

## Perfekt VERNETZT

Deutlich mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, ist ein Ziel vieler Netzwerke. Sie sollen als Gegenpol zu männlichen Bündnissen fungieren, über die nach wie vor Top-Positionen besetzt werden

GETTY IMAGES/JOHN LUND

Die Anzahl von Frauen-Netzwerken steigt seit einigen Jahren kontinuierlich an. Vier Frauen erzählen, warum und wofür sie sich engagieren

**W**ie handeln andere Frauen? Gehälter aus? Wie gehen andere Managerinnen mit ihren Mitarbeitern und Mandanten um? Wie reagieren sie auf Komplimente zu ihrem Äußeren, wenn sie als Expertin wahrgenommen werden wollen und nicht nur als Frau? Unter anderem über diese Themen wollte Imke Reich, Senior Managerin im Bereich Wirtschaftsprüfung bei der Hamburger Kanzlei nbs Partners, mit berufstätigen Frauen sprechen. Aus diesem Grund schloss sie sich 2019 dem Frauen-Netzwerk „BPW Hamburg“ an, das Kürzel steht für „Business and Professionell Women“. Reich schätzt es, dort „Frauen vieler Altersgruppen und Branchen“ treffen zu können, das erweitere die eigene Kompetenz.

VON CHRISTINA ANASTASSIOU

Auch Nina Hartmann engagiert sich in einem Frauen-Netzwerk: Die Prokuristin beim familieneigenen Versicherungsmakler Südvers in Freiburg und Geschäftsführerin des Neuenburger Indoor-Kinderspielplatzes Nepomuks Kinderwelt hatte als dreifache Mutter „in der Schule gegenüber anderen Müttern ein schlechtes Gewissen“. 2017 trat sie dem „Verband deutscher Unternehmerinnen“ (VdU) bei, wo „das ganz selbstverständlich“ sei. Frauen-Netzwerke helfen uns Frauen, eine Rollenidentität als Unternehmerin zu finden.

Die Vorsitzende des Landesverbands VdU Baden mag den „offenen Austausch mit anderen Frauen“, sie erhalte so „Einblicke in Unternehmen“ und werde „mit tollen Themen konfrontiert, etwa nachhaltige Einkaufsketten“. Außerdem legt Hartmann Wert darauf, über die Umfragen unter den mehr als 1800 Mitgliedsfrauen „ein Sprachrohr“ gefunden zu haben, das auch von der Bundesregierung gehört werde.

Christine Wrede wiederum wünschte sich Austausch mit anderen Unternehmerinnen, als sie 2011 von der Angestellten zur geschäftsführenden Gesellschafterin des Münchener Personaldienstleisters PPE aufgestiegen war. Nun hatte sie „einen anderen Blickwinkel“ und musste „als junge Frau mit einem gestandenen Teilhaber klarkommen, der zuvor der eigene Chef war“, sagt sie. Wrede wählte für sich das Frauen-Netzwerk „Schöne Aussichten – Verband selbständiger Frauen“ und gründete 2014 die Regionalgruppe München.

Unter ihresgleichen seien Frauen „offener und gestehen sich eher ein, wo sie Entwicklungspotenzial haben“, sagt Christine Wrede. Zum Netzwerkgedanken gehöre auch, über „diskrete Dinge wie Angebote und Preisgestaltung zu sprechen“.

Brigitte Hapka hingegen ist seit fünf Jahren in der Regionalgruppe Stuttgart der „Vereinigung Frauen im Management“ (fim) aktiv. Die Werksleiterin beim Temperier- und Kühltechnik-Spezialisten Single aus Hochdorf möchte, dass „Frauen in Führungspositionen sichtbarer werden“. Zugleich will sie sich mit anderen Managerinnen aus verschiedenen Branchen zu geschäftsrelevanten Themen austauschen.

”

**WIR ENGAGIEREN UNS FÜR GLEICHE BEZAHLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN**

**SANDRA NIX**, Vorstand des Netzwerkes BPW Hamburg

Diese vier Frauen stehen für einen Trend: Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand bei der Beratungs- und Prüfungsgesellschaft KPMG, hat „vor 25 Jahren nur wenige Frauen-Netzwerke in Deutschland“ wahrgenommen, und die waren „eher informell und räumlich begrenzt“. In den vergangenen fünf bis zehn Jahren jedoch habe das Thema vor allem „durch die sozialen Medien einen großen Push erhalten“. Offizielle Statistiken dazu gebe es aber nicht.

Für den Arbeitspsychologen Hannes Zacher, Professor an der Universität Leipzig, sind Frauen-Netzwerke sehr wichtig für Deutschland, denn „es gibt hier zu wenig Frauen in Führungspositionen“. Für ihn erfüllen die Netzwerke eine Aufgabe als „Bastion, um gegen die Männerwelt anzukommen“. Dazu komme eine Vorbildfunktion. Wenn nämlich „keine Frau in der Unternehmensleitung ist“, strahle das auf die ganze Firma aus. Angelika Huber-Straßer hebt zwei Funktionen weiblicher Netzwerke hervor. Zum einen könnten Frauen dort „über Themen wie Vertragsgestaltung und Work-Life-Balance

diskutieren und voneinander lernen.“ Zum anderen seien die „Netzwerke wichtig, solange wir Frauen im Management in der Minderheit sind“. Schließlich würden „Top-Positionen oft über männliche Beziehungsnetzwerke besetzt“.

Netzwerkarbeit funktioniert ganz unterschiedlich: Beim BPW in Hamburg etwa steht das Klubwesen auf drei Säulen. Laut der ersten Vorstandsvorsitzenden, Sandra Nix, sei es „international ausgerichtet, enorm frauenpolitisch engagiert und ein persönliches Netzwerk“. In Deutschland zählt der Klub über 1600 Mitglieder und rund 30.000 international. Jährlich finden eine Mitgliederversammlung und ein internationaler Kongress statt, dazu gibt es monatliche Clubtreffen mit Vorträgen und Austausch. „Gemeinsam engagieren wir uns für die gleiche Bezahlung von Frauen und Männern“, sagt sie.

Die Frauengenossenschaft Weibler-Wirtschaft aus Berlin ist Europas größtes Gründerinnenzentrum. Geschäftsführerin und Vorstandin Katja von der Bey bezeichnet die Genossenschaft als „Selbsthilfe-Idee von Frauen für Frauen.“ Da Frauen meist weniger Geld als Männer verdienen, biete man Gründerinnen „ganz kleine Gewerberäume mit günstigen Mieten“ sowie eine eigene Kita. Noch wichtiger seien das branchenübergreifende Frauen-Netzwerk mit mehr als 50 Veranstaltungen im Jahr und Mentoring-Programmen.

Knapp 2000 Genossenschaftlerinnen wollen, dass „eine Gründerin es schafft“, sagt von der Bey. Zudem vergibt die Weibler-Wirtschaft Mikrokredite zwischen 1000 und 10.000 Euro für Genossenschaftlerinnen aus Berlin mit einem Zinssatz von 7,9 Prozent. Das Programm ist eingegliedert in den staatlichen Mikrokreditfonds Deutschland.

Ein weiteres Beispiel liefert die Vereinigung fim, in der rund 300 Frauen in Führungspositionen organisiert sind. Sie setzt sich laut Vorstandsmitglied Annett-Katrin Wohlgemuth ein für „eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in allen Positionen auf allen Führungsebenen. Unser Ziel ist 50/50.“

Wer ein Frauen-Netzwerk sucht, sollte sich „drei bis fünf anschauen und sich in einem oder zwei davon auch engagieren“, rät Angelika Huber-Straßer von KPMG. Zusammen mit den gemischten Netzwerken, die ebenfalls wichtig seien, sollte eine Frau in „maximal drei bis fünf Netzwerken aktiv sein“. Für die Expertin ist ein Netzwerk „kein Selbstbedienungsladen, sondern ein Geben und Nehmen.“

ANZEIGE

Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken

# WIR ZIEL

**Unter Partnerschaftlichkeit verstehen wir, gemeinsam an einem großen Ziel zu arbeiten.**

Kennen Sie Michael Collins? Die wenigstens tun das. Er hat als Pilot der Apollo-11-Kapsel Buzz Aldrin und Neil Armstrong 1969 zur ersten Mondlandung geflogen – und wieder zurück. Für uns ist Collins eine Inspiration. Denn als Spitzeninstitut der rund 850 Genossenschaftsbanken in Deutschland glauben wir an Partnerschaften, bei denen jeder sich in den Dienst einer großen Sache stellt, damit das gemeinsame Ziel erreicht wird. Mehr über Partnerschaftlichkeit erfahren Sie unter: [dzbank.de/haltung](https://www.dzbank.de/haltung)

**DZ BANK**  
Die Initiativbank

# 2 FRAUEN IM MITTELSTAND

DIE WELT | DIENSTAG, 8. SEPTEMBER 2020

## „Die Quote hat einen hohen PREIS“

Frauen sind in den Führungsebenen von Firmen unterrepräsentiert. Arbeitsmarktforscher Hilmar Schneider bezweifelt, dass das mit gesetzlichen Instrumenten sinnvoll geändert werden kann

Der Anteil von Frauen auf Leitungsebenen von Unternehmen ist nach wie vor gering. Über Ursachen, Wege aus dem Dilemma und die Frauenquote spricht Hilmar Schneider, Leiter des Bonner Forschungsinstituts für die Zukunft der Arbeit, im Interview.

**WELT: Warum haben so wenig Frauen Führungspositionen inne? Das gilt sowohl für Dax-Unternehmen als auch für den Mittelstand.**

**HILMAR SCHNEIDER:** Das hat sicher mehrere Gründe. Im Vordergrund der öffentlichen Diskussionen steht vor allem das Thema Diskriminierung, was auch gerne für politischen Zündstoff

VON STEFAN SEEWALD

sorgt. Aber das ist sicher nicht die einzige Ursache. Frauen müssen sich zum Beispiel mit dem Vorurteil herumschlagen, dass sie nicht so durchsetzungsstark seien und nicht bereit, das Letzte zu geben. Häufig wird auch argumentiert, dass Frauen im Gegensatz zu Männern schlechter vernetzt seien und ihnen deshalb Aufstiegschancen entgingen. Empirisch belegt ist, dass die Führungsambitionen von Frauen zumindest in der Vergangenheit geringer waren als die von Männern. Man wird nicht Füh-

rungskraft wider Willen. Die Lücke bei den Führungsambitionen schließt sich allmählich, aber diesem Prozess wohnt ein großes Trägheitsmoment inne. Frauen, die vor 20 Jahren in das Berufsleben eingetreten sind und sich nicht so sehr für eine Führungsposition interessiert haben, sind 20 Jahre später in der Regel auch nicht dort. Das ändert sich erst dann, wenn sich die Ambitionen verändern. Für Berufseinsteigerinnen von heute spielt die Karriere eine weitaus wichtigere Rolle als für Berufseinsteigerinnen vor 20 Jahren. Beim Erreichen von Führungspositionen wirkt sich das aber zwangsläufig erst mit Zeitverzögerung aus. Sie können ja Berufsanfänger – egal ob Mann oder Frau – nicht gleich zum Top-Manager machen. Eine Position im Top-Management eines Unternehmens erreicht man meist erst in der Mitte der Erwerbskarriere, wenn man die nötige Reife und Erfahrung erworben hat.

**Warum haben Frauen anscheinend weniger Ambitionen?**

Das ist zu erklären mit den traditionellen Rollenbildern und auch mit den lange fehlenden Möglichkeiten der Kinderbetreuung. Das hat sich ja alles erst in den letzten zehn Jahren substantiell verändert, so dass Frauen jetzt viel leichter einer Berufstätigkeit nachgehen können. Bis dahin war die Verantwortung für die Kindererziehung sehr stark bei den Frauen angesiedelt. Und das ist auch trotz des jetzigen Betreuungsangebotes immer noch ausgeprägt. Wenn es darauf ankommt, sind es immer noch die Frauen, die eher zurückstecken und sich um die Kinder kümmern. Frauen sind deshalb auch häufig weniger flexibel, was Arbeitszeiten anbelangt, weil sich die Doppelbelastung aus Familie und Beruf nur mit planbaren Arbeitszeiten einigermaßen bewältigen lässt. Von Führungskräften wird dagegen erwartet, dass sie stets zur Stelle sind, wenn es die Betriebslogik erfordert, etwa wenn ein unerwartetes Problem auftritt, oder eine Auftragspitze bewältigt werden muss. Frauen antizipieren das natürlich und entscheiden sich im Zweifelsfall im Interesse ihrer Familie gegen die Karriere. Wenn man möchte, dass Frauen stärker in Führungspositionen vertreten sind, dann muss die Kinderbetreuung konsequent weiterentwickelt werden. Wir sind in Deutschland da zwar schon weit gekommen. Aber bis Frauen von den fa-



Warum haben so wenige Frauen Führungspositionen inne? Das gilt sowohl für Dax-Unternehmen als auch für den Mittelstand. Und sollte das mit einer Quote geändert werden?

GETTY IMAGES/AU KEBEN LANS WEIERWISCH

miliären Tätigkeiten soweit entlastet werden können, dass sie sich voll und ganz ihrer Karriere widmen können, ist es noch ein weiter Weg. Eine Führungsposition erreicht nur, wer bereit und in der Lage ist, die Extrameile zu gehen.

**Stichwort Unternehmenskultur: Was hat sich in den letzten Jahren geändert und wo sehen Sie noch wirkliche Defizite?**

Viele Unternehmen legen inzwischen großen Wert darauf, Frauen in Füh-

rungspositionen zu bringen. Beim Werben um die besten Köpfe zahlt es sich inzwischen aus, als familienfreundlich, weltoffen und karrierefördernd zu gelten. Gleichwohl können sich das oft nur große Unternehmen leisten. Bei mittelständischen Betrieben sind solche Dinge noch nicht so verbreitet. Da spielt unter anderem auch der Fachkräftemangel eine große Rolle. Mittelständische Unternehmen, darunter viele Weltmarktführer, sitzen oft im ländlichen Raum und haben enorm mit Re-

krutierungsproblemen zu kämpfen. Die können sich oft gar nicht leisten, bei der Rekrutierung wählerisch zu sein. Sie müssen nehmen, was sie kriegen können. Im ländlichen Raum ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf leider schwieriger als im städtischen Umfeld, weil die dafür erforderliche Infrastruktur schwächer ist. Frauen im ländlichen Raum werden daher auch in Zukunft eher auf Karriere verzichten. Die dort angesiedelten Unternehmen werden folglich noch längere Zeit hinter den Erwartungen zurückbleiben, was Emanzipation von Frauen und die Entwicklung in Führungspositionen betrifft.

**Was können Frauen selber tun, um stärker in Führungsrollen hineinzuwachsen?**

Wenn Frauen Führungsambitionen haben, dann stehen ihnen inzwischen viele Türen offen. Natürlich gibt es Eigenschaften, in denen sich Männer und Frauen unterscheiden, aber das muss kein Nachteil sein. Frauen sind tendenziell weniger risikofreudig und mehr auf Sicherheit bedacht. Frauen sind eher teamorientiert. Das ist alles gut, aber bringt einen anderen Führungsstil hervor als wir es von der typisch männlichen Führungskraft kennen. Die eher weibliche Art der Führung kann dem typisch männlichen Führungsstil sogar überlegen sein. Das kommt ein bisschen darauf an, in welcher Branche man tätig ist und welchen Anforderungen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Weibliche Führungskräfte haben dabei möglicherweise das Problem, dass man ihnen in der Belegschaft immer noch mit etwas mehr Skepsis begegnet als einem männlichen Pendant. Sie müssen quasi eine Extraportion Führungsarbeit leisten, um ihren Führungsanspruch auch geltend zu machen. Um sie darin zu unterstützen, kann ein spezielles Coaching hilfreich sein.

**Was für Führungspositionen gilt, sieht man auch bei Gründungen. Nur ein Viertel der Handwerksbetriebe wird von Frauen gegründet, bei Tech-Firmen sind es gar nur 15 Prozent.**

Das liegt schon allein daran, dass Frauen in den MINT-Fächern unterrepräsentiert sind. Es gibt zahlreiche Versuche, das zu überwinden, aber so richtig erfolgreich ist es bislang nicht gewesen. Es gibt schon in den Schulen Versuche, Rollenbilder zu überwinden und Mädchen dazu zu bringen, sich stärker mit Mathematik und Technik zu beschäfti-

gen. Das ist nur von mäßigem Erfolg gekrönt. Selbst von den wenigen Frauen, die sich ermuntert fühlen, ein entsprechendes Fach zu studieren, ziehen sich viele später wieder zurück oder machen nach dem Studium doch etwas ganz anderes. Solange das so bleibt, wird sich auch an der Rolle von Frauen als Unternehmerinnen in diesem Sektor wenig ändern.

**Für große Unternehmen soll eine Quote mehr Frauen in Führungsämtern bringen. Kann man mit gesetzlichen Maßnahmen grundsätzlich etwas an dem Problem ändern?**

Damit zäumt man das Pferd von hinten auf. Wenn es der Gesetzgeber unbedingt durchsetzen will, kann er das natürlich tun. Er sollte sich aber über den Preis im Klaren sein. Die Politik neigt dazu, die Realität durch solche Instrumente nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Sie verliert dann schnell aus dem Auge, dass sie es in der Wirtschaft mit Marktkräften zu tun hat, die sich nicht so leicht bändigen lassen. Wenn Unternehmen dazu gezwungen werden, bei der Besetzung von Führungspositionen Frauen zu bevorzugen, kann das im Einzelfall auch dazu führen, dass ein besser geeigneter männlicher Bewerber außen vor bleibt. Hinzu kommt, dass es eine Menge betriebsinterner Reibungsverluste geben kann, wenn ein Mann, dem man eine Führungsposition vertraut, nur deswegen nicht zum Zug kommt, weil er das falsche Geschlecht hat. Die Akzeptanz einer Führungskraft hängt davon ab, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben: Das ist die richtige Person. Eine strikte Quotenpolitik wird sich daher auf Dauer in Performance-Einbußen der Unternehmen insgesamt niederschlagen. Wenn die Wettbewerbsfähigkeit hiesiger Unternehmen aufgrund solcher Regeln nachlässt, wird das von anderen Firmen anderswo auf dieser Welt zu deren Gunsten genutzt.

Im Aggregat schlägt sich das in allgemeinen Wohlstandsverlusten nieder, auch wenn der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung nicht auf den ersten Blick zu erkennen ist. Eine Quote lässt sich dagegen leicht messen. Es ist menschlich, zuerst auf die Dinge zu schauen, die unmittelbar sichtbar sind. Wirtschaft ist aber weitaus komplexer als das, was man mit Quoten beschreiben kann. Statt mit Quoten zu operieren, sollte man an den Ursachen ansetzen und dafür sorgen, dass sich Frauen von Anfang an alle Möglichkeiten öffnen, wo dorthin zu kommen, wo sie ihrem Können nach hingehören. Dieser Weg ist mühsamer als Quotenpolitik, aber schlussendlich der effizientere. Deutschland ist deswegen so stark, weil das Leistungsprinzip einen hohen Stellenwert hat.

**Wagen Sie einen Blick in die Zukunft. Wie steht es um die Partizipation von Frauen auf Leitungsebene in 20 Jahren?**

Dann werden sich solche Diskussionen, wie wir sie heute noch führen, hoffentlich erübrigt haben. 20 Jahre sind ein langer Zeitraum, während dessen sich all das, was bis jetzt auf den Weg gebracht wurde, entfalten kann. Die Welt wird auch dann noch nicht perfekt sein. Aber die Diskrepanz zwischen dem, was wir im Hinblick auf die Chancengleichheit von Männern und Frauen für angemessen halten, und dem, was ist, wird wesentlich kleiner sein als heute.



Zur Person

**Prof. Dr. Hilmar Schneider** (63) leitet seit 2016 das Bonner Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA). Zuvor war er Direktor des Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER). Der Ökonom beschäftigt sich in Forschung und Politikberatung mit dem Wandel der Arbeitsmärkte, insbesondere mit der nachhaltigen Sicherung von Beschäftigung und sozialer Teilhabe im Zeitalter der Digitalisierung.

## Mittelstand bietet Frauen schnelleren Aufstieg

Der Mittelstand in Deutschland setzt stärker auf weibliche Führungskräfte als börsennotierte Unternehmen. Zu diesem Ergebnis kommt der „Mittelstandsbarometer“ der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young). Für die Studie wurden im Dezember 2019 deutschlandweit 1500 mittelständische Unternehmen mit mindestens 20 Millionen Euro und höchstens einer Milliarde Euro Umsatz pro Jahr befragt. Der Frauenanteil im Vorstand beziehungsweise in der Geschäftsführung beträgt im Mittelstand im Durchschnitt 16 Prozent. Im Durchschnitt der Börsen-Indizes Dax, MDax und SDax sind dagegen hierzulande gerade einmal neun Prozent der Vorstandsposten mit Frauen besetzt.

Das „Mittelstandspanel“ der KfW, der den Frauenanteil auf den Chefsesseln seit 2003 untersucht (siehe Grafik), kommt zu dem Schluss: „Die Talfahrt scheint zwar beendet. Zum Gesamtbild gehört aber auch, dass im Vergleich zum Höchststand des Jahres 2013 der Anteil frauengeführter KMU deutlich nachgegeben hat. Zuletzt hatte hier die eher zurückhaltende Gründungstätigkeit von Frauen bremsend gewirkt.“

Immerhin bietet sich für Frauen im Mittelstand ein schnellerer Weg ins

16 Prozent der kleineren und mittelständischen Unternehmen werden von Cheffinnen geführt. Doch zwei Studien kommen zu dem Schluss, dass das Niveau noch zu niedrig ist

### Cheffinnenanteil im Mittelstand



Top-Management als bei Großunternehmen. Dennoch haben in zahlreichen mittelständischen Unternehmen nach wie vor ausschließlich Männer das Sagen: In 52 Prozent der KMU ist keine Frau in der Geschäftsführung beziehungsweise im Vorstand vertreten. Immerhin steht der Mittelstand auch hier etwas besser da als die Großkonzerne, von denen noch 66 Prozent der Vorstandsgremien eine rein männliche Besetzung aufweisen.

Innerhalb des Mittelstandes ergeben sich vor allem Unterschiede bezüglich der Unternehmensgröße und des Standortes. So liegt bei kleineren Mittelständern mit einem Umsatz von mehr als 30 Millionen Euro der Frauenanteil bei 18 Prozent, bei den großen Mittelständlern mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro bei nur 14 Prozent. In den ostdeutschen Bundesländern sind durchschnittlich 19 Prozent der Geschäftsleitungsstellen mit Frauen besetzt, während es in den westdeutschen Bundesländern nur 15 Prozent sind.

„Die Karrierechancen für Frauen im deutschen Mittelstand sind weiter gestiegen“, kommentiert EY-Partnerin Elfriede Eckl. Allerdings variiert der Frauenanteil je nach Branche stark. Bei Fi-

nanz- und anderen Dienstleistern werden mehr als ein Viertel (26 Prozent) der Führungsstellen von Frauen besetzt, in der Ernährungsbranche (22 Prozent) und im Bau (20 Prozent) sind es ein Fünftel der Posten. Frauen meiden industrielle KMU, weist die KfW-Studie aus. Dort sei der Cheffinnen-Anteil mit nur zwei Prozent äußerst gering. Weniger als 1000 der rund 52.000 Unternehmen in diesem Segment – dazu zählen unter anderem Maschinenbau, Medizin-, Mess- und Regeltechnik, Fahrzeugbau und Pharmazie – werden von einer Frau geführt.

Zudem klagt etwa die Hälfte (49 Prozent) der Unternehmen in der Elektrotechnik darüber, dass es schwierig sei, genügend qualifizierte Frauen gewinnen zu können. Laut der EY-Studie ist der Kraftfahrzeugbau mit 51 Prozent sogar noch stärker davon betroffen.

„Teilweise sind die Probleme hausgemacht. In vielen Unternehmen unterstützen Männer sich gegenseitig und bilden informelle Netzwerke, Frauen werden hingegen nicht ausreichend gefördert“, so Elfriede Eckl. Nur noch 19 Prozent der Mittelständler böten „aktive Frauenförderung“ an, vor einem Jahr waren es noch 22 Prozent. Zu-

dem gestaltet sie sich von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. 16 Prozent der Mittelständler verstehen unter aktiver Frauenförderung Modelle für flexible Arbeitszeiten. Jeweils zwölf Prozent bieten Homeoffice an oder wollen Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern in gleicher Position verringern.

Für Eckl sind dies wichtige Maßnahmen, die aber noch ausgebaut werden sollten: „Es ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, dass Frauen sich nicht zwischen Kind und Karriere entscheiden müssen. Auch die Unternehmen sind hier in der Verantwortung, und gerade im Mittelstand haben viele darauf schon reagiert. Allerdings profitieren Männer genauso von flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice.“ STEFAN SEEWALD

### IMPRESSUM

Eine Veröffentlichung des  
WELT Editorial Studio für WELT  
Redaktionsleitung:  
Matthias Leonhard (V.i.S.d.P.);  
Redaktion: Stefan Seewald  
Produktion und Gestaltung:  
Bettina Jülich  
Anzeigenleitung:  
Judith Umlauf  
editorialstudio@welt.de



Eine Frau und ihr Schnaps: Franziska Bischof bei der Arbeit der Brennerei (rechts). In der Destillattheke (großes Bild) können die Gäste Obstbrände, Gin und Whisky probieren



SEBASTIAN NUTZEL/CO

Zwei junge Frauen zeigen, wie man mit großer Leidenschaft und professionellem Management auch in klassischen Männerdomänen erfolgreich sein kann

Es war im März dieses Jahres als beim Craft-Spirits-Festival „Destille Berlin“ vier Brennerinnen und eine Moderatorin sich auf der Bühne die Frage stellten, warum es immer noch eines expliziten Preises für Brennerinnen bedarf. Darunter Franziska Bischof, die vor zwei Jahren als „Best female distiller 2018“ ausgezeichnet wurde.

VON DAGMAR TRÜPSCHUCH

Die Antwort macht sich Bischof nicht einfach. Auf der einen Seite findet sie nicht, dass es einen Preis speziell für Frauen braucht. „Die Chancen sollten für alle gleich sein.“ Auf der anderen Seite weiß sie, dass solche Auszeichnungen hilfreich sind. Etwa um auf Brennerinnen in einer immer noch männerdominierten Branche aufmerksam zu machen, oder um auf Messen von Kunden nicht als Hostess, sondern als Unternehmerin wahrgenommen zu werden. Bei einem Frauenanteil von rund 16 Prozent in ihrem Metier hört sie noch immer Fragen wie „Ach, das machen Sie selbst? Sie sind die Brennerin?“ Sie will Gesicht zeigen. Deswegen nennt sie ihr Unternehmen auch offensiv „Franziska – Die Brennerin“.

Die 34-Jährige aus dem kleinen Ort Wartmannsroth in der Rhön machte sich 2015 selbstständig, die 30-jährige Gloria Seibert aus München gründete 2016 Temedica, ein Start-up im Gesundheitsbereich. Die eine macht ihren Weg in einem traditionellen Handwerksberuf, die andere in der Tech-Branche. Gemeinsam ist ihnen, dass sie Erfolg haben mit dem, was sie tun. Aber auch, dass sie zu einer Minderheit gehören. Aktuelle Zahlen zeigen, dass im Handwerk nur jede vierte Gründung von Frauen unternommen wird, bei Start-ups liegt der Anteil mit 15,7 Prozent sogar noch einmal deutlich darunter.

Franziska Bischof ging nach dem Abitur zunächst nach Italien, um dort Tourismus, Marketing und Sprachwissenschaften zu studieren. Sieben Jahre blieb sie dort, lernte die Gastronomie Italiens kennen, Speisen und Getränke, aus denen die natürlichen Aromen herausstechen. So dachte sie das erste Mal darüber nach, was ihre Eltern im heimischen Wartmannsroth doch für ein tolles Hobby hatten. Die Landwirte betrieben nebenberuflich eine Brennerei und waren über ihr Dorf hinaus für ihre Obstbrände und Whiskys aus regionalen Rohstoffen bekannt.

In Franziska reifte der Plan, nach Deutschland zurückzukehren und in die Brennerei ihrer Eltern einzusteigen. 2012 tat sie das. 2014 legte sie die Prüfung zur Edelbrandsommelière an der TU Weihenstephan/Triesdorf ab, 2015 gründete sie gemeinsam mit ihrem Vater eine GBR, und 2017 schloss sie ihre Ausbildung als staatlich anerkannte Brennerin an der Bayerischen Landesanstalt für

Wein- und Gartenbau ab. Sie wusste schon früh, dass sie den Traditionsbetrieb, den sie nun in vierter Generation weiterführt, neu aufstellen und modernisieren musste, um hauptberuflich davon leben zu können. Sie hauchte Bränden und Whisky einen neuen Spirit ein. „Unter wirtschaftlichen Aspekten hatten meine Eltern die Brände immer zu billig verkauft“, sagt sie. Ihre hochpreisigeren Kreationen tragen Namen wie Amazone und Rebell, die ihrer Eltern aus der Edelbrennerei Bischof hießen noch Mirabelen Edelbrand und Erdbeerlikör.

Mit Unterstützung des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums errichtete und eröffnete sie 2017 eine Destillattheke, einen modernen Verkostungs- und Verkaufsraum, wo bis zu 40 Gäste Obstbrände, Gin und Whisky probieren können. Zusammen mit dem Modernisierungsprozess entschloss sich Franziska Bischof, ihren Nebenjob aufzugeben und in die Direktvermarktung ihrer Brände zu investieren. Ein Novum im Traditionsbetrieb: Eine Frau als Brennerin und die erste in der Familie, die diese Passion

hauptberuflich ausübt. Seitdem arbeitet sie im Takt mit der Natur, erntet Birnen, wenn sie reif sind, pflückt Himbeeren, wenn sie prall und saftig an den Zweigen hängen. An anderen Tagen steht sie in der Brennerei, maischt die Früchte ein, destilliert die Maische. An wieder anderen Tagen erledigt sie die Büroarbeit, versorgt den Online-Shop, beantwortet Anfragen von Restaurants, die ihre Brände ins Sortiment aufnehmen möchten. Noch arbeitet sie allein. „Meine Familie stärkt mir den Rücken“, sagt die Mutter von zwei Kindern. Wichtig sei ein Partner, der es vertragen kann, dass die Frau im Vordergrund steht und der Familienaufgaben übernimmt. Ihr Ziel hat sie klar vor Augen: In der Branche noch bekannter zu werden – „für ehrliche, charakterstarke Brände“, sagt sie.

Wie Franziska Bischof hat auch Gloria Seibert über Umwege zur Unternehmensgründung gefunden. Nach einem Studium in Wirtschaftsrecht arbeitete sie lange Jahre in der Unternehmensberatung McKinsey. Zur gleichen Zeit gab es in ihrer Familie mehrere Krankheitsfälle. „Ich habe mich gefragt, warum funktioniert es in so vielen anderen Industrien, dass die Digitalisierung zum Vorteil genutzt wird, und warum tut sie sich in der Gesundheitsbranche so schwer?“ Sie dachte an digitale Formate, um Patienten zu informieren und zu begleiten, sie dachte an Gesundheitsprävention, sie wollte die Digitalisierung nutzen, um die Patientenversorgung zu verbessern. Motiviert durch ihre persönlichen Erfahrungen wurde aus ihrer Vision das Unternehmen Temedica mit einer Reihe digitaler Produkte, in deren Mittelpunkt der Patient steht. Die Apps werden tausendfach heruntergeladen, drei von ihnen werden von den Krankenkassen erstattet. Und das auf einem Markt, auf dem es vom Schritt-zähler bis zu diagnostischen Software-Tools unzählige Gesundheits-Apps gibt.

Die damals 25-Jährige kündigte ihren Job und zog ins Silicon Valley, um sich dort das Wissen zur Gründung eines digitalen Start-ups abzuholen. Sechs Monate war sie vor Ort, besuchte ein Programmier-Bootcamp und erlernte das Schreiben von Software. Zurück in Deutschland tat sie sich mit einem Partner zusammen, der sich mit Web-Entwicklung auskannte, und startete vom Wohnzimmer aus die erste App. „Meine Freunde und Familie glaubten an mich, gaben mir eine erste kleine Finanzspritze“, sagt sie.

Weitere Unterstützung erhielt sie über das Gründernetzwerk BayStartUP, Teil von Gründerland Bayern. Hier knüpfte sie unter anderem wertvolle Kontakte zu Business-Angel-Investoren. Bundesweit haben sich Gründernetzwerke zusammengeschlossen, durch deren vielfältige Angebote Gründerinnen und Gründer eine gute Chance haben, ihren Businessplan erfolgreich in die Tat umsetzen zu können.

Gloria Seibert ist eine der wenigen Frauen, die es geschafft haben, sich in der Männerdomäne Technologie-Start-up durchzusetzen. „Mit meinem Profil bin ich nicht Alltags“, sagt sie. „Man ist per se anders und dadurch auch wieder interessant.“ Die Herausforderung sei, sich klar zu machen, wo die eigenen Stärken

und Schwächen liegen – und sich dann jemanden zur Seite zu holen, der die eigenen Defizite ausbalancieren kann.

Ihr Partner ist mittlerweile aus dem Unternehmen ausgeschieden, drei Manager sind hinzugekommen, einer von ihnen ist ein habilitierter Mediziner. Auch auf der zweiten Führungsebene – wenn man bei einem Start-up davon sprechen kann – sitzen Expertinnen und Experten aus der Gesundheitsbranche. „Wir sind ein start-up-typisches Unternehmen mit erwachsenen Strukturen“,

sagt Gloria Seibert mit einem Augenzwinkern. Rund 50 Mitarbeitende beschäftigt die Managerin mittlerweile, gerade hat sie in München größere Geschäftsräume bezogen. Bei der Entwicklung neuer Apps setzt das Start-up stark auf Kooperationen mit Unternehmen aus dem Gesundheitswesen. Die Idee: „Unsere Partner bringen das Know-how zu bestimmten Krankheitsbildern ein, wir entwickeln und betreiben die App.“ Von Anfang an floss das Budget in Produktentwicklung oder medizinische Stu-

dien. Ihr erfolgreichstes Produkt, der an Frauen gerichtete Online-Kurs Pelvina, mit dem der Beckenboden trainiert wird, wurde schon zigtausendfach heruntergeladen. Anfang des Jahres besorgte sich das Start-up frisches Kapital bei Investoren. 17 Millionen Euro kamen bei der Finanzierungsrunde zusammen, die von den MIG Fonds und dem Family Office der Familie Strüningmann (Hexal) angeführt wurde. Damit will Temedica weitere Erkrankungsbereiche abdecken und die Internationalisierung vorantreiben.

## Gegen den Engpass in der Krise

# Liquiditätsmanagement – so geht's

Unternehmen vieler Branchen kämpfen mit einer stark verringerten Nachfrage. Davon nahezu unbeeindruckt laufen die Kosten weiter. Können diese Verpflichtungen nicht beglichen werden, droht die Zahlungsunfähigkeit. Um das zu verhindern, braucht es ein entschlossenes Liquiditätsmanagement. Worauf es dabei ankommt, erklärt Dr. Gertrud R. Traud, Chefvolkswirtin der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba), einem Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe.



ANZEIGE

„Liquiditätsschwierigkeiten sind häufiger die Ursache einer Insolvenz als eine Überschuldung. Insofern ist die Verschuldung das kleinere Übel.“



Dr. Gertrud R. Traud, Chefvolkswirtin der Helaba, ein Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe

**Um kurzfristige Liquiditätsengpässe zu überbrücken, stoppen betroffene Unternehmen in der Krise Investitionen. Ist das ratsam?**

Ja, wenn es bei den Investitionen darum geht, die Kapazitäten zu erweitern oder neue Märkte zu erschließen. Im Angesicht der Rezession wäre der Return on Invest sonst gefährdet. Investitionen in prozessuale Verbesserungen, Modernisierungen oder Automatisierung dürfen aber nicht allzu lange hinausgeschoben werden. Fehlende Wettbewerbsfähigkeit führt heute sehr schnell zu Auftragsverlusten und einer nachhaltigen Gewinnerosion.

**Sind Förderkredite eine nachhaltigere Lösung? Die Unternehmen verschulden sich doch dabei.**

Für Unternehmen, die bereits vor der Krise eine angespannte Bilanz mit hohen Verbindlichkeiten aufwiesen, kann das tatsächlich sehr problematisch werden. Aus gutem Grund hat der

Bund solche Betriebe von der Förderung ausgeschlossen. Bisher gesunde Gesellschaften kommen durch die Coronakrise jedoch ebenfalls zunehmend in Liquiditätsschwierigkeiten. Diese sind wesentlich häufiger Ursache von Insolvenzen als eine Überschuldung. Insofern ist die Verschuldung das kleinere Übel.

**Was empfehlen Sie Betrieben noch, um ihre Liquidität in der Krise zu sichern?**

Da gibt es eine Fülle von Möglichkeiten, aus denen Unternehmen mit ihrem Sparkassen-Berater ein Konzept für ihre spezifische Situation entwickeln sollten. Moderne Instrumente wären zum Beispiel die Fremdvergabe von Fuhrpark- oder Lagermanagement beziehungsweise Betreibermodelle, bei denen beispielsweise die Maschinenutzung nach Arbeitsstunden oder Ausstoß bezahlt wird.

**Das komplette Interview und weitere Tipps zur Liquiditätssicherung finden Sie unter [sparkasse.de/mittelstand](https://www.sparkasse.de/mittelstand).**



Gloria Seibert auf dem Balance Board. Ihre Geschäftsidee fußt auf der Frage, warum sich die Gesundheitsbranche so schwer mit der Digitalisierung tut

HANS-RUDOLF SCHULZ

# 4 FRAUEN IM MITTELSTAND

DIE WELT | DIENSTAG, 8. SEPTEMBER 2020



Vor allem in technischen Berufen sind Frauen nach wie vor unterrepräsentiert. Für Anerkennung und Wertschätzung müssen sie zudem oft mehr leisten als ihre männliche Kollegen

Als die Steinmetz- und Steinbildhauermeisterin Anja Wille-Bachmann gerade ihren Meisterbrief erworben hatte, arbeitete sie mit im Steinmetzbetrieb ihres Vaters. Stand sie vorne alleine in der Werkstatt, wurde sie von manchen Kunden gefragt, „wo denn hier der Meister sei und mit wem man mal sprechen könnten.“ Holte die Handwerksmeisterin ihren Vater, verwies der an sie. Wille-Bachmann sagt: „Dann waren die Kunden wieder bei mir.“ Das war Anfang der 1980er-Jahre.

VON CHRISTINA ANASTASSIOU

Solche Situationen erlebt Anja Wille-Bachmann nicht mehr. Sie ist Geschäftsführerin des Göttinger Steinmetzbetriebs Bachmann & Wille, gemeinsam mit ihrem Mann. Eines ist indes noch wie damals: Nach wie vor herrsche „auf dem Bau ein rauer Ton,“ sagt die Steinmetzmeisterin. Entweder spiele eine Frau da mit oder sie „gilt als Püppchen beziehungsweise Zicke“. Aber wenn die Männer sehen, dass eine Frau sich auf dem Bau „nicht duselig anstellt, wird sie anerkannt“.

Die Baubranche bezeichnet Wille-Bachmann als „Männerdomäne voll und ganz, da werden es Frauen immer schwer haben“. Trotzdem bereut sie es nicht, den Steinmetz-Beruf ergriffen zu haben. Denn noch heute freut sie sich, wenn sie abends das Resultat ihrer Arbeit sehen und anfassen. „Da Männer in diesem Beruf meist mehr Kraft haben als wir Frauen, müssen wir besser, schneller und pfiffiger sein“, sagt sie.

In einem männlich dominierten Berufsfeld arbeitet auch Elke Kleinfeld, Geschäftsführerin der Kieler Klempnerei Rolf Kleinfeld. Die Gas-, Wasser- und

## „Geh mal weiter zu den FRISEUSEN“

Vorurteile im Job betreffen Frauen deutlich stärker als Männer. Oft entspringen sie gelernten Rollenmustern. Wie Stereotype die Arbeitswelt immer noch beeinflussen und was Betriebe dagegen tun können

ANZEIGE

**Zeit für die Zukunft – mit der richtigen Strategie.**

Mitte März erreichte die Coronapandemie auch die auf über 600 Meter Höhe gelegene Spielzeugstadt Seiffen im Mittleren Erzgebirge - mit unterschiedlichen Auswirkungen auf den Mittelstand in einer Region, in der man erfolgreich auf den Tourismus setzt. Hotellerie und Gastronomie brachen radikal Umsätze und Arbeit weg. Die mittelständische Genossenschaftsbank vor Ort hingegen hatte viel zu tun. Online und offline wurde in der Volksbank Mittleres Erzgebirge über Finanzierungsmöglichkeiten und Hilfsprogramme informiert, um den Unternehmen in der Region die überlebensnotwendige Liquidität zu sichern. Es galt, den Bankbetrieb im Krisenmodus und teils in Sonderschichten aufrechtzuerhalten. Bei schnellen Entscheidungen

war die Nähe der Bank zu ihren Kunden ein großer Vorteil. Denn auf Basis vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen



Geschäftsführer Weiß, Kundenberaterin Kaden: „Glück auf für Zukunftsstrategien“

konnten Probleme und Perspektiven präzise analysiert und Liquidität passgenau gestärkt werden. Und so stand die Volksbank mit Firmenkundenberaterin Cornelia Kaden auch der Hoteliersfamilie Weiß zur Seite. Die betreibt im Kurort Seiffen das traditionsbewusst-moderne Hotel „Erbericht Bunttes Haus“ und im nahen Marienberg das renommierte „Weiße Ross“. Gutes Liquiditätsmanagement hielt den Betrieb am Laufen. Jetzt gilt es, alle Chancen zu nutzen. Und wie die beiden „Mittelständler“ - Volksbank Raiffeisenbank und Hotelbetreiber - zusammenstehen, wird man auch für die Zeit nach der Krise Strategien finden. Da sind sich jedenfalls Geschäftsführer Weiß und Volksbank-Firmenkundenberaterin Kaden ganz sicher.

### Erst zuhören, dann beraten.

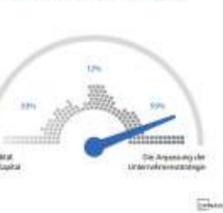
In Coronazeiten stehen die Volksbanken und Raiffeisenbanken dem Mittelstand zur Seite. Eine wesentliche Rolle spielt dabei ihre Genossenschaftliche Beratung – die Finanzberatung, die erst zuhört und dann berät. Auch deshalb haben die Genossenschaftsbanken beim Mittelstand zu Themen zwischen Krise und Chance nachgefragt. Hier die aktuellen Ergebnisse ihrer OPINARY-Umfrage:

Bieten sich durch die Krise neue Erfolgspotenziale für Unternehmen?



Geht mit Liquiditätsstabilisierung eine Strategieanpassung einher, bieten sich früher oder später neue Chancen.

Was hilft Firmen beim Durchstarten nach der Krise?



Eine Mehrheit betont die Bedeutung der Unternehmensstrategie. Ihr Blick geht über aktuelle Liquiditätsanforderungen hinaus in Richtung Zukunft.

Die Befragungsergebnisse zeigen: Der deutsche Mittelstand nimmt wieder die Zukunft in den Blick. Und nach Liquiditäts- und Kapitalstabilisierung gewinnt jetzt die Strategieentwicklung an Bedeutung.

Denn nur wer sich Zeit für die Zukunft nimmt, kann neue Chancen sehen und nutzen – und dem Weg aus der Krise ein Ziel geben. Mehr unter [www.vr.de/durchstarten](http://www.vr.de/durchstarten)

**Morgen kann kommen.**  
Wir machen den Weg frei.

Volksbanken Raiffeisenbanken

Installationsmeisterin leitet den einst von ihrem Großvater gegründeten Betrieb mit ihrem Mann. Als sie 1974 ihren ersten Tag in der Berufsschule hatte, war sie die einzige weibliche Auszubildende. „Die Jungs aus meiner Klasse“ hätten sie empfangen mit den Worten „Was willst Du denn hier? Geh mal drei Türen weiter zu den Friseurinnen.“

Während ihrer Ausbildung hatte Elke Kleinfeld das Gefühl, dass sie „als Frau mehr leisten muss als die Männer“. Als sie Gesellin war und ihren eigenen Lehrling mitnahm, hätten die Kunden ihn immer zuerst angesprochen. Worauf sie sagte: „Wenn Sie etwas möchten, müssen wir uns unterhalten.“ Wie sieht es heute aus? Bei Besprechungen auf Baustellen fänden es „ältere Architekten toll, dass ich den Beruf mache“, sagt die Meisterin. Jüngere Architekten reagierten hingegen „öfter skeptisch und bitten zusätzlich den Fliesenleger um seine Meinung“.

Claudia Zeimes ist Prokuristin und leitet die Abteilung Personal- und Compliance-Management beim Münchener Gaskonzern Bayerngas, den sie Vorzeigunternehmen bezeichnet, da 20 Prozent der 80 Mitarbeiter Mütter in Teilzeit seien. Zugleich ist Zeimes selbstständiger Business Coach. Sie steht auf dem Standpunkt: „Wenn ich Tore schießen will, muss ich mitspielen.“ Auch wenn es im Berufsleben „mit Männern manchmal schwierig“ sei, müsse eine Frau dies „mit Humor sehen und sie mit ihren eigenen Waffen schlagen“.

Ein Beispiel dafür hat sie noch sehr gut in Erinnerung: Vor circa 15 Jahren habe sie als Beobachtungs- und Steuerungsinstanz „einer Sitzung beiwohnen sollen, bei der es um eine mögliche Kooperation zweier Firmen ging. Claudia Zeimes war die einzige Frau im Raum. An einem Diskussionspunkt sagte ein Teilnehmer, dies werde „bestimmt Frau Zeimes ins Protokoll schreiben“. Und sie antwortete ihm: „Das ist ein Trugschluss. Wer auch immer das Protokoll schreibt – ich bin es nicht.“ Getrunken wurde während der Besprechung nicht, so Zeimes, denn keiner der Männer hätte sich Kaffee oder Wasser eingegossen. Es ist zwar schon Jahre her, dass diese drei Frauen die beschriebenen Situationen erlebt haben. Doch noch immer werden viele Frauen tagtäglich mit Verhaltensweisen und Entscheidungen konfrontiert, die sie im Job diskriminieren. Sie stoßen auch weiterhin an die sprichwörtlichen „gläsernen“ Decken und werden für den nächsten Karriere-schritt nicht in Betracht gezogen, weil andere davon ausgehen, sie planten diesen aus familiären Gründen nicht.

Der Arbeits- und Organisationspsychologe Bertolt Meyer beobachtet, dass Frauen in Führungspositionen „stark

”

MAN MUSS ES MIT HUMOR SEHEN UND DIE MÄNNER MIT IHREN EIGENEN WAFFEN SCHLAGEN

CLAUDIA ZEIMES, Leiterin Personal- und Compliance-Management bei Bayerngas

unterrepräsentiert“ sind. Der Professor an der Technischen Universität (TU) Chemnitz hört „immer wieder“ von mittelständischen Unternehmern, sie würden „gerne mehr Frauen einstellen und fördern“, aber es seien „nicht genug qualifizierte Frauen da.“ Das könne nicht der einzige Grund sein, meint er. Betrage doch der Frauenanteil an den Absolventen von STEM-Fächern – das sind Naturwissenschaften, Technologie, Ingenieurwissenschaften und Mathematik – „mehr als 40 Prozent“.

Meyer sieht hier vielmehr Stereotype, spricht „verallgemeinerte Annahmen über Eigenschaften und Charakterzüge von Menschen bestimmter Gruppen“. In diesem Fall lauten sie: „Frauen sind technisch weniger begabt als Männer und weniger gute Führungspersonen.“ Das Problem an den Stereotypen sei, dass sie holzschnittartige Verallgemeinerungen seien, die „immer den individuellen Fall außer Acht lassen“.

„Stereotypen spielen im Berufsleben vor allem eine Rolle bei Einstellungs- und Beförderungentscheidungen, wenn eine Kandidatin und ein Kandidat mit gleicher Qualifikation zur Auswahl stehen“, sagt Meyer. Das gelte insbesondere für diejenigen Stereotypen, die einem gar nicht bewusst sind. Meyer trennt den Begriff übrigens von dem des Vorurteils. Davon könne erst gesprochen werden, wenn „man ein negatives Stereotyp verinnerlicht, es für richtig hält und danach handelt.“

Im internationalen Fachjargon werden unbewusste Stereotypen oder Voreingenommenheiten als „Unconscious Bias“ bezeichnet. Neurowissenschaftlerin Julia Sperling, Partnerin bei McKinsey, beschreibt sie als eine „Mustererkennung“ im Gehirn, die dem Menschen helfe, schnelle Entscheidungen zu treffen. Wer beispielsweise eine Straße überqueren will und ein Motorengeräusch hört, schreckt zurück und schaut

unbewusst in die vermutete Richtung. Die Mustererkennung sei also „eine herausragende Funktion unseres Gehirns“, die es erlaube, zu überleben, „ohne die volle Aufmerksamkeit auf jedes Detail lenken zu müssen“, so Sperling. Dazu sei ein Mensch ohnehin nicht fähig. Denn während pro Sekunde elf Millionen Basiseinheiten von Informationen (Bits) „auf unser Gehirn einprasseln“, könne das menschliche Bewusstsein nur 70 Bits wahrnehmen und „etwa sieben davon im Kurzzeitgedächtnis verarbeiten“.

Die Mustererkennung sei „aber bedenklich“, sagt Julia Sperling, wenn „wir sie wieder und wieder auf Menschen anwenden“. Denn daraus könnten vorurteilsbehaftete Entscheidungen resultieren, beispielsweise gegenüber Frauen. Und die sind im Arbeitsalltag überall anzutreffen. So begleiten „unbewusste Vorurteile jeden Schritt der Personalauswahl. Es geht etwa darum, wie eine Stellenausschreibung formuliert sei, wie ein Bewerbungsgespräch geführt würde, oder welche Möglichkeiten ich einem Menschen im Unternehmen gebe“, so Sperling. Sie beeinflussten auch weitere „große Entscheidungen“, nicht zuletzt auch solche zur Unternehmensstrategie.

Die McKinsey-Partnerin leitet das Koordinationsteam der „Initiative Chefsache“, eines Netzwerks zur Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen. Sie beobachtet unbewusste Vorurteile gegenüber Frauen auch in den „kleinen Verhaltensweisen“ in Gruppen. Wer schreibt das Sitzungsprotokoll? Wer kümmert sich um neue Kollegen? Wenn die Frau das nicht wie selbstverständlich übernehme, „wundern sich die ganze Gruppe“.

Von Frauen werde unausgesprochen stärker erwartet, die Gemeinschaft zu unterstützen, führt die Expertin aus. Tun sie es, sei das selbstverständlich. Tun sie es nicht, „ist mit negativen Konsequenzen zu rechnen“. Ein Mann dagegen dürfe ablehnen. Erklärt er sich aber dazu bereit, wäre das „etwas ganz Besonderes“.

Wie können Mittelständler derartige Benachteiligungen von Frauen verhindern? „Die stereotype Wahrnehmung werden wir nicht los“, sagt Bertolt Meyer von der TU Chemnitz. „Das einzige, was jeder Mensch tun kann, ist, darauf zu achten, dass wir unser Verhalten nicht von unseren Stereotypen leiten lassen.“ Auch für Monika Röhrig, Systemischer Business Coach und Inhaberin der FokusWerkstatt aus München, ist es „das Wichtigste, sich Stereotype und Vorurteile bewusst zu machen.“ Am besten sollte man bereits „zu Hause in den Familien damit beginnen.“