

Mutig, smart, weiblich

Sie sind mindestens so erfolgreich wie Männer. Doch an der Spitze von Unternehmen sind Frauen die Ausnahme – noch.

Von Jens Kemle

EVANGELISCH, UNVERHEIRATET, hochdeutsch sprechend – schon allein mit dieser Kombination fällt man in Oberschwaben aus dem Rahmen. Aber Antje von Dewitz setzt noch einen drauf: Während die 45-Jährige Karriere im eigenen Unternehmen machte, blieb ihr Lebensgefährtin zu Hause, um die vier gemeinsamen Kinder zu hüten. Man könnte die Vaude-Geschäftsführerin auch mit nur mit einem Wort beschreiben: Ausnahme. Denn die Rollenverteilung „sie:

Karrierefrau, er: Hausmann“ sorgt nicht nur in der konservativen Bodenseeregion für hochgezogene Augenbrauen. Weibliche Führungskräfte im Mittelstand gehören in ganz Deutschland noch immer zu den Exoten – der Frauenquote und dem Entgelttransparenzgesetz zum Trotz.

Einer aktuellen Umfrage des Prüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young (EY) zufolge liegt der Frauenanteil im Führungsstab mittelständischer Unternehmen bei mageren 18 Prozent. Das ist zwar mehr als bei großen Unternehmen (11 Prozent), doch von der Gleichberechtigung noch weit entfernt. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich zudem,

dass Geschäftsführerinnen überproportional oft an der Spitze von Dienstleistern stehen, die nur wenige Mitarbeiter beschäftigen.

Im industriellen Mittelstand dürfte der Anteil von Frauen auf Führungsebene noch deutlich unter den 18 Prozent Durchschnitt liegen. Trifft man(n) doch einmal auf eine Chefin, ist sie in den allermeisten Fällen auch Eigentümerin beziehungsweise Gesellschafterin. „Eine Frau, die gerade im technischen Bereich nicht von klein auf in das Unternehmen und die Themen hineingewachsen ist, hat es später schwerer, von den Mitarbeitern respektiert zu werden“, versucht sich Yvonne Bläsing, Geschäftsführerin des Metallbauunternehmens Blaesing, an einer Erklärung.

Gründe, warum es nur wenige Frauen nach ganz oben schaffen, gibt es viele. „Einer der Hauptgründe sind nach wie vor rollenspezifische Stereotype und Vorurteile gegenüber den Frauen“, sagt Caprice Weissenrieder, die an der Fachhochschule Frank- >>

unterschätzt: Rollenspezifische Stereotype und Vorurteile verhindern in vielen Fällen, dass Frauen ins Topmanagement vorstoßen, vor allem in rollennahen Branchen.





Antje von Dewitz
von Vaude

furt die Wahrnehmung weiblicher Führungskräfte wissenschaftlich untersucht. Ein Ergebnis aus ihrer Forschung: Frauen und Männer im Topmanagement unterscheiden sich in ihrem Verhalten kaum voneinander. Es gibt allerdings auch Untersuchungen, die Unterschiede erkennen. „Die Entscheidungen, die getroffen werden müssen, sind schon dieselben“, bestätigt Julia Reichert, Geschäftsführerin der Römheld Gruppe, „aber Frauen gehen anders an die Themen heran.“ Wie genau, beschreibt die Psychologin und Karriereberaterin Monika Henn: „Managerinnen gewinnen das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, wollen Vorbild sein, setzen Ziele, entwickeln Pläne und sind offen für Neues. Sie agieren als Mentor, antizipieren Handlungsspielräume und motivieren die Mitarbeiter.“

Kopierter Führungsstil // Als Julia Reichert 2010 die Aufgabe übernahm, eine 50 Mann starke Abteilung bei einem britischen Triebwerksbauer in Oberursel zu sanieren, setzte die Betriebswirtin nicht zuerst bei betrieblichen Prozessen und einer Kennzahlenanalyse an – sondern bei den Mitarbeitern. „Ich wollte ein Team formen“, sagt die heute 37-Jährige. „Ich dachte mir, wenn sich die Leute wohlfühlen, kommen sie lieber zur Arbeit und leisten mehr.“ Reichert suchte das offene Gespräch mit den Mechanikern, brachte ihnen Wertschätzung entgegen und versuchte, Weiterentwicklungswünsche der Mitarbeiter zu realisieren. Das Konzept ging auf: Drei Jahre später war der Turnaround vollzogen, die Produktivität konnten gesteigert und der Durchsatz erhöht werden. Am Anfang seien die Mitarbeiter skeptisch gewesen, weil sie einen solchen Führungsstil nicht kannten, sagt die Managerin rückblickend, „aber ich wollte mich nicht verbiegen“.

Studien belegen, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil wirtschaftlich erfolgreicher sind. 2016 wertete das Peterson Institute for Inter-

national Economics unter diesem Gesichtspunkt Daten von 22.000 Unternehmen aus 91 Ländern aus. Das Ergebnis: Unternehmen mit einem höheren Anteil an weiblichen Mitarbeitern in den Chefetagen machten bis zu 15 Prozent mehr Nettoumsatz.

Lange wurden weibliche Führungskräfte von männlichen Angestellten und Führungskräften mit einer Mischung aus Ehrfurcht, Unsicherheit und Ablehnung wahrgenommen. Frauen als Chef wurden respektiert, mehr aber nicht. „Das lag sicherlich auch daran, dass sie versucht haben, den männlichen Führungsstil zu kopieren, um erfolgreich zu sein. Manche Frau wurde dadurch sogar noch härter wahrgenommen als so mancher Mann“, analysiert Monika Henn. Mittlerweile gelinge es Frauen aber immer besser, diesen Fehler zu vermeiden.

Männer lassen sich leichter führen // Julia Reichert hatte, nach eigenem Bekunden, mit derlei Akzeptanzproblemen nie zu kämpfen. Vielleicht liegt das auch daran, dass sie vor ihrem BWL-Studium Sportwissenschaften mit dem Schwerpunkt Rehabilitation studiert hat. „Damals habe ich auch mit Menschen gearbeitet, die aufgrund von psychischen Beschwerden oder einer Sucht in Therapie waren – das war eine wichtige Erfahrung, von der ich bis heute profitiere“, meint die zweifache Mutter. Auch Yvonne Bläsings Leidenschaft galt immer der Psychologie, obwohl sie gelernte Bankkauffrau ist. Vaude-Inhaberin Antje von Dewitz studierte Wirtschafts- und Kulturraumstudien, lebte dazu aber immer ihr Interesse für Umweltschutz aus. Heute gilt ihr Unternehmen als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung.

Die Karriere einer weiblichen Führungskraft als Form der Selbstverwirklichung abzutun wäre aber schlichtweg Unsinn. Bläsing, Reichert und von Dewitz – alle drei Geschäftsführerinnen wollten aktiv in die Unternehmensleitung. Sie wollten Dinge verändern und ihre Unternehmen weiterentwickeln. „Der wichtigste Hebel für Erfolg ist Vertrauen und Transparenz. Nur dann sind die Leute auch bereit, sich mit zu verändern“, ist Julia Reichert überzeugt.

Um ihre fast 40 Angestellten – die meisten davon männlich – auf den Weg mitzunehmen, setzt Yvonne Bläsing auf unbedingte Offenheit: „Wenn ich etwas nicht verstehe, dann gebe ich das zu und lasse es mir erklären.“ Dass sich die Geschäftsführerin auf Augenhöhe bewegt, zeigt sich auch darin, dass sich in ihrem Unternehmen alle duzen – von der Putzfrau bis zur Geschäftsführung. Sich selbst bezeichnet sie als empathisch, großzügig und mutig: „Um das Unternehmen weiterzuentwickeln, habe ich vor zwei Jahren entschieden, dass wir eine eigene Schleiferei aufbauen. Wir haben 100.000 Euro in

eine Maschine und Schulungen investiert.“ Das hätte auch schiefgehen können, sagt Bläsing, aber man müsse auch mal was wagen.

Obwohl sie in einer typisch männlichen Branche ein Exot ist und auf Messen oder bei Verhandlungen „praktisch nie“ mit anderen Frauen auf ihrer Ebene zu tun hat, fühlt sich Yvonne Bläsing von ihren Mitarbeitern respektiert. Monika Henn überrascht das nicht: „Männer denken stärker hierarchisch“, erklärt die Psychologin. Hätten sie das Alphanier erst einmal akzeptiert, seien sie sogar leichter zu führen als Frauen: „Männer nehmen eine Entscheidung eher hin und finden sich im abgesteckten Rahmen zurecht.“



Julia Reichert
von der Römheld Gruppe

Der Spirit des Unternehmens // Der größte Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften besteht vielleicht darin, wie sie Entscheidungen treffen – und diese kommunizieren. „Was mein Onkel und mein Vater im Unternehmen geleistet haben, ist großartig. Aber wie sie über Veränderungen entschieden haben, passt nicht mehr in unsere Zeit“, sagt Römheld-Geschäftsführerin Reichert. Sie wolle den Spirit ihres Unternehmens auf die Veränderungen einstellen, die sich etwa durch die digitale Transformation ergeben.

Noch einen Schritt weiter geht Vaude-Inhaberin Antje von Dewitz. „Im Ringen um die beste Entscheidung muss ich nicht alles wissen und auch nicht immer alles selbst entscheiden“, sagt die 45-Jährige. Sie wolle Zeit haben für ihre Familie und habe ihren Führungsstil entsprechend angepasst. Experten sprechen von dezentralem Management, bei dem die Verantwortung auf viele Schultern verteilt ist. Eine andere Vokabel aus dem Management-Hand-

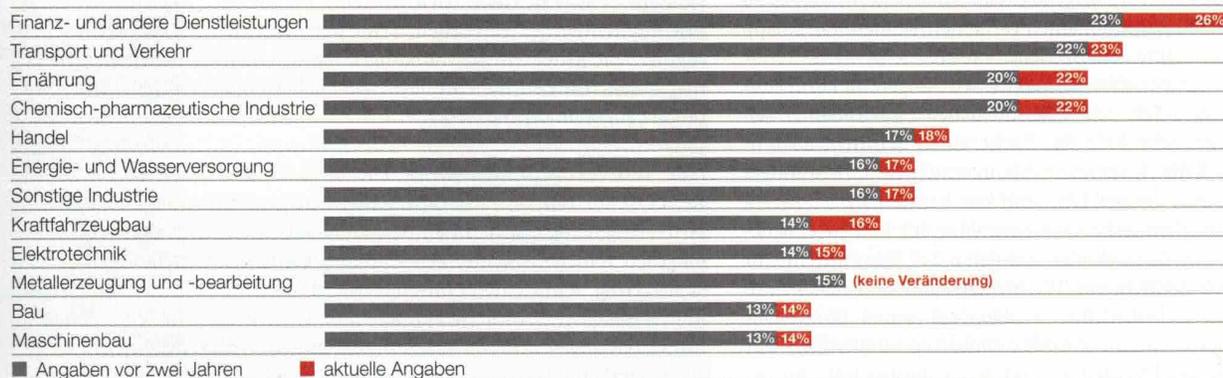
buch ist die sogenannte transformationale Führung. Die Vokabel bezeichnet, dass etwas umgestaltet und dadurch Neues geschaffen wird. Die Mitarbeiter werden motiviert, ihr Potential auszuschöpfen. Die Führungskraft agiert dabei als vertrauenswürdige Vorbild. „Frauen bevorzugen diesen Führungsstil“, weiß Monika Henn.

Doch trotz aller Soft Skills bleiben Chefinnen die Ausnahme. Weibliche Bewerber sollten dennoch nicht die „Frauenkarte“ ausspielen, meint Yvonne Bläsing. Denn im Arbeitsalltag komme es weniger auf das Geschlecht als auf Kompetenz und Leistungswillen an: „Am Tag unseres Firmenjubiläums habe ich den Besen in die Hand genommen und die Werkstatt selbst ausgekehrt“, erinnert sich. Ob sie damit dem Gender-Klischee der Putzfrau entsprach, war ihr völlig egal. <<

jens.kemle@marktundmittelstand.de

Frauen führen vor allem Dienstleistungsunternehmen

Angaben der befragten Mittelständler zum Frauenanteil in der obersten Führungsebene im Durchschnitt



Quelle: Ernst & Young (EY)