte vielmehr strategisch aufgehängt sein.“ Damit sich etwas ändert, muss sie sich durch alle Bereiche des unternehmerischen Denkens und Handelns ziehen – und zwar von oben bis nach unten.

Genauso hat es die Deutsche Bundesbank gemacht. „Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist hier ein wichtiges personalwirtschaftliches Ziel, das fest in unserer Strategie verankert ist“, erklärt Karin Döhnel, Gleichstellungsbeauftragte der bayerischen Hauptverwaltung der Bundesbank in München. Das zeigt sich zum einen in geeigneten Rahmenbedingungen

wie Teilzeitarbeit oder Telearbeit und in einem diskriminierungsfreien Gehaltssystem, zum anderen aber auch darin, dass zu Bewerbungsgesprächen Männer und Frauen häufig eingeladen werden – sofern genug Bewerber und Bewerberinnen vorhanden sind. Dabei will die Bundesbank Frauen nicht um jeden Preis in Führungspositionen hieven. „Darum geht es nicht“, macht Döhnel deutlich. „Vielmehr steht Qualität über allem.“ Soll heißen: Frauen werden bei der Besetzung von Führungspositionen erst dann bevorzugt, wenn sie gleich gut qualifiziert sind wie ihre männlichen Kollegen und sich zudem in einem Bereich bewerben, in dem Frauen in der Minderheit sind. Das gilt solange, wie Frauen – wie eben im Bereich der Führungspositionen – unterrepräsentiert sind. Der Schlüssel dazu: ein transparentes Bewertungssystem zur Leistungsbeurteilung. Dabei werden beispielsweise die schriftliche und mündliche Ausdrucksweise, soziales Verhalten, Eigenständigkeit, Konfliktmanagement oder das Entscheidungsverhalten beurteilt. Aber auch Potenzialmerkmale wie Belastbarkeit, Verhandlungsgeschick oder analytische und konzeptionelle Fähigkeiten werden unter die Lupe genommen. „Das Ergebnis sind sieben sogenannte Rangstufen, die eine wesentliche Grundlage für diskriminierungsfreie Personalentscheidungen darstellen“, erklärt Döhnel.

Ein weiterer Hebel für mehr Chancengerechtigkeit ist die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. „Was einer erfolgreichen Frauenkarriere noch häufig im Wege steht, sind die Barrieren

im Kopf, wie die Abläufe in einem Unternehmen zu erfolgen haben“, unterstreicht Sissi Closs. Als ehemalige Inhaberin des Münchner IT-Spezialisten Comet führte sie ihr Unternehmen konsequent familienfreundlich. Für Closs war es beispielsweise selbstverständlich, dass Arbeitsorte und -zeiten absolut flexibel gestaltet werden konnten, dass auch Führungskräfte in Teilzeit arbeiten konnten. „Das war zwar mit mehr Organisation verbunden, aber über einen steilen Lernprozess sind wir über die Jahre in den Prozess hineingewachsen.“ Wichtig war unter anderem die Kommunikationszentrale, die für den Informationsaustausch und die Koordination zuständig war. „Vieles ist definitiv besser machbar, wenn man nicht an der alten Vorstellung festhält, dass um Punkt neun Uhr alle Mitarbeiter an ihrem Schreibtisch im Büro sitzen müssen“, so Closs.

„Rahmenbedingungen sind wichtig, keine Frage“, weiß auch Nadja Tschirner, Geschäftsführerin des unter anderem auf Chancengleichheit der Geschlechter spezialisierten Beratungsunternehmens Cross Consult in München, „schließlich soll der Entschluss für die Familie nicht automatisch das Aus für die Karriere bedeuten.“ Doch dürften diese sich nicht auf Teilzeitarbeit oder einen Bügelservice beschränken, dann laufe es schief. Es gehe auch darum, Chancengleichheit in die Führungsmentalität und die Unternehmenskultur zu integrieren, nennt die Expertin ein weiteres Instrument, um mehr

Frauen in Führung zu bringen. „Gerade die aktuellen Führungskräfte sind es, die Mitarbeiterinnen auf dem Weg nach oben unterstützen können.“ Auch gelte es immer noch alte Denkmuster à la „Ich schaff das nicht“ oder „Ich traue mir das nicht zu“ bei den Frauen aufzulösen. Dafür hat Cross Consult ein Konzept namens Cross Mentoring entwickelt, das bereits in mehreren deutschen Städten erfolgreich läuft: Weibliche Führungskräfte und solche, die es werden wollen, tauschen sich in einem strukturierten Rahmen mit Führungskräften anderer Unternehmen, ihren Mentoren, aus. Dabei lernen – und das ist für die nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur nicht unerheblich – stets beide Seiten voneinander (siehe unten rechts). Cross Mentoring geht übrigens durch alle Altersschichten. „Es sind mitnichten nur junge Frauen, die an dem Programm teilnehmen“, verrät Tschirner,



„denn mittlerweile haben Unternehmen erkannt, dass Potenzialträgerinnen auch jenseits der 40 noch weiterentwickelt werden können und dass sie als Führungskräfte gebraucht werden.“ Auf ein Gesamtpaket für mehr Chancengerechtigkeit setzt auch der Münchner Halbleiterhersteller Infineon Technologies. „Zunächst müssen die Rahmenbedingungen stimmen“, weiß Gerlinde Bitto-Khalili, verantwortlich für das Diversity Management bei Infineon. „So bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beispielsweise flexible Arbeitsmög-

lichkeiten wie Teilzeit oder Telearbeit, Kinderbetreuung an verschiedenen Standorten und Ferienbetreuung.“ Aber das ist nur die eine Seite, denn ohne weitere begleitende Maßnahmen wie Mentoring oder Coaching und einen kulturellen Wandel im Unternehmen sieht auch Bitto-Khalili keine Chance für eine nachhaltige Verankerung von Gender Diversity: „Diese erfordert eine Kulturveränderung im Unternehmen und muss dort auch als Wertbeitrag gesehen werden. Die Verantwortungsträger müssen die Themen in die Mitte der Organisation bringen und die Umsetzung von Maßnahmen unterstützen.“ Als Beleg für die Chancengerechtigkeit bei Infineon hebt Bitto-Khalili den Produktions- und Entwicklungsstandort Villach hervor: Dort ist der Vorstand zu zwei Dritteln mit Frauen besetzt. ■



Es geht auch darum, Chancengleichheit in die Führungsmentalität und die Unternehmenskultur zu integrieren.“

Nadja Tschirner, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Cross Consult



Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist hier ein wichtiges personalwirtschaftliches Ziel, das fest in unserer Strategie verankert ist.“

Karin Döhnel, Gleichstellungsbeauftragte der bayerischen Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank



Was einer erfolgreichen Frauenkarriere noch häufig im Wege steht, sind die Barrieren im Kopf, wie die Abläufe in einem Unternehmen zu erfolgen haben.“

Sissi Closs, ehemalige Inhaberin des IT-Spezialisten Comet



Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. So bieten wir beispielsweise flexible Arbeitsbedingungen, Kinderbetreuung an verschiedenen Standorten und Ferienbetreuung.“

Gerlinde Bitto-Khalili, Verantwortliche für Diversity Management bei Infineon



CROSS MENTORING: SO FUNKTIONIERT'S

Cross-Mentoring ist eine spezielle Form des Mentoring - in diesem Fall für weibliche Führungskräfte. Mentee und Mentor beziehungsweise Mentorin stammen hierbei aus unterschiedlichen Unternehmen. In den Mentoring-Tandems treffen sie sich ein Jahr lang zum Austausch - erfahrungsgemäß etwa ein Mal im Monat für zirka zwei bis drei Stunden. Beispielsweise begleitet die Mentee den Mentor zu Terminen und erhält so Einblick in die Arbeit des Mentors und in eine höhere Führungsebene. Um die Kontakte zu erweitern, kann der Mentor die Mentee auch in berufliche Verbände und informelle Netzwerke einführen, sie innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit für sie interessanten Personen bekannt machen. Hinzu kommen Rahmen- und Begleitveranstaltungen. Ziele sind Erfahrungsaustausch, Weitergabe von praktischem Führungswissen, Erweiterung des Netzwerks und der Kontakte. Langfristig soll damit die Entwicklung von Frauen in verantwortungsvolle Führungspositionen unterstützt und die Anzahl weiblicher Führungskräfte erhöht werden.



Im Norden viel Gutes

WAS DIE BESCHÄFTIGUNGS- UND KARRIEREPERSPEKTIVEN VON FRAUEN BETRIFFT, GILT SCHWEDEN OFT ALS VORBILD. DAS IST ES AUCH – UND DOCH NICHT SO GANZ.

Von Eva Müller-Tauber

Wenn ein Elternteil nicht zur Arbeit gehen kann, weil er zu Hause sein krankes Kind betreuen muss, kann das hierzulande schon mal zum Problem werden. Schließlich gibt es in diesem Fall in der Regel nur zehn Tage jährlich Sonderurlaub pro Kind, und die Krankenkasse vergütet auch nur unter bestimmten Umständen 70 Prozent des beitragspflichtigen Einkommens. Sind beide Eltern berufstätig, stecken in der Regel die Frauen zurück und fühlen sich häufig sogar ge-

60 Tage stehen jedem Elternteil in Schweden für die Krankenbetreuung pro Kind und Jahr zu

genüber ihrem Arbeitgeber schuldig. In Schweden, das mit rund 77 Prozent einer der höchsten Frauenerwerbsquoten in Europa aufweist und laut einer aktuellen Erhebung des Unternehmensberatung Booz & Company zu den frauenfreundlichsten Ländern generell zählt (siehe Grafik S. 22), ist das anders. „Ich kann guten Gewissens zu Hause bleiben, wenn eines meiner Kinder krank ist“, sagt Eva Häußling, Mutter dreier schulpflichtiger Kinder und Leiterin der Abteilung Recht & Steuern bei der

Deutsch-Schwedischen Handelskammer in Stockholm. 60 Tage stehen jedem Elternteil in Schweden für die Krankenbetreuung pro Kind und Jahr zu, immerhin 80 Prozent des Bruttolohns werden gezahlt, „und bei uns bleiben häufig auch die Väter zu Hause“, so Häußling, „denn wir haben eine relativ gleichgestelltes System.“ Mittlerweile gibt es sogar schon ein eigenes Wort, das den Umstand beschreibt, wenn ein Mitarbeiter sein krankes Kind zu Hause betreut: *vabba* (vård av sjukt barn: Schwedisch für „Betreuung eines kranken Kinds“).

Erwerbstätige Eltern haben in Schweden zudem einen gesetzlichen Anspruch auf Vorschultagesstätten für Kinder im Alter von ein bis sechs Jahren. Diese sind in der Regel von halb 8 bis halb 6 geöffnet. In Unternehmen gilt dementsprechend das ungeschriebene Gesetz, dass wichtige Besprechungen immer nach 9 und vor 16 Uhr stattfinden. „Zudem setzt der Beruf der Erzieherin stets ein Hochschulstudium voraus“, nennt die AHK-Expertin, die seit nunmehr siebzehn Jahren in Stockholm lebt, einen weiteren Qualitätsunterschied zum deutschen System. In Schweden wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf also nachweislich großgeschrieben, was es gerade auch Müttern

erleichtert, erwerbstätig zu sein. Das ist allerdings auch notwendig, „denn die Lebenshaltungskosten sind hier recht hoch und es gibt kein Ehegattensplitting, sodass oft beide Ehepartner arbeiten müssen“, sagt Häußling.

Darüber hinaus treibt das skandinavische Land kontinuierlich die Gleichstellung der Geschlechter voran, sowohl am Arbeitsplatz – etwa über Regelungen innerhalb eines Antidiskriminierungsgesetzes – wie auch an den Unis und der Vorschule. Ja selbst das Königshaus wird davon nicht ausgenommen: Bereits 1980 und damit gut dreißig Jahre vor Großbritannien hat Schweden das männliche Thronprivileg abgeschafft. All das scheint sich positiv auch auf die Karriere von Frauen auszuwirken: Im Global Gender Gap Report von 2010 schneidet Schweden in puncto Gleichstellung der Geschlechter weltweit mit am besten ab. Und mehr als ein Viertel der Führungspositionen in allen privaten Aktiengesellschaften entfällt auf Frauen. „In Dienstleistungsmetropolen wie Stockholm ist der Anteil sogar noch höher“, erläutert die AHK-Expertin.

Auch Johanna Jaktman gehört zu denen, die es in die Führungsetagen eines großen Unternehmens geschafft haben. Und zwar in einem Konzern, in dem mit Personalvorstand Petra Hesser und der neuen Marketingchefin Claudia Willvonseder auch zwei deutsche Frauen ganz oben mitspielen: IKEA. Bereits seit 2001 arbeitet Jaktman, die BWL studiert hat und zuvor bereits bei ABB und Ernst & Young in Schweden tätig war, für den Möbelriesen. Ihre Position im Personalbereich, bei dem sie

Schweden gilt als besonders frauen- und familienfreundliches Land



anfangs für die gesamte IKEA-Gruppe als Compensation & Benefits-Manager zuständig und rund 100 Tage pro Jahr unterwegs war, erforderte viele Zugeständnisse von ihrer Familie inklusive der Großeltern – etwa den Umzug nach Südschweden in die Nähe des Arbeitgebers – und die permanente Unterstützung durch ihren Mann. Mit diesem, damals ebenfalls noch Managing Director einer Firma in Schweden, teilte sie sich Kinderbetreuung und Haushalt. Beide nutzen soweit nötig die Möglichkeit des Homeoffice. „Ohne die Hilfe und Rückendeckung des Partners ist es auch in einem Land wie Schweden, das wirklich gute Rahmenbedingungen bietet, kaum möglich, als Mutter Karriere zu machen“, sagt Jaktman. Ebenfalls unabdingbar: Ein Entgegenkommen von Seiten des Arbeitgebers. „Ich konnte immer wählen, ob ich eine Geschäftsreise antreten will, wenn etwas wichtiges aus Familiensicht dagegen sprach“, erzählt die 49-jährige. Bei Betreuungsengpässen nahm sie ihre Kinder, die inzwischen erwachsen sind, auch mal mit in die Firma. Das scheint auch bei IKEA-Deutschland kein Problem, wo Jaktman seit nunmehr eineinhalb Jahren arbeitet. „Erst kürzlich hat eine Kollegin, die kurzfristig für mich einspringen musste, bei der jedoch die Tagesmutter krankgeworden ist, ihre einjährige Tochter mit zur Präsentation gebracht.“ Den nächsten Karriereschritt erwartet Jaktman, derzeit noch Trainee Human Resources Country Manager, in einem halben Jahr. Dann wird sie als Personalchefin alle IKEA-Niederlassungen eines Landes betreuen.

Generell scheint es also so, als ob Schweden Frauen vergleichsweise gute Chancen bietet, um Karriere zu machen. Doch auch im nordischen Vorzeigeland haben diese längst noch nicht alle Bereiche erobert. So liegt dort zwar die Ingenieurinnenquote bei über 25 Prozent. Doch das bedeutet nicht, dass Frauen in MINT-Berufen automatisch Führungspositionen ansteuern. Das ist zumindest Jan Plougs Erfahrung. Er leitet als Geschäftsführer



Ich konnte immer wählen, ob ich eine Geschäftsreise antreten will, wenn etwas wichtiges aus Familiensicht dagegen sprach.“

Johanna Jaktman, Trainee Human Resources Country Manager, IKEA

DIE FRAUENFREUNDLICHSTEN LÄNDER

Die Grafik stellt nur drei der in die Bewertung eingeflossenen Indikatoren dar. Deshalb landet Schweden nur auf Platz drei statt auf Platz eins.

So schneiden die besten von insgesamt 128 untersuchten Staaten beim Ländervergleich „Frauen am Arbeitsmarkt 2012“ ab	Rangplatz insgesamt	darunter:		
		Arbeitsmarkt-zugang für Frauen	Verdienst-abstand zwischen Frauen und Männern	Unterstützung der Selbstständigkeit von Frauen
Australien	1	6	1	6
Norwegen	2	4	1	11
Schweden	3	5	1	2
Finnland	4	1	1	28
Neuseeland	5	13	9	22
Niederlande	6	7	1	14
Kanada	7	26	1	21
Deutschland	8	21	1	3
Belgien	9	3	9	1
Frankreich	10	10	9	10
Dänemark	11	11	9	11
Litauen	12	12	19	12
Vereinigtes Königreich	13	13	9	13
Island	14	14	19	14
Spanien	15	15	1	15

Arbeitsmarktzugang für Frauen: darunter fallen z. B. die Kinderbetreuungsinfrastruktur, Antidiskriminierungsrichtlinien wie das Gleichstellungsgesetz oder Anspruch auf Mutterschutz und Elternzeit
 Weitere Indikatoren: Bildungsstand, Erwerbsbeteiligung und Geschlechterfortschritte in der Ausbildung und im Beruf; Quelle: IW Köln, Unternehmensberatung Booz & Company

die schwedische Niederlassung des drahtlose Kommunikationstechnik spezialisierten Unternehmens Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG. Zwar ist etwa ein Viertel der 40 Angestellten in der nordischen Dependence des oberbayerischen Elektronikunternehmens weiblich. „Aber diese arbeiten ausschließlich in der Verwaltung, und unter den Führungskräften findet sich keine einzige Frau“, so Ploug. Dabei würde der Däne gerne auch eine Sales-Managerin beschäftigen, hat er doch in seiner Zeit als Geschäftsführer der Rohde & Schwarz-Niederlassung in seinem Heimatland gute Erfahrung mit weiblicher Kompetenz in seiner Vertriebsorganisation gemacht. „Doch in den sechs Jahren, die ich hier in Schweden bin, habe ich noch nicht einmal die Bewerbung einer Frau für eine solche Position auf dem

Tisch gehabt“, bedauert Ploug. Auch die Aufsichtsräte – in Schweden Verwaltungsräte – von Aktiengesellschaften sind nach wie vor von Männern dominiert. 2010 lag hier der Frauenanteil bei gerade mal 18 Prozent. Der schwedische Ministerpräsident Fredrik Reinfeldt drohte deshalb bereits 2010 mit der Einführung einer Frauenquote von 40 Prozent wie im Nachbarland Norwegen, sollte sich der Frauenanteil bis 2014 nicht verdoppeln – und entfachte damit eine heiße Diskussion. Böse Zungen behaupteten, es gebe gar nicht genügend kompetente Kandidatinnen, um die Positionen in schwedischen Verwaltungsräten entsprechend zu besetzen. Dem widerspricht eine im Internet veröffentlichte Liste mit 900 Frauen, die in der Wirtschaft bereits hohe Funktionen bekleiden. „Sie wurde aus Vorschlägen von Privatpersonen erstellt und soll zeigen, dass es sehr wohl passende qualifizierte weibliche Kandidatinnen für Verwaltungsratposten gibt“, so AHK-Frau Häußling. Allen Kritikern zum Trotz ist der Frauenanteil in schwedischen Verwaltungsräten bereits deutlich gestiegen: auf immerhin 28 Prozent – und das ganz ohne Quote. ■

„Wir setzen auf Diversity“

FÜHRUNGSTEAMS MÜSSEN NICHT NUR WEIBLICHER WERDEN. SIE SOLLTEN IN IHRER ZUSAMMENSETZUNG GENERELL STÄRKER DEM PRINZIP DER HETEROGENITÄT FOLGEN, FORDERT KERSTIN LINDELL, CEO DER BONA AB IM SCHWEDISCHEN MALMÖ. Von Eva Müller-Tauber



ZUR PERSON

Kerstin Lindell (45) ist seit Januar 2007 CEO von Bona AB in Malmö. Das familiengeführte Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Gesamtlösungen für die Holzfußbodenpflege. Es hat rund 500 Mitarbeiter, acht Tochtergesellschaften und Händler in mehr als 70 Ländern in Europa, Lateinamerika, Asien und den USA. Lindell besitzt einen Masterabschluss in chemischer Verfahrenstechnik, einen Dokortitel in Polymerchemie sowie einen Masterabschluss in BWL. Sie wurde 2010 mit dem Mentor international's prize for the leader of the year in der Industrie in Südschweden ausgezeichnet. Lindell ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Frau Lindell, in Deutschland finden sich selten Frauen in den obersten Führungsetagen größerer Unternehmen. Wie ist das bei Ihnen in Schweden?

Leider ähnlich, auch wenn ich mir wünschen würde, dass mir in Besprechungen mehr Frauen gegenüberstehen.

Hat das damit zu tun, dass Sie in einer Männer-dominierten Branche arbeiten oder weil Frauen schwerer ins obere Management vordringen?

Vermutlich ist es eine Kombination aus beidem.

Wie sieht in Ihrem Unternehmen die geschlechterspezifische Verteilung aus?

Wir haben fast 500 Mitarbeiter, davon sind etwa 150 Frauen. In allen Niederlassungen zusammen genommen liegt der Anteil der Männer bei etwa 70 Prozent – in unserer deutschen Dependence leicht darüber –, im Management der Unternehmensgruppe sind ein Viertel Frauen, im Verwaltungsrat hält es sich mit 50/50 die Waage. Aber Bona hat einen weiblichen CEO, Frauen im Group-Management, im Verwaltungsrat, zwei weibliche Geschäftsführerinnen in Österreich und Rumänien. Sofern sich uns also die Möglichkeit bietet, promoten wir talentierte Frauen.

Bieten Sie für diese spezielle Förderprogramme?

Nein, unser Talent-Management-Programm steht weiblichen wie männlichen

Nachwuchskräften offen. Das hat mit unserem unternehmerischen Ansatz zu tun: Wir setzen auf Diversity. Ich glaube fest daran, dass dies der Schlüssel zu einem erfolgreichen Team ist. Gerade für ein so international aufgestelltes Unternehmen wie Bona wäre es falsch, wenn wir nur schwedische Führungskräfte hätten, alles Männer mit demselben Background, derselben Bildung, im gleichen Alter, mit ähnlichen Ansichten und Charakterzügen. Ganz abgesehen davon: Ohne diesen Diversity-Ansatz, den Mut zu Vielfalt, passiert es auch eher, dass Männer nur Männer fördern.

Was können die Frauen selbst dafür tun, um dies zu verhindern?

Sie müssen noch besser in puncto Networking werden, da sind uns die Männer derzeit noch weit voraus.

Zudem braucht es die Rückendeckung von Staat und Gesellschaft. Das scheint in Schweden besser zu gelingen als hier.

Offensichtlich ist es so, dass das schwedische System und die schwedische Gesellschaft die Frauen mehr dabei unterstützen, damit sie Karriere machen können. In schwedischen Unis beispielsweise gibt es viele talentierte Frauen, die auf einen Abschluss Diplomingenieur hinarbeiten, oft sind sie sogar noch besser im Studium als die Männer. Bei uns ist es zudem normal, dass Frauen arbeiten. Die Kinderbetreu-

ung ist gut ausgebaut und betrifft beide Elternteile gleichermaßen, und hier beginnt Chancengleichheit. Das System in Schweden hilft gerade jungen Eltern, Familie und Beruf gut unter einen Hut zu bekommen.

Dennoch beklagen auch qualifizierte Schwedinnen eine gläserne Decke?

Ja. Ich selbst bin allerdings nicht an diese gläserne Decke gestoßen. Das mag daran liegen, dass ich drei akademische Titel und einen sehr straffen Lebenslauf vorweisen kann. Ich war bestens ausgebildet, als ich nach einem Job gesucht habe. Das Problem ist aber: Du musst als Frau einfach besser qualifiziert sein als deine männlichen Kollegen, um es ganz nach oben zu schaffen.

Was halten Sie von einer Frauenquote, um den Anteil der weiblichen Führungskräfte hochzuschrauben?

Diesbezüglich bin ich hin und her gerissen. Natürlich würde ich gerne mehr Frauen im Verwaltungsrat, dem höchsten Firmengremium, sehen, aber ich befürchte, wenn man das durch eine Quote erreichen will, müssten diese Frauen ewig mit dem Makel leben, Quotenfrauen zu sein. Und dann frage ich mich: Wenn schon eine Quote, warum nur für Frauen und nicht etwa für verschiedene Nationalitäten oder unterschiedliche Altersklassen etc. Für mich selbst habe ich mir nie eine Quote gewünscht.

Ihr Lebenslauf liest sich tatsächlich, als ob Sie auf ihrem Weg an die Spitze von Bona kaum Hürden überwinden mussten. Ich hatte Glück. Mein Doktorvater an der Uni war zugleich R&D-Manager bei Akzo Nobel und fragte mich, ob ich nicht für die Firma arbeiten wolle. Natürlich ist es unerlässlich, dass du gute Leistungen bringst, damit sie dich einstellen. Aber du brauchst auch jemanden, der an dich glaubt und dich dazu bringt, auf dich und deine Fähigkeiten zu vertrauen – gerade zu Beginn der Karriere, wenn du deinen Weg erst noch finden muss. ■

Mehr Mädchen für MINT-Berufe

MIT AKTIONSTAGEN UND FÖRDERMASSNAHMEN KÖNNEN UNTERNEHMEN SCHÜLERINNEN UND STUDENTINNEN FÜR TECHNISCHE UND NATURWISSENSCHAFTLICHE BERUFE GEWINNEN – UND ERÖFFNEN IHNEN SO ZUDEM KARRIERECHANCEN. Von Stefan Bottler



Die Arbeit an Maschinen macht ihr einfach mehr Spaß: Kerstin Meier, Azubine bei den Stadtwerken München

Bohren, Drehen, Fräsen, Schleifen, Schweißen – am Tag der Offenen Tür 2012 der Stadtwerke München (SWM) hat Kerstin Meier die Industriemechaniker intensiv bei ihrer Arbeit beobachtet. Der Einblick in die tägliche Arbeit machte Lust auf mehr, deshalb beschloss sie, genau diesen Beruf zu lernen. Im Ausbildungszentrum der SWM ist die junge Münchnerin gegenwärtig die einzige Frau, die eine solche dreieinhalbjährige Qualifikation absolviert. „Ich habe mehrere Praktika auch in klassischen Büroberufen absolviert und festgestellt, dass mir die Arbeit an Maschinen einfach mehr Spaß macht als die Arbeit am PC“, berichtet die angehende Facharbeiterin.

An Auszubildenden wie Kerstin Meier herrscht großer Bedarf. Ohne junge Frauen, die sich gezielt für eine technische Ausbildung entscheiden, werden viele Unternehmen den schon heute spürbaren Fachkräftemangel kaum bewältigen. Deswegen sind sich Politik und Wirtschaft größtenteils bewusst, und so gibt es bereits eine Vielzahl von Ideen und Konzepten,

wie sich Mädchen und Frauen möglichst früh für Technik und Naturwissenschaften begeistern lassen. Das Spektrum reicht vom IHK-Projekt „Haus der kleinen Forscher“, das Mädchen in Kitas mit einfachen Experimenten zu den Themen Wasser, Luft oder Akustik fasziniert, über den bundesweiten Girls' Days am 25. April, an dem Unternehmen Schülerinnen technisch-naturwissenschaftliche Berufe vorstellen, bis hin zu Mentoring-Programmen, welche junge Frauen, die ein MINT-Fach studieren, mit Praktikaangeboten, Bewerbungstrainings und anderen Maßnahmen unterstützen. „Viele große Unternehmen haben das Problem erkannt und wissen, dass sie die vorhandenen Geschlechterproportionen ändern müssen“, urteilt Susanne Ihsen, Professorin an der TU München und Spezialistin für Gender Studies (Geschlechterforschung) in Ingenieur- und Naturwissenschaften. Sie rät den Unternehmen, über alle Einzelmaßnahmen hinweg überzeugend zu kommunizieren, dass sie mit Frauen in MINT-Berufen nicht nur kurzfristige Fachkräftelü-

cken schließen wollen, sondern langfristig planen. „Wichtig sind Konzepte, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleisten“, betont Ihsen. Arbeitgeber, die mit flexiblen Arbeitszeiten beziehungsweise Home Office die Rückkehr aus dem Erziehungsurlaub erleichtern und/oder Kinderkrippen- beziehungsweise Kindergartenplätze in firmeneigenen oder externen Einrichtungen anbieten, können den „kulturellen Wandel“ – wie es Ihsen formuliert – beschleunigen.

Häufig haben sie es dabei mit Mitarbeiterinnen zu tun, die auch fachlich hohe Ansprüche stellen. „Weibliche Techniker interessieren sich vor allem für den Mehrwert einer Lösung“, hat Thomas Knauer beobachtet. Er ist für das Employer Branding der Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG verantwortlich. Jeder zehnte Azubi, den das Münchener Elektronikunternehmen in technischen Berufen ausbildet, ist eine Frau.

Wenngleich die meisten Experten dafür plädieren, dass Personalabteilungen bei gleich qualifizierten Bewerbungen dem weiblichen Kandidaten den Vorzug geben, so rät trotz anhaltend niedriger Einstellungszahlen kaum einer von ihnen zu Frauenquoten in MINT-Berufen. Auch die Frauen selbst sind nicht einhellig dafür:

15% höchstens macht der Anteil der Frauen in MINT-Berufen aus

„Unsere Mitarbeiterinnen haben sich in einer Umfrage klar gegen eine Sonderstellung ausgesprochen“, berichtet etwa Andrea Stellwang, Geschäftsführerin Finanzen



Viele Mitarbeiterinnen sind in der „Entwicklung, im Projektmanagement und anderen Schnittstellenpositionen beschäftigt.“

Andrea Stellwag, Geschäftsführerin Finanzen der Consol GmbH

der Consol GmbH. Das Münchner Systemhaus hat rund 13 Prozent seiner IT-Stellen mit Frauen besetzt. Stellwag zufolge liegt Consol mit dieser Quote „im oberen Bereich“ der IT-Branche. „Viele Mitarbeiterinnen sind in der Entwicklung, im Projektmanagement und anderen Schnittstellenpositionen beschäftigt, die auch kommunikative Kompetenzen voraussetzen“, berichtet die ausgebildete Ingenieurin. Einige Kolleginnen hatten erstmals auf dem Girls' Day Kontakt mit dem Unternehmen aufgenommen. Jedes Jahr lädt Consol dazu zehn Schülerinnen ins Unternehmen ein, die kurz vor dem Schulabschluss stehen. Einen Tag lang bauen diese Computer auseinander und wieder zusammen, erledigen einfache Programmierarbeiten und sprechen mit Stellwag und anderen Consol-Managerinnen während eines Mittagessens über ihre künftige Ausbildung. Genau so soll ein Girls' Day organisiert werden, empfiehlt die Bundesweite Koordinierungsstelle Girls' Day in Bielefeld. „Die Unternehmen sollen einfache Arbeiten vergeben, weibliche Ansprechpartner zur Verfügung stellen und über die langfristigen Perspektiven des Ausbildungsberufs aufklären“, fasst Sprecherin Almuth Reinhardt zusammen. Die Koordinierungsstelle hat den Girls' Day mit dem Bundesbildungsministerium, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag sowie anderen Organisationen entwickelt. Bei der Personalakquisition von Studentinnen sind andere Lösungen gefragt. Konzerne haben mit Mentoring-Konzepten

gute Erfahrungen gemacht. So unterstützt Siemens mit dem Programm YOLANTE – das Kürzel steht für „Young Ladies Network of Technology“ – rund 400 Studentinnen aus acht MINT-Fächern. „Voraussetzung für eine Teilnahme sind überdurchschnittliche Leistungen an Schule oder Universität sowie ein starkes Engagement auch außerhalb der Bildungsstätten“, sagt Gabriele Rudzio, Programm Manager YOLANTE. Jeder Studentin wird ein Mentor zu Seite gestellt. In der Regel handelt es sich um erfahrene Siemens-Fach- und Führungskräfte, die bereits mit jungen Kollegen zusammengearbeitet haben. Gemeinsam mit den Studentinnen erarbeiten die Mentoren ein persönliches Förderprogramm mit Seminaren, Praktika und Auslandseinsätzen und binden diese in ihr berufliches Netzwerk ein. Rund 350 Studentinnen haben YOLANTE bislang durchlaufen, die weitaus meisten sind nach dem Studium als Trainee bei Siemens eingestiegen. Unternehmen, die Fördermaßnahmen bündeln und mit mehreren Mentoring-Programmen sowie Aktionstagen um weiblichen Nachwuchs werben, scheinen mit ihren Aktivitäten auf dem richtigen Weg zu sein. So hat etwa SWM jede vierte Techniker-Stelle und jeden fünf Informatik-Arbeitsplatz mit Frauen besetzt. Und ist das Interesse an einem MINT-Beruf beim weiblichen Nachwuchs erst einmal geweckt, finden sich möglicherweise über Testimonial-Auftritte weitere interessierte Kandidatinnen. So stellt die angehende Industriemechanikerin Kerstin Meier ihren Ausbildungsplatz bei den Münchner Stadtwerken und ihren Ausbilder in einem Youtube-Video vor. Frauen

MINT-BERUFE: FRAUEN STARK IN DER MINDERHEIT

Grundsätzlich sind in allen Berufen, die Qualifikationen für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (sogenannte MINT-Fächer) voraussetzen, Frauen rar. Dem Statistischen Bundesamt zufolge macht ihr Anteil höchstens zehn bis 15 Prozent aus. In einzelnen Fachgebieten wie Maschinenbau und Elektrotechnik sind gerade mal fünf Prozent der Beschäftigten weiblich. Für die kommenden Jahre sind nur unwesentlich bessere Zahlen zu erwarten. In fast allen MINT-Ausbildungsberufen und Studiengängen bilden Frauen eine Minderheit. Gerade mal jeder fünfte Studienanfänger, der 2012 an der Technischen Universität München (TUM) ein Informatik- beziehungsweise Ingenieursstudium startete, ist weiblich. An der Spitze stehen angehende Bauingenieurinnen (29,4 Prozent), am Schluss künftige Elektrotechnikerinnen (12,7 Prozent). In vielen MINT-Ausbildungen – diese machen immerhin ein Siebtel der über 340 Ausbildungsberufe aus – sieht das Bild kaum anders aus. Auf zehn bis 20 Prozent schätzt Hubert Schöffmann, stellvertretender Bereichsleiter Berufsbildung/Berufsausbildung der IHK München, den Frauenanteil. „Die Zahlen schwanken jedoch von Beruf zu Beruf stark“, gibt der Experte zu bedenken. Bei Kfz-Mechatronikern dürften zehn Prozent, bei Mediengestaltern 15 bis 20 Prozent der Lehrlinge weiblich sein. Allenfalls in einzelnen Berufen wie Augenoptiker und Zahntechniker werden deutlich mehr Frauen als Männer ausgebildet.

sind demnach in der Praxis genauso gut wie ihre männlichen Kollegen. Und in der Theorie sogar noch ein bisschen besser – das ist die Botschaft des knapp zwei Minuten langen Streifens. Eine Behauptung, die SWM-Personalchefin Renate Schlusen aus ihren Erfahrungen heraus bestätigen kann: „Diese Aussage können wir auch für akademische Berufe treffen.“ ■



Sie wollen nagelneu und frisch verputzt?

Wir sind Ihr Partner für Ihren Neubau – egal ob Wohn- oder Gewerbeimmobilie

- Schlüsselfertigbau
- Projektentwicklung
- Rohbauarbeiten
- Kompetente Energie- und Nachhaltigkeitsberatung
- Außenanlagen und Kanalbauarbeiten

MAUSS BAU macht's!

MAUSS BAU Erlangen Günther-Scharowsky-Straße 6 91058 Erlangen 09131 1203-100
 MAUSS BAU Ingolstadt Nürnberger Straße 108 85055 Ingolstadt 0841 955170



www.mauss-bau.de

Intensiver Austausch

IMMER MEHR BUSINESS- UND FACHFRAUEN SIND IN NETZWERKEN AKTIV, UM INFOS UND STRATEGIEN AUSZUTAUSCHEN ODER GUTE GESCHÄFTE ZU MACHEN. DABEI SIND NICHT NUR FRAUENNETZWERKE EINE GUTE ADRESSE. Von Harriet Austen

Es begann mit einem informellen Business-Frühstück, zu dem die Ingolstädter Internetexpertin Monika Thoma seit 2003 regelmäßig selbstständige Frauen, Unternehmerinnen und Gründerinnen zum wechselseitigen Austausch eingeladen hatte. 2006 beschlossen einige der Teilnehmerinnen, daraus einen offiziellen Verein zu machen: um die Chancen von Frauen in der Wirtschaft nachhaltiger zu fördern. „Heute hat unser Unternehmerinnen Forum e.V. circa 90 Mitglieder, denen wir sehr viel bieten“, betont Edith Laga, Präsidentin des Vereins. „Im Vordergrund bei allen Angeboten steht der praktische Nutzen für uns persönlich und unser Geschäft.“ So organisiert das Netzwerk monatliche Business-Lounges, Vorträge, Veranstaltungen, Kongresse und Events. „Jeden Montag gestaltet eine von uns ein Weiterbildungsseminar für die anderen Mitglieder“, ergänzt sie. E-Mail-Verteiler, Xing-Gruppe und Branchenverzeichnis auf der Homepage erleichtern zudem die Kontaktaufnahme sowie die Suche nach offenen Stellen oder Kunden.

„Wo Männer im Business seit eh und je funktionierende Seilschaften pflegen, fehlten für Frauen lange Zeit adäquate Möglichkeiten zum exklusiven Erfahrungsaustausch“, moniert Monika Scheddin, Gründerin des in München, Frankfurt und Ingolstadt vertretenen WOMAN's Business Club. Traditionelle Wirtschaftsvereinigungen wie Rotary, Lions und Elephants Club öffnen sich zwar immer mehr für Frauen. Doch wirklich willkommen fühlen weibliche Führungskräfte sich in reinen Männernetzwerken oft nicht. Umgekehrt bleiben aber auch viele Geschäftsfrauen lieber unter sich und unterstützen sich gegenseitig in vertrauensvoller, männerfreier Atmosphäre, denn: „Männer und Frauen sprechen unterschiedliche Sprachen, haben unterschiedliche Ziele und machen anders Geschäfte“, erklärt Scheddin. Kein Wunder, dass mittlerweile immer mehr eigene Plattformen für Busi-



FRAUENNETZWERKE, DIE SIE INTERESSIEREN KÖNNTEN

- @ bundesweite gründerinnenagentur (bga), www.existenzgruenderinnen.de
- @ Business and Professional Women (BPW), www.bpw-muenchen.de
- @ Die jungen Unternehmer, www.junge-unternehmer.eu
- @ European Women's Management Development Network (EWMD), www.ewmd.org/chapter/118
- @ FIM – Vereinigung für Frauen im Management e.V., www.fim.de
- @ Inner Wheel Deutschland www.innerwheel.de
- @ Marktplatz Unternehmerinnen (Großraum München), www.m-ui.de
- @ Netzwerk – Netzwerk für Frauen in Kommunikationsberufen, www.nett-werk.org
- @ Soroptimist International, www.clubmuenchen2002.soroptimist.de
- @ Unternehmerinnen Forum e.V., Ingolstadt, www.uf-netzwerk.de
- @ Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. Bayern-Süd, www.vdu.de/verband/landesverbaende/bayern_sued
- @ Webgrrls – Netzwerk für Frauen in den Neuen Medien, www.webgrrls-bayern.de
- @ Wirtschaftsjunioren, www.wjbayern.de
- @ WOMAN's Business Club München, www.womans-business-club.de
- @ Woman Entrepreneur Club auf Xing, www.xing.com/net/womanentrepreneurclub
- @ Zonta Club München I und II, www.zontamuenchen.de

ness- und Fachfrauen entstehen, deren Mitgliederzahlen wachsen. „Der Trend geht zum Zweit- und Drittnetzwerk“, so Scheddin, die mit zahlreichen anderen Frauennetzwerken kooperiert.

„Frauen können sich in den Netzwerken austauschen, kommen an interessante Informationen und knüpfen wertvolle berufliche Kontakte“, betont auch Elfriede Kersch, Referatsleiterin Volkswirtschaft

*Eine engagierte Netzwerkerin:
Monika Scheddin, Präsidentin
des WOMAN's Business Club*

Fachkräfte Demografie bei der IHK. „Die nicht minder wichtige Rolle von Frauennetzwerken besteht darin, dass sie die Bedeutung der Frauen in der Wirtschaft sichtbarer und öffentlicher machen und zudem die Interessen der Frauen vertreten.“ In den überregionalen Frauen-Netzwerken wird das besonders deutlich: So versteht sich der Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU), der mit über 1 600 Mitgliedern zu den größten Zusammenschlüssen zählt, als Lobby und kritischer Beobachter der Politik. „Der VdU tritt für die Akzeptanz und Stärkung der unternehmerisch tätigen Frauen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ein“, betont Rechtsanwältin Anke Voswinkel, Landesverbandsvorsitzende Bayern-Süd. Auch die Business and Professional Women (BPW), 1919 in den USA gegründet, mischen sich laufend ein. Der BPW gehört zu den größten branchenübergreifenden Berufsnetzwerken für Frauen und hat Beraterstatus bei den Vereinten Nationen und anderen internationalen Gremien. „Wir fordern mehr Frauen in Führungspositionen sowie gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit“, unterstreicht Rechtsanwältin Astrid Bendiks, zweite Vorsitzende des Münchner BPW-Zweigstelle. Neben solchen übergreifenden Zirkeln existieren zahlreiche Plattformen für be-



stimmte Berufsgruppen. Dazu gehören zum Beispiel die Webgrlls, ein Netzwerk für weibliche Fach- und Führungskräfte im Bereich Neue Medien, das real und virtuell existiert. Neben dem Austausch über Mailinglisten gibt es persönliche monatliche Regionaltreffen. So lassen sich Geschäftsbeziehungen knüpfen, Jobs, Praktika und Aufträge vermitteln, Erfahrungs- und Wissenstransfer betreiben. „Seit es die Webgrlls gibt, wird die Stimme der Frauen in der Technik stärker gehört“, beobachtet Barbara Maria Zollner vom Leitungsteam der Webgrlls-Regionalgruppe München zufrieden.

Was die Webgrlls auch zeigen: Viel Networking findet mittlerweile übers Internet

statt. Ein gutes Beispiel ist das Businessportal Xing. Der Frauen-Anteil beträgt hier 38 Prozent, Tendenz steigend. Unter den insgesamt 50 000 Fachgruppen gibt es natürlich auch Frauengruppen, in denen sich Unternehmerinnen, Führungskräfte oder Expertinnen themenspezifisch oder übergreifend miteinander vernetzen. Trainerin, Coach und Xing-Netzwerkerin Bettina Stackelberg findet zwar, dass „das echte, nachhaltige Netzwerken vor allem offline“ stattfindet. Sie empfindet ihre Xing-Gruppe, den Woman Entrepreneur Club (WEC), aber als nützlich sowie außergewöhnlich wertschätzend und engagiert im Umgang miteinander. „Ich habe viele spannende Diskussionen erlebt, Dankanstöße, Inspiration, Tipps und Wissen bekommen“, lobt sie den WEC, der mehr als 3 400 Businessfrauen vereint.

Eine weitere Variante sind unternehmensinterne Frauennetzwerke. Bei der BMW Group gründete Diane Edfelder das Netzwerk für weibliche Führungskräfte, „weil diese ihre Erfahrungen im Unternehmen austauschen wollten“. Der Club hat heute deutschlandweit 180 Mitglieder und „wird seitens des Unternehmens als Chance begriffen und genutzt“, berichtet Tassilo Wirth, Group Diversity Manager. Das Netzwerk sorgt für Kommunikationswege quer durch alle Fachbereiche und Hierarchien und für Problemlösungen, die auf dem Dienstweg nur langsam vorangekommen oder gar nicht denkbar wären. Tassilo Wirth: „Neue Strategien oder Produkte werden auch im Netzwerk diskutiert – so fließt die weibliche Sicht ein. Das Netzwerk bringt den Frauen, aber auch dem Unternehmen Mehrwert.“ ■

„NICHT ALLEIN UNTER FRAUEN BLEIBEN“

Drei Fragen an Elfriede Kerschl, Referatsleiterin Volkswirtschaft Fachkräfte Demografie der IHK für München und Oberbayern

IHK-Magazin: Frauennetzwerke sind das eine ...

... richtig, dort finden Frauen persönliche Unterstützung und Geschäftskontakte unter ihresgleichen. Genauso wichtig ist jedoch das Engagement in gemischten Netzwerken, vor allem den Branchen- und Unternehmernetzwerken.

Sagen Sie uns, warum?

Noch sind die meisten Führungspositionen in Männerhand, die Männer auf der Führungs-, aber auch auf den Fachebene tauschen sich traditionell in solchen Netzwerken aus, bahnen Geschäfte an, empfehlen sich wechselseitig weiter. Frauen, die als Unternehmerin an gute Geschäftskontakte kommen möchten oder sich als potenzielle Führungskraft positionieren wollen, sind also gut beraten, auch in diesen gemischten Netzwerken mitzuarbeiten.

Die IHK ist auch ein solches Netzwerk.

Richtig. Wir bieten Unternehmerinnen und Unternehmern über das Ehrenamt, die Gremienarbeit oder die Wirtschaftsunioren vielfältige Möglichkeiten, sich zu vernetzen und die oberbayerische Wirtschaft mitzugestalten – und freuen uns auf immer mehr Frauen.



Frauen gründen anders

ES GIBT DURCHAUS UNTERSCHIEDE ZWISCHEN WEIBLICHEN UND MÄNNLICHEN UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN. SO GELTEN FRAUEN IN DER REGEL ALS RISIKOEVERSER, BEREITEN SICH ABER BESSER AUF DIE GRÜNDUNG VOR. Von Eva Elisabeth Ernst



Eine junge Frau, die sich in ihrer Privatwohnung mit der Vermarktung kleiner Kuchen in Guglhupfform – gebacken nach selbst entwickelten Rezepten – selbstständig gemacht hat: Das schmeckt nach süßem Mädchenraum, nach Selbstausbeutung und schwachen Renditen. Die Realität sieht allerdings anders aus. Mit ihrer DerGugl Manufaktur GmbH & Co. KG, die sie Ende 2009 gründete, erwirtschaftete Chalwa Heigl im vergangenen Jahr 1,1 Millionen Euro Umsatz. Mittlerweile hat sie sechs Mitarbeiter fest angestellt. Die kümmern sich um Logistik und Versand, Kundenbetreuung, Buchhaltung und Controlling. Das Backen der Kuchen hat Heigl längst an eine mittelständische Konditorei ausgelagert. Und auch die Privatwohnung dient inzwischen nicht mehr als Firmensitz: Die „Heimat der Gugl“, wie es auf der Website des Unternehmens heißt, ist heu-

te eine gläserne Backstube im schicken Münchner Gärtnerplatzviertel. Von der typischen Performance-lücke, die von Frauen gegründete Unternehmen laut einer Untersuchung des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim aufweisen, kann bei DerGugl Manufaktur also wirklich nicht die Rede sein. Damit bildet Heigl aber offenbar eine Ausnahme. Denn Gründungen von Frauen wachsen in den ersten Jahren weniger und erzielen eine geringere Umsatzrentabilität, so das ZEW. Das mag auf den ersten Blick geschlechtsspezifische Vorurteile bedienen – letztendlich liegt es aber daran, dass Frauen in der Regel unteren anderen Vorzeichen gründen. Die ZEW-Untersuchung, die 2011 veröffentlicht wurde, erklärt unter anderem: Gründerinnen gehen häufiger aus der Not



Chalwa Heigl gründete die DerGugl Manufaktur

heraus in die Selbstständigkeit, haben weniger Führungs- oder Branchenerfahrung und sind in partiell weniger renditeträchtigen Branchen wie dem Einzelhandel, dem Dienstleistungssektor und Low-Tech-Branchen überrepräsentiert, zudem gründen sie in kleineren Teams. Dass Frauen „kleiner“ gründen, bestätigt auch eine Studie der Frankfurter KfW-Bankengruppe unter dem passenden Titel „Frauen gründen anders“. Dieser Erhebung nach starten zwei Drittel der Frauen im Nebenerwerb in die Selbstständigkeit im Gegensatz zu

51 Prozent bei den Männern. Sowohl im Voll- als auch im Neben- erwerb gründen drei Viertel der Frauen ohne Mitarbeiter, bei den Männern sind es 64 Prozent. Mag das alles zusammen auch dazu führen, dass Gründungen von Frauen weniger rentabel sind, so sind sie nach Angaben der KfW aber bei vergleichbaren Gründungsbedingungen in jedem Fall genauso bestandsfest wie die von Männern. „Frauen betreiben Existenzgründung mit Augenmaß“, beobachtet auch Professorin Anna Nagl, Leiterin des Instituts für Unternehmensführung München. „Sie halten ihr Unternehmen in kleinen Dimensionen,



um flexibel zu bleiben und die Work-Life-Balance, den Ausgleich zwischen privatem und beruflichem Leben, zu wahren“, nennt sie einen weiteren Grund, warum Frauen anders gründen. „Außerdem sind sie durch die Aufgaben in der Familie stärker belastet.“ Professorin Susanne Porsche, die bereits drei Filmproduktionsgesellschaften gegründet hat und sich unter anderem als Mentorin für junge Unternehmerinnen engagiert, dreht den Spieß deshalb auch um. „Ich kann Frauen mit Kindern oder Kinderwunsch nur dazu raten, sich selbstständig zu machen. Denn Business- und Familienplanung lassen sich sehr gut aufeinander abstimmen.“ Sie empfiehlt Gründerinnen und Unternehmerinnen aber auch, ihren Visionen zu folgen und sich nicht zu kleine Ziele zu stecken. Eine gewisse weibliche Hartnäckigkeit sowie der Mut, Fragen zu stellen und sich nicht aus falsch verstandener Eitelkeit zurückzunehmen, zählen für die Filmproduzentin zu den weiblichen Stärken.

Auch Monika von Braitenberg, Gründungsberaterin der IHK, hat festgestellt, dass Frauen anders gründen: Sie seien sehr realistisch in ihren Planungen, wägen sehr genau ab, was geht, sind jedoch tendenziell vorsichtiger und risikoaverser als Männer. Als ausgesprochen positiv wertet die IHK-Expertin, dass sich Frauen auch intensiver als Männer auf die Beratungsgespräche und ihre geplante Selbstständigkeit vorbereiten. „Wir gehen in unseren Beratungen dabei stets auch auf die andere Ausgangssituation und Herangehensweise der Gründerinnen ein, holen sie bei ihren ganz spezifischen Fragen ab.“ Eine Differenzierung ist von Braitenberg noch sehr wichtig: „Frauen gründen anders und unterm Strich auch kleiner, aber das heißt nicht, dass es nicht auch Frauen gibt, die ein großes Rad drehen und sich höhere Ziele setzen.“ Diesen Mut zu größeren Dimensionen findet sie wie Susanne Porsche wichtig: „Das ist meine Botschaft an die Gründerinnen: Think bigger! Gerade weil Frauen sich so gut und realistisch vorbe-

Frauen betreiben „Existenzgründung mit Augenmaß.“

Anna Nagl, Leiterin des Instituts für Unternehmensführung München



MUT ZUR GRÜNDUNG

Professorin Anna Nagl, Leiterin des Instituts für Unternehmensführung München und Autorin des Standardwerks „Der Businessplan“, unterstützt Gründerinnen mit diesen Tipps:

- ✗ Haben Sie Mut, eine Existenzgründung in Angriff zu nehmen!
- ✗ Scheuen Sie sich nicht, innerfamiliäre Hilfe einzufordern – besonders, wenn Kinder da sind.
- ✗ Orientieren Sie sich an weiblichen Vorbildern. Sie finden sie unter anderem in Frauennetzwerken.
- ✗ Überzeugen Sie die Banken, Ihr Vorhaben solide zu finanzieren. Achten Sie bei der Gestaltung Ihres Businessplans darauf, klarzustellen, dass Ihr Vorhaben nicht über den gleichen Kamm geschoren wird wie bei den männlichen Existenzgründern.
- ✗ Verdeutlichen Sie, dass für Sie neben wirtschaftlichem Erfolg auch ideelle Werte wie Arbeitszufriedenheit, Autonomie und Selbstverwirklichung eine Rolle spielen.

KONTAKTE FÜR GRÜNDERINNEN

- Münchner Existenzgründungs-Büro MEB, die zentrale Anlaufstelle der IHK und der Stadt München: www.gruenden-in-muenchen.de
- IHK-Gründercoaching: www.ihk.muenchen.de – Webcode 0314ADE und 0314ADD
- „Frauen machen sich selbstständig“ und weitere Seminare der IHK Akademie zur Existenzgründung und für Jungunternehmer: www.ihk.muenchen.de – Webcode 0314AAT
- TWIN-Betreuungsprojekt der IHK für München und Oberbayern für Gründerinnen ab dem 2. Jahr: www.ihk.muenchen.de – Webcode 0314ACJ
- Guide München, Beratung und Unterstützung für Existenzgründerinnen in München: www.guide-muenchen.de
- Gründerinnenportal des Bundeswirtschaftsministeriums: www.existenzgruenderinnen.de

reiten, liegt hier viel Potenzial.“ Das führt zurück zu Chalwa Heigl. Der bedeutendste geschlechtstypische Gründungsunterschied besteht für sie darin, dass Frauen emotional stärker hinter ihrer Idee stehen. Sie selbst ist das beste Beispiel: Nachdem sie eine PR-Agentur gegründet, aufgebaut und schließlich an einen großen internationalen Kommunikationsdienstleister verkauft hatte, wollte sie eigene Marke etablieren – und zwar mit etwas Greifbarem. „Ich habe lange getüftelt, bis alles genauso war, wie ich es wollte: von den Zutaten und Rezepturen über die Verpackung und die Website bis hin zu den Vertriebswegen.“ Auch wenn sie froh war, dass sie den Unternehmensstart aus Eigenmitteln finanzieren konnte – „Ich bin mir nicht sicher, ob ich für die Gugl einen Bankkredit bekommen hätte“ –, an ihre Idee hat sie immer uneingeschränkt geglaubt. ■

➔IHK-Ansprechpartnerinnen:

Monika von Braitenberg,
Tel. 089 5116-1759,
monika.braitenberg@muenchen.ihk.de
(Existenzgründungsberatung)
Andrea Elke Kahr, Tel. 089 5116-1648,
andrea.kahr@muenchen.ihk.de
(Vorgründungs- und Nachfolgecoaching)

Individuell auftreten

ES LOHNT SICH, AM ERSTEN EINDRUCK ZU FEILEN, DENN DER BLEIBT IM GEDÄCHTNIS. UNTERNEHMERINNEN, STILEXPERTINNEN UND TRAINERINNEN GEBEN TIPPS FÜR EINEN STILVOLLEN UND PRÄGNANTEN AUFTRITT. Von Monika Hofmann



Die Gegenwart dauert drei Sekunden. In diesem Takt arbeitet die menschliche Wahrnehmung: Sie lässt etwa alle drei Sekunden Sinneseindrücke entstehen und speichert sie dann im Kurz- oder Langzeitgedächtnis. Was der Mensch in diesen Sekunden erfasst, prägt sich ein und lässt sich nur mühsam korrigieren. Es lohnt sich also, am ersten Eindruck zu feilen, gerade auch im Geschäftsleben. Kleidung und Mode sind hierbei nicht zu unterschätzende Faktoren. Männer in Führungspositionen haben es gegenüber ihren weiblichen Pendanten jedoch ungleich leichter, denn während die Dresscodes ihrer Branchen meist graue oder blaue Anzüge vorschreiben, spüren Frauen mehr Freiräume.

Doch das bedeutet auch, dass sich viele Chefinnen auf eher unsicherem Terrain bewegen – denn es mangelt ihnen angesichts der noch wenigen Frauen in solchen Positionen an Vorbildern.

Annette Roeckl rät daher, den eigenen, persönlichen Stil zu entwickeln. „Wichtig ist, dass dieser zu einem passt wie eine zweite Haut, in der man sich wohl fühlt, und dass er auch das Unternehmen repräsentiert“, unterstreicht die Inhaberin der Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH Co. KG in München. „Die Etikette sollte man dabei als Rahmen betrachten, in dem man sich frei bewegt, dessen Grenzen man auch mal überschreitet, etwa mit kräftigen Farben oder mit ästhetischen Mustern“, empfiehlt sie. Wer eine gewisse optische Sicherheit gewinnt, kann auch mit dem eigenen Stil experimentieren. Ob Frau eher Farben und Muster oder schlichte Eleganz bevorzugt, die sie mit Accessoires wie Tüchern oder Schals aufpeppt, muss jede für sich herausfinden. „Ausprobieren, eine Freundin, eine Fachkraft oder einen Coach dazu befragen – und vor allem auf die innere Stimme hören.“

Was gerade Mode ist, sollte dabei nicht völlig außer Acht gelassen werden, „denn Mode transportiert den Zeitgeist“. Alle drei Jahre ändern sich grundlegende Trends, beobachtet Annette Roeckl. Was nicht bedeutet, diesen völlig zu erliegen. „Gerade Trends wie farbenfrohe Hippie-Muster lassen sich wunderbar in Details aufgreifen“, so die Stilexpertin. Sie hat die Marke Roeckl in den vergangenen zehn Jahren gezielt weiterentwickelt: Heute steht das Fa-

milienunternehmen nicht nur für edle Handwerkskunst, für die Liebe zum Detail, wenn es um Handschuhe geht, sondern auch für modische Statements. Hochwertige, außergewöhnliche Schals, Pareos, Taschen, Gürtel und Hüte zählen daher ebenso zur Palette. „Wir möchten Lieblingsstücke für unsere Kunden schaffen“, skizziert die Chefin ihre Philosophie. Was ein stilvoller Auftritt bewirkt, bringt Professorin Gertrud Lehnert so auf den Punkt: „Wenn unsere Kleidung und unsere Person eine stimmige Einheit bilden, sorgt das dafür, dass uns unser Gegenüber als Person mit Präsenz wahrnimmt.“ Sie hat die Professur für Allgemeine und Vergleichende Literaturwissenschaft und Kulturwissenschaft an der Universität Potsdam inne und verfasste bereits mehrere Bücher zum Thema Mode. Stilvolle Kleidung, so Lehnert, trägt dazu dabei, sich Respekt zu verschaffen, zollt zugleich aber auch dem Gesprächspartner Respekt. „Dafür bilden die Dresscodes den Rahmen – niemand kommt auf die Idee, mit Glitzerkleid und Highheels zu einem Bankgespräch zu kommen.“

Die Mode spiegelt dabei immer gesellschaftliche Entwicklungen wider. „Manchmal geht sie diesen sogar voraus“, erläutert die Professorin. Beispiel Männeranzug: Im 19. Jahrhundert strahlte er Macht und Erfolg aus. Als dann die ersten Frauen sich

„Wichtig ist, dass der persönliche Stil zu einem passt wie eine zweite Haut, in der man sich wohl fühlt, und dass er auch das Unternehmen repräsentiert.“

Annette Roeckl, Inhaberin der Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH Co. KG





Bringen schicke Mode und perfekte Accessoires zusammen: Tina-Madeleine Zähringer-Voegele (l.) und Gisela Rehm

dieses Kleidungsstücks bemächtigt, entstand damit eine neue, emanzipierte Mode. Oder aber der verspielte Stil der Kurtisanen, der später einen neuen Umgang mit der Weiblichkeit signalisierte. Auch heute hinterlassen Entwicklungen wie die Hippie- oder Punkbewegung ihre Spuren in der Mode. „Wenn wir solche modischen Aspekte aufgreifen und die Stilkompetenz entwickeln, die uns ein Gespür dafür gibt, wie wir spielerisch – im Rahmen unseres eigenen Stils und dem Anlass entsprechend – damit experimentieren, ergibt sich ein Bild stimmiger Einheit.“ Dass es heute nicht mehr nur wenige vorherrschende Modeströmungen gibt, sondern viele Trends nebeneinander bestehen, zeigt die gesellschaftliche Entwicklung hin zu mehr Individualität. „Das bedeutet auch mehr Vielfalt, mehr Freiheit, unseren Stil zu leben.“

Rund 90 Prozent der Unternehmerinnen sind im Dienstleistungsbereich aktiv. „Gerade für sie ist es wichtig, als Marke, als Profi in der eigenen Nische wahrgenommen zu werden“, argumentiert Gisela Rehm. „Ein solches Vertrauen in die Professionalität lässt sich am besten schaffen, wenn das gesamte Erscheinungsbild stimmig bis ins Detail ist.“ Die Firmenchefin baute mit DONNA ROSA ihr eigenes Taschenlabel auf. Sie verwirklichte ihre Idee, die perfekte Tasche für die Businessfrau zu kreieren: stilvoll, aber auch effizient, also etwa mit durchdachtem Innenleben, und handgefertigt in Deutschland. Sie kooperiert mit der Modedesignerin Tina-Madeleine Zähringer-Voegele, die schlicht-elegante, feminine Mode unter dem Label purefemme designt. Beide Münchener Unternehmerinnen bieten neben Einzel-

WAS SIE BEI MEETINGS BEACHTEN SOLLTEN



Zu einem gelungenen Auftritt gehört mehr als nur ein adäquates Outfit. So wird ein Meeting zum Erfolg:

Das Gesamtbild muss stimmen: Neben der Leistung geht es dabei immer auch um die Fähigkeit, diese Leistung darzustellen, betont Ute Höfer-Schaaf. Die Beraterin und Trainerin in Ebringen argumentiert: „Image ist immer das, was die anderen denken, und das können wir über die Kommunikation und Ausstrahlung beeinflussen.“ Daher sollten Frauen in Führungspositionen stets auf eine aufrechte Haltung und eine gute Körperspannung achten. „Unterstreichen Sie zudem mit Ihrer Kleidung Ihre Souveränität, das gelingt beispielsweise eher mit glatten und festen als mit leichten Stoffen, eher mit Jacketts, Kostümen und Anzügen als mit Cardigans, eher mit hochgesteckten als mit offenen Haaren.“

Sie sollten die Spielregeln kennen: Noch befinden sich relativ wenige Frauen in Führungspositionen. „Bislang sind daher die beruflichen Spielregeln männlich geprägt“, stellt die Expertin fest. Denn der Unternehmensbereich ist in unseren Kulturkreisen seit Jahrhunderten männlich dominiert, zudem werden Männer bisher eher zu Machtstrategen erzogen. „Und nur wer diese Regeln kennt, kann auch Strategien entwickeln, damit umzugehen.“

stücken auch Kollektionen an, die individualisiert werden können. Gemeinsam offerieren sie Stilberatungen.

Was sie dabei immer wieder feststellen: „Es gibt nur wenige Grundregeln, stattdessen geht es immer darum, den Stil aufzuspüren, der die jeweilige Persönlichkeit unterstreicht.“ Der Erfolg hänge eben auch davon ab, dass man trägt, was man ist, findet Zähringer-Voegele. Egal ob man ein rotes Kostüm oder den Anzug in Grautönen bevorzugt: Jeder individuelle Stil kann so weiter entwickelt werden, dass er Sympathie und Professionalität ausstrahlt. „Die Bekleidung sollte stimmig und authentisch sein – unabhängig von Trends.“ Wie gehen Cheffinnen mit ihrer Weiblichkeit um? Ihre Weiblichkeit sollten sie nie verhüllen, sondern stilvoll, etwa mit taillierten Schnitten, hervorheben. „Denn Feminität und Authentizität sind die Basis jeden guten Auftritts“, betont Zähringer-Voegele. Sie spricht vom Dirndlprinzip: „Im Gegensatz zu kastigen Formen lässt

Lernen Sie, mit Macht umzugehen:

Von der Angst, als mächtige Frau unweiblich zu wirken, sollten sich Führungskräfte verabschieden. Nur wer den Mut zur Macht und zur Verantwortung hat, kommt beruflich voran, mahnt die Beraterin. Meetings und Gespräche sollten Cheffinnen also nicht nur inhaltlich vorbereiten, sondern immer auch strategisch: Wann, wie oft, zu welchen Aspekten melden sie sich zu Wort? Wie überzeugen sie die Gesprächspartner am besten?

Kommunizieren Sie souverän: Wer die Sprachmuster erkennt, kann darauf reagieren. „Sagen Sie also immer Ich statt Wir, melden Sie sich in jeder Besprechung zu Wort, denken Sie nicht laut, halten Sie sich nicht mit Details auf, machen Sie sich als Expertin wichtig“, empfiehlt Ute Höfer-Schaaf. Cheffinnen sollten in Meetings immer klar Stellung beziehen, ihre Erfolge und Leistungen selbstbewusst darstellen - ohne zu relativieren. Wenn sie unterbrochen werden, sprechen sie am besten einfach weiter. Kritik wie ‚Reagieren Sie nicht so emotional‘ sollten sie nicht ernst nehmen, sondern einfach konsequent weiter sachlich argumentieren.

Formulieren Sie Ihre Ziele: Nur wer sein Ziel kennt, hat auch eine Chance, dort anzukommen, weiß die Expertin. Daher sollten sich Cheffinnen genug Zeit dafür nehmen, die eigenen Ziele zu formulieren und Strategien zu entwickeln.

der Dirndlschnitt alle Frauen gut aussehen.“ Dieses Prinzip ist auch auf die Schnittführung von klarlinigen Kostümen, Jacketts, Kleidern und Anzügen übertragbar. Die Balance von Weiblichkeit und Strenge sorgt dabei für eine überzeugende Ausstrahlung, ist Rehm überzeugt.

Worauf kommt es noch an? Für einen guten Auftritt, der in Erinnerung bleibt, spielen folgende Aspekte eine besondere Rolle: „Vorab sollten sich Unternehmerinnen und Cheffinnen genau überlegen, wen sie ansprechen, welche Ziele sie erreichen und wie sie dabei vorgehen wollen“, empfiehlt Heidi Wahl. Die Autorin, Karriereberaterin und Trainerin aus München skizziert die wichtigsten Faktoren: Neben einer stimmigen Kleidung, die dem Anlass Respekt zollt, die aber nicht aufgesetzt wirkt, und einer offenen Körpersprache ist vor allem das Gesagte wichtig. „Wenn das Erscheinungsbild auf all diesen Ebenen rund ist, lässt sich damit Professionalität vermitteln.“ ■

Die unbekannte Käuferin

FRAUEN WERDEN ALS ZIELGRUPPE IMMER NOCH MASSIV UNTERSCHÄTZT, OBWOHL SIE DIE MEISTEN KAUFENTSCHEIDUNGEN TREFFEN ODER AN IHNEN MITWIRKEN. UNTERNEHMEN SOLLTEN DAS NICHT LÄNGER IGNORIEREN. Von Josef Stelzer



Für die Robert Bosch GmbH sollte sich die Suche nach neuen Käufergruppen als nachhaltiger Volltreffer erweisen. Denn unter den sporadischen Heimwerkern entdeckten die Marktforscher des Geschäftsbereichs Power Tools, Leinfelden-Echterdingen, auch die Frauen und ihre speziellen Erwartungen an Elektrowerkzeuge. Die Marktforschung ergab: Ob beim Zusammenbauen der neuen Schlafzimmermöbel, bei der Wohnungsrenovierung oder für Gartenarbeiten – Frauen wollen möglichst leichte, kompakte Geräte ohne viel Schnickschnack und Zusatzfunktionen, die komfortabel zu bedienen sind. Aufbauend auf diesen Informationen ließ Bosch den gerade mal 300 Gramm schweren Akkuschrauber Ixo maßschneidern. Mit Erfolg: Das Gerät avancierte zum Verkaufsschlager. Seit der Markteinführung im Jahr 2003 hat Bosch rund zwölf Millionen Exemplare verkauft. Mehr noch, das Er-

folgerlebnis mit Ixo gab den Anstoß dafür, dass der Weltmarktführer für Elektrowerkzeuge seither immer wieder Geräte auf den Markt bringt, die exakt zu den Wünschen und Bedürfnissen der weiblichen Kundschaft passen – von der handlichen Heckenschere bis zum akkubetriebenen Rasenmäher. Der Akku-Bohrhammer Uneo etwa wiegt kaum mehr als ein Kilogramm und ist gerade mal so groß wie ein Handmixer.

Bosch Power Tools nimmt mit den Frauen eine hochinteressante Zielgruppe ins Visier. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting geben von 100 Euro, die ein Haushalt in Deutschland konsumiert, Frauen im Durchschnitt 72 Euro entweder selbst aus oder entscheiden zumindest über die Verwendung des Geldes. Auch ehemals typisch männliche Aktivitäten wie Autopflege oder kleinere Reparaturen fallen zunehmend in ihren

Aufgabenbereich. Mittlerweile ist jeder dritte Pkw-Halter weiblich, Tendenz weiter steigend. Weil viele von Frauen gefahrenere Zweitwagen auf den Ehepartner angemeldet sind, dürfte die tatsächliche „Frauenquote“ noch weitaus höher liegen. Auch beim Autokauf selbst geben heutzutage oftmals die Frauen die Richtung vor. „Bei rund 80 Prozent aller Pkw-Anschaffungen in Deutschland wirken sie zumindest stark mit“, sagt Diana Jaffé, Vorstand des Berliner Beratungsunternehmens Bluestone AG.

Dennoch gingen viele Unternehmen mit ihren Produkten oder Dienstleistungen noch viel zu wenig auf die Wünsche der Frauen ein – und verschenken damit Wachstumschancen. Das gelte nicht nur für die Automobilindustrie. „Frauen fragen sich immer wieder, ob die Unternehmen ihr Geld vielleicht überhaupt nicht wollen. Häufig fühlen sie sich übersehen, nicht respektiert oder sogar diskriminiert“, betont Jaffé, die schon seit längerem das Thema Gender Marketing und damit die zielgruppenspezifischen Besonderheiten von Frauen und Männern in den Blick nimmt. Vor allem in traditionellen Branchen hätten viele Unternehmen schlichtweg Angst davor, gezielt um Kundinnen zu werben. „Offenbar befürchten sie, dadurch die Männer als Kundschaft zu verlieren“, glaubt die studierte Betriebswirtin, die sich auch als Autorin von Fachbüchern einen Namen gemacht hat.

72€ von 100 sind bei Kaufentscheidungen in Frauenhand

So würden Marktchancen immer wieder ignoriert. „Die Computerhersteller haben seltsamerweise die sogenannten Ultrabooks, sehr flache und leichte Laptops, die bei Frauen sehr beliebt sind und daher eigentlich exzellente Absatzmöglichkeiten offerieren, in der weiblichen Zielgruppe



Die Frauen wählen vor allem „solche Produkte aus, die in ihren Alltag passen und ihr Leben womöglich bereichern.“

Diana Jaffé, Vorstand des Berliner Beratungsunternehmens Bluestone AG

bislang kaum richtig beworben“, wundert sich die Marketing-Expertin. Solche Versäumnisse sind ihrer Einschätzung nach kein Einzelfall: „Die Produkte werden meistens von Männern entwickelt und beworben, die fälschlicherweise davon ausgehen, dass eine Konsumentin genauso tickt wie sie.“ Im Endeffekt aber könnten Männer die Frauen als Zielgruppe offenbar weder richtig erkennen noch ernst nehmen. Jaffé verweist hierzu auf Marktuntersuchungen der Gesellschaft für Kon-

sumforschung (GfK) in Nürnberg, wonach im Lebensmittelhandel die meisten Produktneueinführungen floppen: „Bei den Kundinnen fallen sogar 90 Prozent aller Neueinführungen durch.“ Wie es dazu kommen kann? Die Beraterin hat im Rahmen einer internen Bluestone-Untersuchung folgendes herausgefunden: „Die meisten Unternehmen haben nach Ansicht der befragten Frauen ein Bild von den Konsumentinnen, das die weiblichen Lebenswelten weit verfehlt. Sie unterstellen den Frauen Unmündigkeit, mangelnde Bildung, eine geringe Ratio sowie absurde Lebensinteressen.“

Die Unternehmen müssten endlich erkennen, was für Kundinnen wichtig sei, nur dann könnten sie ihre Waren auch an die Frau bringen. Als ersten Schritt empfiehlt

Jaffé, bei den Frauen deren Wünsche und Bedürfnisse zu erfragen. „Die Frauen wählen vor allem solche Produkte aus, die in ihren Alltag passen und ihr Leben womöglich bereichern“, betont die Unternehmerin. Die Villeroy & Boch AG beispielsweise fand heraus, dass Frauen für Badkeramiken oder Sanitärarmöbel schmutzabweisende Oberflächen bevorzugen und entwickelte hierzu eine spezielle Oberflächenveredelung, die die Reinigung erleichtert. Auf den veredelten Wandfliesen aus Stein gut finden Schmutzpartikel kaum noch Halt und perlen mit dem Wasser einfach ab. Doch nur wenige Firmen passen ihre Produkte oder Dienstleistungen derart konsequent den Wünschen der Kundinnen an. Am ehesten gelingt dies laut Boston Consulting den Unternehmen in der Bekleidungs- sowie der Kosmetikindustrie, für die die Frauen ohnehin die mit Abstand wichtigste Zielgruppe darstellen. Doch auch die eine oder andere weitere Branche wacht langsam auf und stellt sich zunehmend auf die Bedürfnisse der weiblichen Kundschaft ein, etwa die Sportartikelindustrie. „Ski- und Snowboardhersteller wie K2 haben entdeckt, dass Frauen

Anzeige

Frauenpower treibt Business in neue Höhen

Was Adam und Eva im Paradies schon beflügelte, hat auch heute noch im übertragenen Sinn Sex-Appeal im täglichen Management. Die Führung eines Unternehmens durch Mann und Frau mündet dann in eine ideale Partnerschaft, wenn die Geschlechter ihre gegenseitigen emotionalen Stärken und Schwächen zum einen erkennen und zum anderen gegenseitig akzeptieren. In Betrieben, die durch Zufall oder Tradition einseitig durch ausschließlich Frauen oder Männer geprägt sind, etablieren sich rasch Kulturen und Strukturen, die für den innerbetrieblichen Ablauf aber auch für die Außenwahrnehmung des Kunden mitunter Reibungspunkte bieten.

Am Beispiel eines Hotels lässt sich gut erläutern, dass Gäste zumindest im Konfliktfalle unterschiedlich wahrgenommen und betreut werden. Damen, die mit einem Ärger, der den Aufenthalt trübt, an die Hotelführung herantreten, lassen sich von einem charmanten, eloquenten Mann, mit dem das Anliegen gemeinsam aus der Welt

geschaffen wird, oft leichter beruhigen als von einer fachlich ebenso kompetenten weiblichen Führungskraft. Die gleiche Beobachtung lässt sich im Wechselspiel mit den Geschlechtern machen, wenn die Herren der Schöpfung mit einer Beschwerde an eine weibliche Führungskraft des Hotels herantreten. Ebenso erfolgreich klappt dieses Spiel im Management, wenn beide sich akzeptierend über Strategien, Innovationen, Personalführung, Marketing oder Vertrieb austauschen. Die Business Lady denkt und handelt bisweilen viel gradliniger und konsequenter zum Wohle des Unternehmens als der männliche Kollege. Während der Mann häufig durch alte Erziehungsmuster geprägt zum Kampf und Durchhalten neigt, zeigt die weibliche Führungskraft vergleichsweise erstaunliche Flexibilität, Elastizität und Dynamik, die aber auch so manches Mal in übertriebene Härte münden kann. Diese symbiotische Zusammenarbeit, das emotionale Teamwork, lässt sich in Begleitung eines Business-Coaches wahrneh-

men und trainieren. Sobald die weibliche und männliche Führungskraft die Vorteile dieses Miteinanders herbeisehnen und zur Veränderung des Status Quo bereit sind, empfiehlt sich der Perspektivwechsel durch ein Coaching.



Georg-W. Moeller ist zertifizierter Business-Coach (IHK). Der selbständige Unternehmer und Inhaber eines 100-Zimmer-Hotels in München West begleitet unter anderem Führungskräfte der Hotellerie und Gastronomie erfolgreich als Sparringpartner. Er bietet seinen Klienten Hilfe zur Selbsthilfe in Veränderungsprozessen (www.gwm-coaching.de).

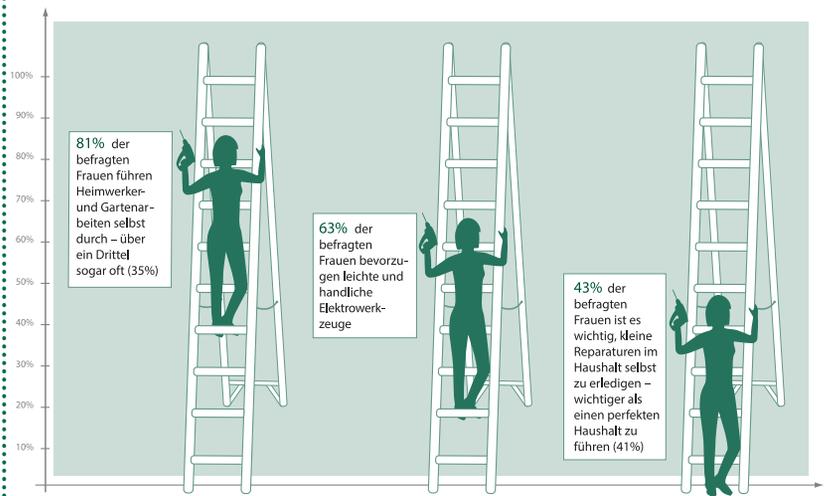
nicht kleine Männer sind, die einfach Miniaturversionen der gleichen Ausrüstung in bunten Farben benötigen“, so die Bluestone-Chefin. Sie sind leichter, haben breitere Hüften, schmalere Schultern sowie einen tieferen Körperschwerpunkt als Männer. Die Produktentwickler haben sich offenbar darauf eingestellt. „Die für die weibliche Konstitution und Statur entwickelten Skimodelle und Snowboards sind nun insgesamt leichter, der Schwerpunkt liegt weiter vorne, die Bindungen sind der Körperhaltung angepasst“, erläu-

ZIELGRUPPE FRAUEN: DIESE FRAGEN SOLLTEN SICH UNTERNEHMEN STELLEN

- » Welche Informationen liegen über die Kundinnen vor?
- » Erfüllen die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen auch die Ansprüche der Kundinnen?
- » Kennen Produktentwickler und Marketingabteilung die verschiedenen Bedürfnisse von Männern und Frauen? Welche Gemeinsamkeiten oder Unterschiede sind relevant?
- » Inwieweit wurden die Kundinnen an der Produktentwicklung beteiligt?
- » Fließen im Unternehmen auch die Erwartungen oder Wünsche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Produktentwicklung ein, etwa um neue Erkenntnisse in puncto Design oder Vertrieb zu gewinnen?
- » Sparen die Kundinnen mit den Angeboten Zeit, die sie anschließend für sich selbst verwenden können? Oder erzeugen die Produkte eher Stress?
- » Sind die Produkte, die an Männer und Frauen verkauft werden sollen, auch für die Frauen gut geeignet, etwa in puncto Größe oder Gewicht?
- » Ist das Angebot so attraktiv, dass Frauen bereit wären, dafür mehr Geld auszugeben?
- » Reicht der Produktservice aus, um eine dauerhafte Bindung zu den Kundinnen zu schaffen?
- » Ist das Service-Personal ausreichend im Umgang mit den Kundinnen geschult?
- » Wird ihr hohes Empfehlungspotenzial erkannt und auch genutzt? Werden die Frauen ausreichend unterstützt, sich untereinander auszutauschen und zu vernetzen?
- » Welche Produktneueinführungen erweisen sich bisher als Flops? Worauf lässt sich das zurückführen?

Quelle: Bluestone

DIE NEUEN HEIMWERKERINNEN: MEHR MUT ZUR EIGENINITIATIVE IN HAUS UND GARTEN



Quelle: Persönliche Repräsentativbefragung von 3.000 Frauen ab zwanzig Jahren in Deutschland, Frankreich und UK, November 2010, Institut: GfK

tert sie das Resultat. Der Markterfolg ließ sich nicht lange auf sich warten. „K2 erzielte dank der neuen Produkte binnen eines Jahres eine Absatzsteigerung von 25 Prozent bei Skiern und von 45 Prozent bei Snowboards“, so Jaffé. Angesichts dieser positiven Absatzzahlen zogen die anderen Hersteller rasch nach und beschäftigten ebenfalls Testerinnen für die Wintersportgeräte.

Auch in anderen Branchen deutet sich ein Wandel an. Die Wolters Kluwer Service und Vertriebs GmbH, Unterschleißheim, die Software für Steuerkanzleien und mittelständische Unternehmen anbietet, hat bereits vor einigen Jahren einen Frauen-Stammtisch ins Leben gerufen. Hintergrund der Idee: „Wir geben den Steuerberaterinnen die Möglichkeit, ihre Erfahrungen mit unserer Software untereinander auszutauschen“, so Manuela Friedriszik, Bereichsleiterin Verwaltung und Assistentin der Geschäftsführung. Viermal im Jahr lädt sie rund 20 Stammtisch-Mitglieder ins Vertriebszentrum im Norden Münchens ein und organisiert Vorträge zu aktuellen Themen. „Das stärkt die Kundenbindung ungemein“, ist Friedriszik überzeugt. Mehr noch: „Weil die Teilnehmerinnen gerne ihre positiven Erfahrungen mit unseren Lösungen an andere Frauen weitergeben und sich gegenseitig auch kräftig unterstützen, konnten wir immer wieder Neukunden gewinnen“, unterstreicht die Bereichsleiterin. Ihren persönlichen Eindruck bei den Stammtischen bringt sie so auf den Punkt: „Voller Dynamik, aber stressfrei.“ Dass Frauen entspannter lernen, wenn keine Männer dabei sind, un-

terstreicht auch Sandra Krust, Vorstand der Münchner FCS AG (Frauen-Computer-Schule). Ein Grund: „Das männertypische Konkurrenzverhalten gibt es in Frauengruppen nicht“, hat die Unternehmerin festgestellt. Krust bietet jedes Jahr eine Vielzahl von Computerkursen für rund 3500 Seminarteilnehmerinnen an und weiß, worauf es ankommt: „Frauen legen viel Wert auf persönliche Beratung sowie auf eine angenehme Atmosphäre; sie möchten, dass man auf ihre Bedürfnisse eingeht.“ Die hohen Teilnehmerinnenzahlen – in den FCS-Kursen haben sich seit 1990 rund 45000 Frauen in puncto Computer weitergebildet – zeigen, dass sie mit ihren Angeboten den Geschmack der weiblichen Zielgruppen offenbar genau trifft.

Damit ist sie vielen Unternehmen wohl einen großen Schritt voraus. „Die Entscheider sollten sich immer wieder bewusst machen, wer eigentlich die wichtigste Person für ihr Unternehmen darstellt, denn das ist zweifellos die Kundin“, bekräftigt Marketing-Beraterin Jaffé. Wie schon in Urzeiten sei die Frau „die Gebieterin über Haus, Hof und Familie“, jetzt ergreife sie zudem ihre Möglichkeiten im Berufsleben und entscheide zunehmend über die Verwendung großer Budgets. Professor Erwin Seitz, Präsident des Marketing-Clubs München, bringt die Veränderungen so auf den Punkt: „Wir gehen in ein weiblich geprägtes Zeitalter.“ Manager, die sich dieser Marktveränderung verschließen, handelten fahrlässig, warnt Jaffé: „Sie gefährden die Existenz ihrer Unternehmen und ihrer Belegschaft.“ ■



Wissenschaftscampus vom
12. bis 15. August 2013 in Chemnitz

**Das Sprungbrett
für Frauen in die
Forschung**



Machen Sie sich fit für Ihre Karriere in der Forschung.
Erfahren Sie mehr über Ihre eigene Kreativität und
Ihre Stärken und lernen Sie interessante Menschen
kennen!

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage:
<http://www.fraunhofer.de/wissenschaftscampus>

 **Fraunhofer**

Ich werd'
Bundeskanzlerin!

Und Du?

Gewinn eine Weiterbildung im Wert
von bis zu 10.000 € und werd' das
Gesicht der IHK Akademie!

Mach mit bis 31.07.:
ihk-aufgehts.de



IHK Akademie
München und Oberbayern

Auf geht's