

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich darf Sie ebenfalls begrüßen und herzlich willkommen heißen. Vielen Dank Herr Wirz für die Einladung hierher. Ich freue mich sehr, dass die Paulus-Akademie und die Hanns-Seidel-Stiftung eine so abwechslungsreiche Kooperation miteinander pflegen.

Und das zu einem Thema, das deutlich präsent ist – und erfreulich differenziert in der Öffentlichkeit diskutiert wird. Diese Differenzierung und Transparenz ist notwendig, weil wir es mit einem komplizierten, vermutlich sogar komplexen Thema zu tun haben.

- Wenn die Sozialwissenschaften auf das Thema schauen, sprechen sie meist über die Strukturen und die institutionellen Hemmschwellen für Frauen in der Führung. In diese Kategorie gehört auch die Glasdecke.
- Die Betriebswirte gehen längst lösungsorientiert mit der ganzen Problematik um und schulen vor allem die Frauen im Mittelbauch der Unternehmen mit Mentoring- bzw. Coaching- Programmen und highlighten die noch immer spärlichen Role-Models
- Die Demographen zeigen auf die Notwendigkeit, Frauen zu rekrutieren, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. In Deutschland zeigt der Zensus, dass wir 1,5Mio weniger sind als gehofft.
- Die Volkswirte und die Kameralisten sagen, wir können es uns nicht länger leisten, Frauen auszubilden, die dann ein paar Stunden in der Woche ihr Know-How zur Verfügung stellen.
- Die Unternehmensberater belegen, dass Unternehmen mit gemischten Teams ertragreichere Ergebnisse präsentieren und Unternehmen mit weiblichen Vorständen bessere Bilanzen.
- Die Kulturanthropologen und Biologen zeigen, dass unsere Prägung doch noch sehr viel mit Höhle, Sammeln, Jagd und Kraft zu tun hat und die Arena nicht wirklich so einfach austauschbar ist.
- Die Politiker sagen, dass Frauen ein Problem haben, mit Macht umzugehen, ermuntern sie, sich mehr zu trauen und die Politikerinnen sagen, dass die Herren-Zirkel politischer Macht zwar nicht mehr so uneinnehmbar sind wie vor 20 Jahren, aber noch funktionsunfähig.
- Aber auch eine ganze Reihe von Stereotypen werden in die Diskussion eingebracht: Dass Kinder zur Mutter gehören, dass Frauen sich gar nicht dem Stress der Berufswelt aussetzen wollen, sondern lieber die bequeme Cappuccino-Mama ´geben, dass Männer die Kinder nicht gut versorgen, dass sie besser gerüstet sind für den „Kampf“ der Giganten, dass sie Frauen nur bedingt Respekt entgegen bringen. usw.

FAKT ist: Wir haben viel zu wenig Frauen in Top-Führungspositionen – in den DAX-Unternehmen sind zwar auf dem aufsteigenden Ast: 2010 hatten wir drei Frauen, 2013 sind es immerhin schon 15, das ist eine Quote von 8% - aber es ist immer noch verschwindend gering. Bei den Aufsichtsratspositionen sieht es ein wenig besser aus. Aber gut ist anders. leider können wir das nicht damit erklären, dass die Frauen, in diesem Fall vor allem die akademisch gebildeten Frauen, eben Kinder bekommen und deshalb auf die Karriere verzichten. Es gibt zwar eine leichte Entspannung, aber im Jahr 2013 hatten 32% der 40jährigen Akademikerinnen keine Kinder.

Natürlich hat das auch andere Gründe – ich überspitze an dieser Stelle – aber ich bleibe dabei, dass die Erklärungsmuster mit Kind oder Karriere doch nicht wirklich schlüssig sind. Die Komplexität ist längst nicht aufgelöst oder gar einer Lösung zugeführt.

Und deshalb möchte ich die Komplexität um eine Perspektive erweitern, die erst seit neuem wieder in den Vordergrund gerückt ist- die der KMU, hauptsächlich die der Familienunternehmen.

Meine These über die ich heute gerne mit Ihnen diskutieren ist, dass der Mittelstand in einem anderen kulturellen möglicherweise sogar zivilisatorische agiert als der die Großunternehmen, deren Zahlen und Zustände uns immer wieder von der presse auf den Tisch gelegt werden. Deshalb fühlen sich Frauen in mittelständischen Unternehmern mehrheitlich besser aufgehoben.

Die Familienunternehmen sind ja gerade aus der Wirtschaftskrise wie Phönix aus der Asche zu neuen Ehren gekommen. Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, ökologische Orientierung, lebenswerte Compliance-Regeln – all das wird dem Familienunternehmen zugeordnet

Die entsprechende Kultfigur ist der sog. „Ehrbare Kaufmann“, der schon fast den Eindruck vermittelt, dass Familienunternehmer die besseren Menschen sind. Das sind sie nicht – und das ist wichtig, dass wir uns das klar machen – sie waren bis dato eingebunden in soziale Leitplanken. Agierten in einem sozialen Umfeld, in dem sie auch im wahrsten Sinne des Wortes Gesicht zeigen mussten.

Durch diese Regionalität gibt es eine andere Verkettung zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Salopp ausgedrückt: Die Betriebe haben CSR gemacht, als dieser Anglizismus noch gar nicht salonfähig war. Ihre Compliance-Regeln und vor allem ihre Corporate Culture sind zwar möglicherweise auch in Leitlinien nieder geschrieben – vor allem aber leben diese Dinge durch den Unternehmer/die Unternehmerin bzw. sogar durch die Unternehmerfamilie und bieten damit eine ganz andere Identifikationsfläche. Familienunternehmen sind mehr eine Werte-Gemeinschaft denn eine von Normen. Auch das scheint den Frauen gut zu tun.

Positiv bewertet wird auch, dass KMU die Tendenz haben, das Unternehmen als Projekt mit Langfrist-Charakter zu betrachten und die Institution vor die Prozesse stellen. Wenn ein bestimmtes Level an Kapitalisierung des Betriebes erreicht ist, dann ist ein weitere Anstieg

der Gewinne bei den meisten Familienunternehmen ein nachgelagertes Thema. Investitionen dienen dann auch mal gerne internen und scheinbar unproduktiven Verbesserungen.

Der ehrbare Kaufmann und sein Unternehmertum hatte vor allem auch die Haftung für Eigenkapital, sprich bei Fehlentscheidungen müssten sie die Portokasse plündern oder das Familiensilber auflösen. Und bevor sie das tun mussten haben sie möglichst viele Entscheidungsoptionen gehandelt. Abgewogen. Auch das ist, was Frauen gefällt. Schon vor Jahren hat die McKinsey-Studie zur Frauen power gezeigt, dass Unternehmen mit Frauen im Vorstand eine bessere Eigenkapitalquote haben.

Der neueste Pokal, mit dem sich der Mittelstand schmücken kann ist daher gar nicht so erstaunlich.. 25% aller Führungspositionen im deutschen Mittelstand sind weiblich besetzt. 25%- das ist ein Wort. Natürlich gibt es Stimmen, die diese Studie der Commerzbank anzweifeln.

Zu sagen: Naja, da waren sie halt schlau und haben den Trend der Zeit schnell erkannt, haben früh angefangen, die Frauen zu umgarnen, weil sie den Führungskräfte-mangel auch viel früher gespürt haben als die Konzerne – das kann eine Begründung für Demographen sein. Aber nur eine.

Meine These eben: Die Lebens- und Arbeitswelt in kleinen und mittelständischen Unternehmen kommt dem Lebens- und Arbeitsverständnis von Frauen entgegen. Frauen und Mittelstand lernen und profitieren voneinander und es ist nicht zuletzt diese Symbiose, die jetzt auch Transformationen in den Strukturen kleiner und mittelständischer Betriebe bedingen.

Um die Differenz zu erklären, sollten wir uns die Strukturen genauer anschauen:

Im Mittelstand haben Frauen unterschiedliche Rollen inne – manche sind solitär für Familienunternehmen:

- a) Wir haben die **externe Mitarbeiterin** auf der operativen, taktischen und strategischen sprich Führungsebene – so wie im Konzern auch.
- b) Wir haben **die Unternehmerin**. Ich meine nicht die Selbstständige, die ein Kleinstunternehmen abbildet und keine Personalverantwortung hat. Ich rede von den Frauen, die mehr oder weniger geplant in eine unternehmerische Position gewachsen ist und einem kleinen oder mittelständischen Unternehmer vorsteht. Frauen gründen ausgesprochen häufig im Sinne eines Zugewinns für die Familie. Manchmal können daraus ganz erfolgreiche Positionen entstehen. Manchmal ist es anders herum und die Frau des Unternehmers übernimmt den Betrieb, weil der Partner plötzlich verstorben ist. Liz Mohn die Chefin von Bertelsmann gehört dazu, aber auch Anne Burda, die die Schnitttechnik revolutionierte. Viele mehr, die heute als diese sog, role models wirken können, weil sie zeigen, wie Unternehmensführung geht.

- c) Wir haben **die Nachfolgerin** aus der Familie. Ein Phänomen, das es nur in KMUS gibt. In Konzernen werden Positionen neu besetzt, in Familienunternehmen gibt es eine Stabübergabe. Dass der Stab an Frauen weitergegeben wird, ist neu.
- d) Und als viertes haben wir eine weitere Besonderheit im Mittelstand: Das ist die Ehefrau des Chefs. Das gibt es übrigens mittlerweile auch in umgekehrter Reihenfolge. Aber diese Unternehmerfrau ist Kernstück über Jahrzehnte und Jahrhunderte. Sie ist die Frau, die mittlerweile immer häufiger an seiner Seite steht und nicht mehr in seinem Schatten.

Lassen Sie mich ein wenig über die Dynamik der angeheirateten Ehefrau sagen. Als ich vor 15 Jahren den ersten Vortrag für diese Gruppe von Frauen hielt, da war die Situation teilweise noch prekär. Die Frauen wurden mehrheitlich am Standesamt verpflichtet, den Betrieb mitzuheiraten, sind dann als Fachfremde irgendwo eingesetzt werden- meist in der Buchhaltung und hatten, wenn überhaupt einen 400 Euro Job. Die Versorgung war über den Mann gesichert. Oder eben auch nicht. Aber die Frauen haben die Abhängigkeit nicht nur gespürt, sie haben auch etwas dagegen getan. Haben sich schrittweise die gesamte Palette von Betätigungen erarbeitet auf dem Spektrum von der Frau des Chefs zur Unternehmerin.

Sie finden **die Externe**, die komplett auf ihre Unabhängigkeit pocht – das ist früher die absolute Ausnahme gewesen.

Sie finden die „**Halbtageskraft**“, die keinerlei Ambitionen hat, in die unternehmerische Verantwortung miteinzusteigen. Kinder, Familie, Hobbys sind ihr wichtiger.

Sie finden die „**Vollzeitkraft**“, die häufig das Mädchen für alles gibt, in vielen Fällen bei der Bank mit in der Haftung steht, aber trotzdem keinerlei Ansprüche stellt, an unternehmerischen Entscheidungen mit beteiligt zu sein. Meist haben sie noch nicht mal eine Visitenkarte. Diese ehemals sehr sehr große Gruppe dieser Frauen schrumpft zunehmend zugunsten

der **aktiven Partnerin**, die eine klare Position einnimmt, Marketingleiterin ist, Geschäftsführerin, sich permanent weiterbildet und sich zur Unternehmerin qualifiziert.

Sie finden desweiteren die Strategin, die im operativen Betrieb nur mäßig eingebunden ist, aber bei allen Fragen der Entscheidungsfindung, bei investiven Entscheidungen bei Fragen des Vermögens mit dabei ist. Die klassische **Aufsichsträtin!!!!**

Last not least gibt es mittlerweile auch **die Konsequente**, die Frau, die geht, wenn sie merkt, dass ihr eigener Mann die Glasdecke ist, wenn er sie zwar fordert aber nicht fördert. Wenn er aus Selbstschutz versucht, sie klein zu halten, damit keiner – zumindest nach außen besser ist als er. Viele Frauen sind vor allem im letzten Jahrhundert an dieser Schranke gescheitert. Dass sie heute gehen und einen neuen Weg probieren – selbstverständlich mit der Alleinverantwortung für die Kinder – das ist ein notwendiger Akt der Emanzipation.

Es bereichert den Mittelstand, dass die Frauen auf dem gesamten Klavier der Tätigkeitsfelder in den Betrieben spielen. Sie geben damit Vorbilder ab und zeigen auf, dass sie sich das Recht auf Selbstbestimmung nehmen. Frauen erleben, dass sie nicht Karriere machen müssen, weil „man“ das eben im Moment macht. Sie erleben, dass sie Karriere machen können und zwar in Lebenszyklen, nicht in Wochenarbeitszeitkonten. Diese Pluralität ist wertvoll, weil sie auch die Männer entlastet. Die dürfen dann nämlich auch ihre Lebenszeitkonten anders auffüllen.

Mittelstand und Frauen – das passt, weil es strukturelle Eigenarten in Mittelständischen Unternehmen gibt, die den Lebens- und Arbeitsvorstellungen der Frauen entsprechen. Wenn wir uns mehr auf diese Unternehmen besinnen, um nicht zu sagen rückbesinnen, können wir die weibliche Eroberung der Führungsriege möglicherweise geschmeidiger gestalten.

Claudia Schlembach, München, 16.06.2013