

# Markt

UND MITTELSTAND

E-PAPER EDITION | März 2023

## FRAUENPOWER

Was die Enkelinnen aus  
den Unternehmen  
der Großeltern machen

**DIE 100**

**WICHTIGSTEN FRAUEN**

**IM MITTELSTAND**

Eine von Einhundert: Anna Maria Braun



Jetzt kostenloses Webinar ansehen

# Arbeitsrecht 2023

Arbeitsrechtlich steht für HR im Jahr 2023 vieles auf der Agenda. Mit dem On-Demand-Webinar von Personio erhalten Sie Zugang zu allen aktuell wichtigen Themen. Ein Arbeitsrechtsexperte gibt Ihnen unter anderem einen Einblick in die Whistleblowing-Richtlinie, die Überstundenvergütung bei Teilzeit-Stellen und die verpflichtende Arbeitszeiterfassung. So können Sie sich ganz entspannt um den wesentlichen Bestandteil Ihrer Arbeit kümmern: Ihre Mitarbeitenden.



## editorial



© judithwagner.com

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

während einer der Redaktionssitzungen zu dieser Ausgabe fragte mich ein Kollege, ob ich dieselbe Leidenschaft in dieses Heft legen würde, wenn ich nicht eine zweijährige Tochter hätte, sondern einen Sohn. Reinen Gewissens kann ich behaupten, dass ich das Thema Gleichberechtigung schon weit vor ihrer Geburt zu meinem Anliegen gemacht habe. Mich macht es nachdenklich, dass Deutschland bei diesem Thema nicht so vorankommt wie andere Länder. Wir zwingen uns mit Regeln und Quoten zum Glück. Aber wir übersehen dabei, worauf es wirklich ankommt: Transparenz, Ehrlichkeit und eine vorurteilsfreie Diskussion, was wir wirklich wollen und können.

Das gilt gerade für Führungskräfte in Unternehmen. Ihr Ruf ist in Sachen Gleichberechtigung nicht der beste – oft zu Unrecht. Dass viele Maßnahmen Placebos sind, mag stimmen, aber eine systematische und absichtliche Ungleichbehandlung gibt es auch nicht. Wo wir stehen und wozu Fachleute raten, besprechen wir in diesem monothematischen Heft zum Weltfrauentag am 8. März. Denn für mittelständische Unternehmen ist dieses Thema wichtig. Dabei ist uns klar, dass Diversität mehr Dimensionen hat als das Geschlecht: Alter, regionale und soziale Herkunft, Religion, sexuelle Neigung – oder verschiedene Kompetenzen. Aber in dieser Ausgabe geht es um Frauen und wie sie erfolgreicher werden.

100, die das geschafft haben, zeigen wir Ihnen in dieser Ausgabe: Gemeinsam mit einer fachkundigen Jury haben wir erstmals die wichtigsten Frauen im Mittelstand identifiziert. Sie alle wären eine Zierde für das Cover. Wir mussten uns aber entscheiden und haben Anna Maria Braun gewählt, CEO bei B. Braun. Denn was wir alle brauchen – ob wir es zugeben oder nicht –, sind Vorbilder. Wir zeigen Sie Ihnen in dieser Ausgabe.

Mit leidenschaftlichen Grüßen

Ihr

*Thorsten Giersch*

Chefredakteur  
giersch@weimermedia.de

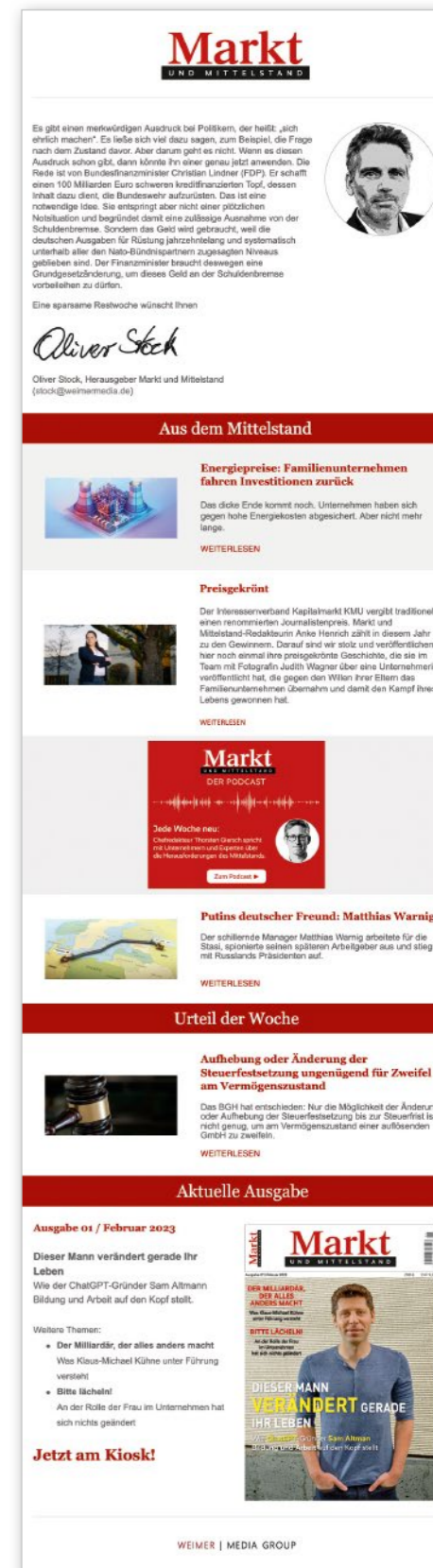


### NAMENSREGISTER

Ankersen, Wiebke 6,10,32	Göckel, Rebecca 54	Kühnert, Kevin 18	Schulz, Mike 50
Arbaban-Vogel, Jasmin 6,10,32	Goetz-Weimer, Christiane 10	Lott, Yvonne 24	Soller, Henning 40
Bahlsen, Werner Michael 18	Goldberg, Joachim 44	Marçal, Katrine 32	Sommer, Iris 40
Bahlsen, Verena 18	Gruner, Jenny 18	Miquel, Beate 54	Stoiber, Edmund 28
Böck, Thomas 18	Hagenbeck, Carl Claus 18	Neumueller, Marco H. 6,10	Stone, Manuela 28
Born, Nadja 10	Hagenbeck, Caroline 18	Nüßlein, Georg 28	Ufken, Ulrike 28
Chanel, Coco 10	Hagenbeck, Dietrich Thomas 18	Orlopp, Bettina 50	von Fallois, Anne 6,10
Claas-Mühlhäuser, Cathrina 18	Heil, Hubertus 50	Pao, Ellen 54	Wauters, Katharina 50
Deligöz, Ekin 28	Heißwolf, Eva 28	Patrick, Nina 54	Wegelin, Natascha 42
Denzler, Stephanie 28	Helzle, Charlotte 40	Paus, Lisa 56	Weinlig, Joachim 18
Engelhard, Alexander 28	Helze, Oliver 40	Pausder, Verena 18	Welpel, Isabell 6
Festing, Marion 6,32	Hillmann-Richter, Anke 28	Reichhart, Hans 28	Windt, Katja 36
Frank, Florian 46	Jauernig, Gerhard 28	Rudyk, Ilja 32	Wolfe Herd, Whitney 54
Franken, Robert 6	Lorenz, Christian 24	Sauter, Alfred 28	Wölfi, Maren 6

## TOP NEWS FÜR DEN MITTELSTAND

kurz – präzise – aktuell  
im NEWSLETTER von



– jeden Donnerstag kostenlos –

**ABONNIEREN SIE DEN NEWSLETTER**

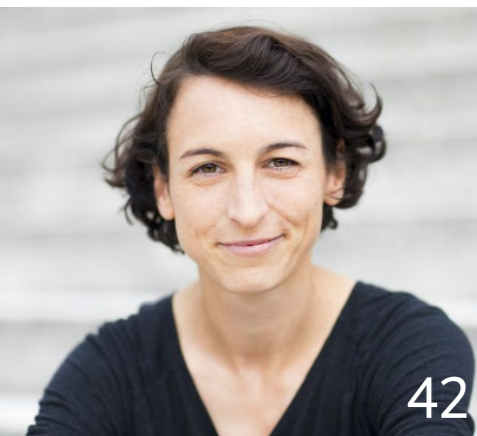
[marktundmittelstand.de/newsletter/](https://marktundmittelstand.de/newsletter/)



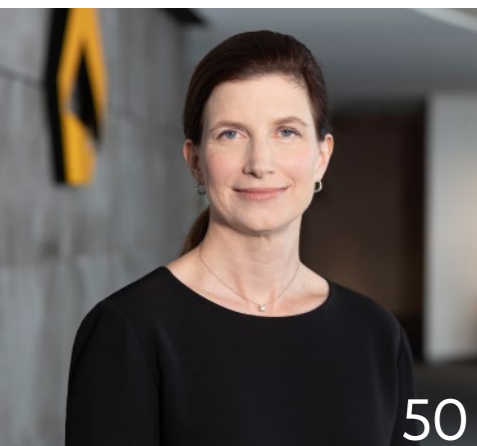
18



36



42



50

## titelthema

- 6 **Von wegen Gleichberechtigung!**  
Fast alle Manager glauben irrtümlich, dass Frauen dieselben Aufstiegschancen haben wie Männer
- 10 **Die 100 wichtigsten Frauen**  
Sie ermutigen, es ihnen gleichzutun, locken Talente an und helfen, Stereotype zu überwinden.
- 11 **Die Jury**  
So werden die Vorbilder gefunden
- 16 **Die Liste**  
Wer arbeitet wo

## strategie & personal

- 18 **Generation Enkelin**  
Vielfach übernehmen Kindeskinde den Betrieb in dritter Generation – und so ticken sie
- 22 **Un-Gleichberechtigung**  
Wunsch und Wirklichkeit klaffen beim Thema Job und Kind auch 2023 noch weit auseinander
- 24 **Gleiches Recht für alle**  
Homeoffice kann beruflich und privat zur Falle werden, besonders Mütter stehen unter Druck

## kunden & märkte

- 29 **Die starken Frauen von Günzburg**  
Weibliche Kraft bringt die Stadt voran, doch politische Toppositionen werden wieder von Männern besetzt
- 32 **Eine Frage der Mentalität**  
Deutschland wird im internationalen Vergleich beim Thema Gleichberechtigung abgehängt

## Relaunch Webseite

- 34 **In eigener Sache**  
Der neue Auftritt von Markt und Mittelstand digital

## produktion & technologie

- 37 **Keiner wird wegen Teilzeit aussortiert**  
Katja Windt über die familienfreundliche Transformation eines Traditionsbetriebs
- 40 **Die Macht der Stereotype**  
Viel zu wenige Frauen studieren MINT-Fächer – das liegt vor allem an Rollenbildern

## finanzierung

- 43 **Frauen erzielen die besseren Renditen**  
Natascha Wegelin über überzeugende Strategien, fehlendes Selbstbewusstsein und falsche Impulskäufe
- 48 **Kleiner Unterschied, große Wirkung**  
Finanzen sind Männersache? Frauen legen oft erfolgreicher Geld an, dennoch sind sie benachteiligt
- 51 **Gleiches mit Gleichem**  
Frauen verdienen sieben Prozent weniger, auch wenn sie mit denselben Qualifikationen dasselbe tun. Dies geht so nicht weiter
- 54 **Wie im vergangenen Jahrhundert**  
In der Gründerszene haben es Frauen besonders schwer – vor allem beim Geld

## perspektiven & meinungen

- 56 **Meinungen**  
Übertriebene Ansprüche  
Vorsicht, Gesinnungspolizei!  
Vom Männerland zum Kinderland
- 57 **Impressum**

Blieben Sie auf dem Laufenden: Abonnieren Sie unseren E-Mail-Newsletter.

[www.marktundmittelstand.de](http://www.marktundmittelstand.de)

## VERANTWORTUNGSVOLLES HANDELN

## IST UNSER ERFOLGSREZEPT.

## MIT DATEV ALS PARTNER

## BEI DER DIGITALISIERUNG.

Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung ist der Bäckerei Geisenhofer eine Herzensangelegenheit. Ihr Anspruch ist es, jeden Tag der Verantwortung für Mitarbeitende, Kundschaft und Umwelt gerecht zu werden. Um auch die kaufmännischen Geschäftsprozesse nachhaltiger und effizienter zu gestalten, setzt die Bäckerei auf digitale Lösungen von DATEV und die Unterstützung ihrer Steuerberatung.



Stephanie und Stefan,  
Inhaberin und Inhaber Bäckerei GEISENHOFER

[GEMEINSAM-BESSER-MACHEN.DE](http://GEMEINSAM-BESSER-MACHEN.DE)



Zukunft gestalten.  
Gemeinsam.

# Von wegen Gleichberechtigung!

Fast alle Manager glauben, dass Frauen in ihrem Unternehmen dieselben Aufstiegschancen haben wie Männer. Das ist Selbstbetrug.

Der Befund ist klar: Bei den Themen „Frauen in Führungspositionen“ und „Equal Pay“ steht Deutschland im jährlich erhobenen Global Gender Gap Report des Weltwirtschaftsforums nahe Platz 100. Die Deutschen haben damit das Niveau eines Entwicklungslandes. Nur sie merken es offenbar nicht. Jasmin Arabian-Vogel, Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen, kommt

Von Thorsten Giersch  
und Anke Henrich

zu dem Schluss: „Die Schizophrenie beim Thema Diversity ist, dass sich alle einig sind, man aber eben nicht das tut, was man tun will. Die Rahmenbedingungen stimmen nicht, und das hat gesetzliche, gesellschaftliche und individuelle Gründe.“

Wunsch und Wirklichkeit unterscheiden sich vor allem so sehr, weil sich hier eine Gesellschaft selbst belügt. Immerhin: Das Problem ist lösbar. Dazu allerdings müssen Politik und Wirtschaft, dazu müssen die Menschen, sich nicht länger selbst etwas vormachen. Hier sind die fünf wesentlichen Fehlbewertungen, die es anzugehen gilt.

## Selbstbetrug Nummer 1: Es tut sich was

Zu den handfesten Kennziffern, an denen man den Grad der Gleichberechtigung von Männern und Frauen im beruflichen Kontext ablesen kann, gehört die Teilzeitquote: Zwei von drei Frauen arbeiten hierzulande nicht Vollzeit, aber nur jeder 14. Vater. Diesbezüglich hat sich seit zehn Jahren praktisch nichts getan. Das hat hauptsächlich, aber bei Weitem nicht nur mit der Kindererziehung zu tun: Auch auf jeden Mann ohne Kind, der in Teilzeit arbeitet, kommen drei kinderlose Frauen in Teilzeit. Auch bei der Bezahlung gibt es erhebliche Ungleichgewichte, was man am sogenannten Gender-Pay-Gap ablesen kann: Frauen verdienen pro Stunde 18 Prozent weniger als Männer, bei vergleichbaren Tätigkeiten, Qualifikationen und Erwerbsbiografien sind es sieben Prozent.

Eine weitere sehr wesentliche Kennziffer ist, dass Männer nur zehn Prozent der Elternzeit in Anspruch nehmen, Frauen 90 Prozent. Im Hinblick auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen gibt es einen klaren Trend: Je kleiner die Unternehmen werden, desto niedriger ist er – der deutsch-schwedischen Allbright Stiftung zufolge sind es im Deutschen Aktienindex Dax 20,2 Prozent, im MDax der mittelgroßen Werte 11,3, im Kleinwertesegment SDax 10,4 und bei Familienunternehmen 8,3 Prozent.

Wiebe Ankersen, Co-Geschäftsführerin der Allbright Stiftung, weist darauf hin, dass sich nichts verändert: „Der Frauenanteil im Topmanagement der Familienunternehmen hat sich zwischen 2020 und 2022 nicht erhöht, er stagnierte. Obwohl in diesem Zeitraum genauso viel

neu rekrutiert wurde wie im Dax, nur eben so gut wie keine Frauen.“ Irritierend: Die Studiengänge, aus denen sich Führungskräfte rekrutieren, belegen junge Frauen und Männer jeweils zur Hälfte. Wo zig Karrieren von Frauen eine entscheidende Delle bekommen, ist weitgehend bekannt – vor allem beim ersten Kind. Jedoch gab es in der Breite der Gesellschaft nur halbherzige Versuche, dies zu ändern.

Das gilt auch für viele Unternehmen – bisher. Gerade mittelständische Betriebe müssen sich stärker bewegen. Das liegt zum einen am Personalmangel: Es ist schwieriger geworden, Arbeiter, Fach- und Führungskräfte zu bekommen. Zum anderen nimmt der Druck von Investoren, Banken und Kunden zu, divers aufgestellt zu sein. Und nicht zuletzt erfordert die Nachhaltigkeitsregulatorik auch Maßnahmen für Geschlechtergerechtigkeit. Spätestens von 2024 an kommen Berichtspflichten für Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern, auf die sich die Betriebe schnell vorbereiten sollten.

Es hat sich bisher also wenig getan. Allerdings besteht die Chance auf Besserung.

## Selbstbetrug Nummer 2: Wir sind familienfreundlich

Es gibt viele Gründe, warum Frauen ihre Karriere abbrechen. Der wesentliche: Die Familienarbeit ist ungleich verteilt. Die Karrierewege von Männern und Frauen gehen in dem Moment auseinander, wo Kinder ins Spiel kommen: „Viele Frauen arbeiten unter ihrem Niveau oder in geringer Teilzeit – entweder weil man ihnen die Führungsposition nicht zutraut oder weil sie sehen, dass ein gelungenes Familienleben in Deutschland meist noch schwer mit einer Führungsposition zu vereinbaren ist“, fasst Ankersen die Studien der Allbright Stiftung zusammen. „Wir brauchen also ein Update der Hardware: bessere Vereinbarkeit für Männer und Frauen. Und ein Update der Software: gleiche Erwartungen an und Beurteilung von Männern und Frauen.“ Umfragen belegen, dass beinahe 100 Prozent der Eltern Deutschland für nicht oder wenig familienfreundlich halten.

Verschiedene Wege können die Lage verbessern. Das Ehegattensplitting bei der Einkommensteuer zum Beispiel setze heute noch einen starken Fehlanreiz und zementiere ein veraltetes Modell von „Er macht Karriere, und sie verdient etwas hinzu“, sagt Ankersen von der Allbright Stiftung und spricht damit den allermeisten Fachleuten aus der Seele. Auch mehr Betreuungseinrichtungen ist eine Klassikerforderung. Dessen ungeachtet gibt es große Hebel im Verhalten jeder und jedes Einzelnen und der Führungskräfte in Firmen.

Für Betriebe stellt sich zum Beispiel die Frage, wie man Frauen und Männer trotz der familiären

Belastung und gegebenenfalls mit Teilzeitmodellen zurück in die Karrierespur bekommt. Für Anne von Fallois, Expertin für Diversity bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum, sind Begleitung auch während der Off-Phase und Mentorenprogramme gut, aber nicht alles: „Im entscheidenden Moment, wenn es darum geht, eine neue Rolle einzunehmen, braucht man jemanden, der oder die sagt: Die kann es. Die will ich!“ Dass es hier krankt, zeigt der bekannte Spruch „Women are overmentored but undersponsored“ – Frauen sind überbetreut, aber wenig unterstützt.

„Wir müssen uns von all diesen Märchen freimachen, zum Beispiel, dass Führung nur in Vollzeit möglich ist. Das ist völliger Unsinn. Top-Sharing tut allen gut“, rät Arabian-Vogel vom Unternehmerinnenverband. Sie leitet selbst einen Betrieb. „Firmen müssen Gewohnheiten eta- >>

**Lässig im Pool: Es könnte alles so einfach sein, schließlich wollen alle auch mal cool abhängen. Wenn sie größer werden, sind die Chancen für Frauen, dies zu tun, allerdings schlechter als für Männer.**



© Katrina Elena/Shutterstock.com



blieren und Diversität wirklich leben. Es ist harte Arbeit herauszufinden, welche Stereotype es im Unternehmen gibt.“ Stereotype „spielen eine wichtige Rolle bei der Entstehung und Verfestigung von Vorurteilen und Diskriminierung“, sagt Isabell Welp, Professorin an der TU München.

Stereotypen bieten eine einfache Art, um die Welt und die Menschen in ihr zu verstehen und zu kategorisieren, führen aber eben auch dazu, dass wir Männer und Frauen in Schubladen stecken: Man nimmt die individuellen Eigenschaften einzelner Personen nicht mehr hinreichend wahr. „Das führt zum Beispiel dazu, dass wir männliche Führungskräfte, die um Hilfe bitten, als schwach wahrnehmen – und weibliche Führungskräfte, die entscheidungsstark auftreten, als aggressiv und feindselig“, sagt Welp.

### Selbstbetrug Nummer 3: Das Management zieht mit

Gleichberechtigung geht nicht ohne absolute Unterstützung von ganz oben. Doch genau hier schlägt der große Selbstbetrug zu, sagt Maren Wölfl, Business-Coach und Autorin. „Gerade im Mittelstand glauben viele, Frauen wären bei ihnen im Betrieb vollkommen gleichberechtigt.“ Firmen handelten oft egoistisch und sähen nicht das große Ganze, sagt die erfahrene Beraterin, die gerade mit ihrem Buch „Kind und Karriere – es geht beides!“ für Aufmerksamkeit sorgt. „Es ist ihnen lieber, dass der Partner oder die Partnerin, die in einem anderen Unternehmen arbeitet, die Familienarbeit übernimmt. So wird es aber nicht funktionieren.“ Die eine Frau in der Führungsriege zu haben, sei wichtig, aber nicht alles: Es brauche auf allen Ebenen klare Ziele und Prozesse.

Wer mit Fachleuten spricht, bekommt nicht den Eindruck, dass die Entscheidungsträger in mittelständischen Firmen in der Breite wirklich Frauen an der Spitze wollen. Es gebe eine leicht erhöhte Nachfrage, und es sei auch bekannt, dass Frauen im Vorstand eine Vorbildwirkung hätten und weitere weibliche Talente anzögen, sagt Marco H. Neumueller, Partner bei der Personalberatung Odgers Berndtson. Aber er sieht tagtäglich, dass der Teufel im Detail steckt: Zu unterschiedlich darf die Kandidatin nämlich nicht ticken. „Tatsächlich stelle ich in meinen Suchverfahren häufiger fest, dass man sehr klare Vorstellungen von der zu suchenden Person hat.“

Gerade im Mittelstand sei neben der Qualifikation der „Cultural Fit“ einer Person entscheidend, sagt Neumueller. Sie muss kulturell ins Unternehmen passen. Aber tatsächlich stellt Thomas am liebsten Thomas ein – oder noch lieber „Thomachen“, also ein etwas weniger leistungsfähiges Abbild von sich selbst. „Auch wenn zahlreiche Studien belegen, dass Diversität ein wichtiger Faktor des Geschäftserfolgs ist, fühlt sich der Mensch zu

**Dicke PR-Panne: Die Maklerfirma Engel & Völkers twitterte am 4. März 2019 ein Foto der rein männlichen Chefriege mit dem Hinweis „#Weltfrauentag bei @engelvoelkershq – der Vorstand spricht über weibliche Vorbilder.“ Der Tweet löste eine Entrüstungswelle aus. Die Makler entschuldigten sich. Hier eine Version der Berliner Vertretung.**

**84 Prozent der Entscheider sagen, dass die Karrierechancen im Unternehmen für Frauen und Männer gleich sind.**

**8,3 Prozent der Vorstandsposten in den größten Familienunternehmen sind von Frauen besetzt.**



dem hingezogen, was einem ähnlich ist“, sagt Neumueller.

Dazu kommt das Problem, dass interne Lösungen mit Frauen schwierig sind, weil nur wenige Kandidatinnen zur Verfügung stehen. Ein gut gefüllter Talent-Pool setzt voraus, dass Frauen entsprechend eingestellt und entwickelt werden. „Doch genau diese funktionierende Personalentwicklung und eine langfristige Nachfolgeplanung vermisste ich häufig genug in Unternehmen“, sagt Berater Neumueller. Unternehmen sollten auch für Frauen attraktive Angebote schnüren, beispielsweise Führungspositionen mit zwei Frauen besetzen, die selbst jeweils einem Teilzeitjob nachgehen. „Vieles geht, wenn man wirklich möchte“, betont Neumueller.

### Selbstbetrug Nummer 4: Die gute Mischung macht's

Gemischtgeschlechtlich aufgestellte Teams und vielfältige Belegschaften machen Unternehmen erfolgreicher. So oder so ähnlich lautet die Interpretation vieler Studien der großen Beratungshäuser zu Diversität und Frauen in Führungspositionen. Doch „ganz so einfach ist es dann doch wieder nicht“, sagt Robert Franken, früher selbst Vorstandsmitglied sowie Geschäftsführer und heute Berater. „Wenn sich Mittelständler in Zeiten von Personal- und Fachkräftemangel hier gut aufstellen wollen, dann sollten sie hier tiefer einsteigen.“

© Twitter/Screenshot Björn Hartmann

Rein numerische Gleichberechtigung ist nicht alles. „Obwohl Vielfalt in Teams und Organisationen in der Regel als positiv angesehen wird, ist es wichtig zu verstehen, dass Vielfalt allein keine Garantie für Erfolg ist“, sagt Diversitätsexpertin Welp von der TU München. Es gehe um die richtige Art der Vielfalt, der relevanten Kompetenzen über alle demografischen Aspekte hinweg. Vor allem müssten Teams und Organisationen eine Kultur schaffen, in der alle Mitglieder ihre Stärken und Ideen auch wirklich einbringen könnten und eine Offenheit für diverse Meinungen bestünde. Entscheidend ist Welp zufolge das subjektive Gefühl der Zugehörigkeit.

Diversitäts- oder Unconscious-Bias-Trainings sind das wesentliche Mittel der Wahl – Betriebe geben Milliarden dafür aus. Diese Kurse schaffen zwar ein Bewusstsein, „haben häufig aber lediglich eine kurzfristige Wirkung auf Einstellungen, jedoch nicht auf Verhalten“, sagt Welp unter Bezug auf die verfügbaren Zahlen. Um mit solchen Seminaren positive und langfristige Effekte zu erzielen, sollten diese freiwillig und vor allem in eine übergeordnete Diversitätsinitiative eingebettet sein, die das Wissen aus den Trainingseinheiten strukturell unterstütze und nachhaltig verankere.

Marion Festing, Professorin für Human Resource Management und Intercultural Leadership an der ESCP Business School Berlin, plädiert für eine „moderne Denkweise“, die alternative Karrierewege berücksichtigt und diese Fragen beantwortet: „Wie bewerte ich Lebensläufe mit vermeintlichen Brüchen? Wie gliedere ich Leute in Teilzeit optimal ein? Sehe ich die Vorteile von Job-Sharing-Formaten?“ Im Kern gehe es darum, „Arbeitszeit flexibler zu denken“. Die Professorin mag das Modell des Softwarekonzerns SAP, wo die meisten neuen Stellen grundsätzlich mit 75 Prozent Arbeitszeit ausgeschrieben sind und man die 100 Prozent gesondert beantragen muss.

Anne von Fallois betont die Macht von innerbetrieblichen Ritualen, die im Alltag Gleichberechtigung erschweren: „Nehmen wir zum Beispiel die überkommene Gewohnheit der Besprechung nach der Besprechung: Frauen gehen nach dem Meeting wieder an den Schreibtisch, während die Männer sitzen bleiben und informell Absprachen treffen“, sagt die Kienbaum-Beraterin. Erfolgskritisch für einen guten Mix sei zudem, nicht mehr nach dem Ähnlichkeitsprinzip einzustellen. Wer bei Beförderungen und Neueinstellungen Offenheit für Vielfalt und Fairness herstellen will, braucht kulturprägende Prozesse. „Gespräche mit Kandidatinnen sollten möglichst von gemischten Teams mit unterschiedlichen Perspektiven geführt und ausgewertet werden“, sagt von Fallois. Sie sieht aber auch eine Bringschuld bei den Frauen: Wenn sie eine Führungsrolle bei einem neuen Arbeitgeber übernehmen, sollten sie „ihr Onboarding sorgsam planen und sich dafür Zeit

nehmen, um wirklich den Stallgeruch der Organisation anzunehmen.“

### Selbstbetrug Nummer 5: Wir haben die Kultur verändert

An großen Worten, wie wichtig man Gleichberechtigung nehme, mangelt es praktisch bei keinem Unternehmen. Fachleute wie Robert Franken differenzieren aber: „Hier muss man durchaus auch skeptisch draufblicken, ob die Betriebe unter Umständen einen Culture-Gap produzieren.“ Es gebe oft eine große Kluft zwischen der propagierten Kultur und der Kultur, die tatsächlich gelebt werde. „Wenn diese Kluft zu groß wird, dann kann es sehr problematisch werden für Bindung oder Mitarbeiterwerbung“, sagt der erfahrene Berater. Viele Mittelständler planen ihm zufolge keinen tiefgehenden Kulturwandel, auch weil die Regulatorik sie noch nicht dazu anhält. „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen die Überzeugung, dass es sinnvoll ist, mehrere Perspektiven einzubeziehen, wenn man für große Herausforderungen nach Lösungen sucht.“

Viele Mittelständler hätten bisher andere Prioritäten gesetzt, sagt Franken. Ein erster Schritt hin zu einer inklusiven Unternehmenskultur ist für den Berater ein qualitativer Audit, der von Transparenz und Vertrauen geprägt ist. Die eigene Organisationskultur offenzulegen, sei ein schmerzhafter Prozess. Wer Kultur als Summe von Haltungen, Gewohnheiten und formellen wie informellen Prozessen definiere, müsse sich erst fragen, wie sich diese Elemente im Unternehmen zeigten. „Man muss ja nicht Perfektion als Ziel haben“, rät Franken. „Aber Betriebe dürfen eben auch nichts glätten oder schön anmalen, sondern müssen die Brüche einigermaßen schonungslos identifizieren.“ Das Thema sollte entsprechend ganz oben verankert sein, auch wenn die Geschäftsführung nicht mit in der Arbeitsgruppe sitzen müsse. „Aber es braucht eine Bereitschaft dafür zuzulassen, dass man selbst bei bester Absicht gegebenenfalls Teil eines Problems ist“, sagt Franken und meint damit auch die Reflexion von eigenen Privilegien oder denen anderer, vor allem männlicher Topführungskräfte.

An regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen kommen Arbeitgeber nicht vorbei. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten und intelligente Frage-systeme. Die Auseinandersetzung mit der Frage „Warum bin ich, wie ich bin?“ ist hingegen schwierig. „Warum triggern mich bestimmte Dinge auf eine bestimmte Art und Weise? Warum habe ich Vorbehalte gegenüber bestimmten Gruppen? Das ist nichts, was du einfach so abstellen kannst, sondern du musst dich damit auseinandersetzen, wo bestimmte Dinge herkommen“, sagt Franken. Kein Zwei-Tage-Seminar könne diese innere Arbeit ersetzen. Aber sie zahle sich aus. <<

**44 Prozent der Eltern wollen eine paritätische Aufteilung der Kinderbetreuung.**

**17 Prozent setzen sie um.**

**14 Monate beziehen Frauen durchschnittlich Elterngeld.**

**2 Monate beziehen es Männer im Durchschnitt.**

# Die 100 wichtigsten Frauen im Mittelstand

Sie ermutigen, es ihnen gleichzutun, locken Talente an und helfen, Stereotype zu überwinden.

Wem Gleichberechtigung wichtig ist, der macht in Kinderbuchabteilungen immer häufiger eine freudige Entdeckung: wunderschön gestaltete Bücher über starke Frauen. Die Erfolgsgeschichte dieser Formate begann 2016 mit dem Bestseller „Good Night Stories for Rebel Girls“, in dem 100 außergewöhnliche Frauen porträtiert werden. Viele von ihnen haben in der Wissenschaft Großes erreicht, andere in Politik, Sport und Kultur. Unternehmerinnen sind hier die Ausnahme – einzig Coco Chanel findet sich in dieser Liste.

Die Wirkung solcher Vorbilder kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Deshalb zeichnet Markt und Mittelstand Frauen aus, die bei mittelständischen Firmen in Vorständen oder Beiräten eine entscheidende Rolle spielen. Die Redaktion hat dazu gemeinsam mit einer Jury 100 Frauen identifiziert. Zur Jury gehörten Christiane Goetz-Weimer (Verlegerin Weimer Media Group und Vorsitzende der Jury), Wiebke Ankersen (Co-Geschäftsführerin der Allbright Stiftung), Jasmin Arbabian-Vogel (Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen), Thorsten Giersch (Chefredakteur Markt und Mittelstand), Marco H. Neumueller (Partner bei der Personalberatung Odgers Berndtson) und Anne von Fallois (Expertin für Executive Search bei der Personal-

Sie gehört zweifellos zu den Vorbildern: Coco Chanel zeigte den Männern, wie man ein Unternehmen aufbaut. Und beflügelte viele Frauen.



und Managementberatung Kienbaum). Die Kandidatinnen spielen im Vorstand eine wichtige Rolle spielen oder haben den Vorsitz im Beirat.

Solche Vorbilder ermuntern andere, es ihnen gleichzutun. „In der Forschung sehen wir Belege für die wichtige Rolle von Vorbildern“, sagt Nadja Born, Doktorandin an der Technischen Universität München. Eine hohe Präsenz von Frauen in Führungspositionen ziehe erkennbar weibliche Talente an. „Hier spielt die wahrgenommene Zugehörigkeit eine wichtige Rolle“, sagt Born. „Sehe ich in einem Unternehmen Menschen, die mir selbst ähnlich sind, habe ich auch eher das Gefühl, dass ich in dieses Unternehmen passe.“ Umgekehrt gilt aber auch: „Unternehmen, die nicht auf Diversität auf allen Ebenen setzen, verspielen ein unglaubliches Potenzial. Frauen bevorzugen Unternehmen, in denen sie bereits weibliche Vorbilder vorfinden“, sagt Jasmin Arbabian-Vogel vom Verband deutscher Unternehmerinnen.

Die deutsch-schwedische Allbright Stiftung dokumentiert seit Jahren, wie viele Frauen in Spitzenetagen deutscher Firmen und deren Aufsichtsgremien sitzen. Co-Geschäftsführerin Ankersen fasst ihre Erfahrung so zusammen: „Die Mehrzahl der neuen Vorständinnen ging in Unternehmen, wo es schon eine oder mehrere Frauen im Team gab.“ Die Wahrscheinlichkeit, dass sie dort auf eine Kultur treffen, die im diversen Miteinander schon geübt ist, und sie einfach nur ihren



Managementjob machen können, sei dort am höchsten. Diesen Eindruck bestätigt auch von Fallois. Wenn es eine Peergroup von Topfrauen gibt, heiße das auch: „Man ist dann nicht allein auf weiter Flur“, sagt die Expertin für Executive Search bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum. Das „Einzelkämpferindasein“ sei oft ein Motiv, das Frauen als Grund angäben, wenn sie hochrangige Posten aufgäben.

Marco H. Neumueller betont, wie wichtig dies insbesondere für Mittelständler ist: „Natürlich hat eine Frau im Vorstand eines Unternehmens per se eine gewisse Strahlkraft – dies aber insbesondere in einem Unternehmen, das nicht aufgrund einer gesetzlichen Frauenquote handeln musste.“ Eine Frau im Vorstand zeige, dass es Frauen in diesem Unternehmen bis in die oberste Etage schaffen können. Und das ist verlockend. << MuM

**Anne von Fallois**, Expertin für Executive Search bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum. Die Politikwissenschaftlerin ist nach einer langen Karriere im Bundespräsidialamt 2014 zu Kienbaum gewechselt. Dort führt sie die Praxisgruppe Public, Non-Profit & Energy. Zugleich ist sie die Co-Leiterin des Female Desk, an dem Kienbaum alle Beratungsleistungen rund um das Thema „Frauen in Führungspositionen“ bündelt.



**Marco Henry Neumueller**, Partner und Gesellschafter der Personalberatung Odgers Berndtson. Der 41-Jährige berät Unternehmen bei der Besetzung von Positionen der oberen Führungsebenen in der produzierenden und verarbeitenden Industrie. Neben größeren Unternehmen, Private-Equity-Gesellschaften und Family-Offices zählen der gehobene Mittelstand im Allgemeinen und Familienunternehmen sowie Stiftungsunternehmen zu seiner Klientel.



**Wiebke Ankersen**, Co-Geschäftsführerin der Allbright Stiftung. Die gebürtige Hamburgerin ist Skandinavistin und hat fast 20 Jahre für schwedische Organisationen in Deutschland gearbeitet, zuletzt als Presseattachée an der schwedischen Botschaft in Berlin. Die deutsch-schwedische Allbright Stiftung setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein.



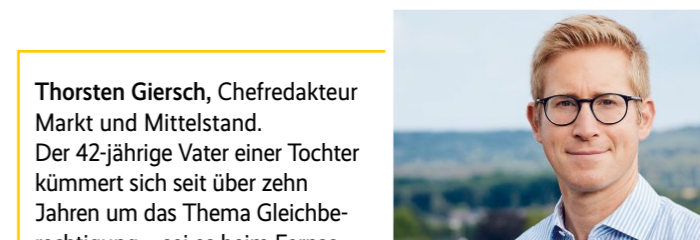
Wiebke Ankersen, Co-Geschäftsführerin der Allbright Stiftung. Die gebürtige Hamburgerin ist Skandinavistin und hat fast 20 Jahre für schwedische Organisationen in Deutschland gearbeitet, zuletzt als Presseattachée an der schwedischen Botschaft in Berlin. Die deutsch-schwedische Allbright Stiftung setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein.

## Die Jury

**Jasmin Arbabian-Vogel**, Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen (VdU). Direkt nach dem Politologie- und Sozialpsychologiestudium hat sie ihr Unternehmen Interkultureller Sozialdienst gegründet – einen ambulanten Pflegedienst, der im Großraum Hannover rund 150 Mitarbeiter beschäftigt. Sie leitet drei Firmen, je eine für haushaltsnahe Dienstleistungen und Pflege sowie ein Yoga- und Pilatesstudio.



**Christiane Goetz-Weimer**, Verlegerin Weimer Media Group (Vorsitzende der Jury). 2001 gründete die Verlegerin und Publizistin den Ch. Goetz Verlag und 2012 Weimer Media Group, in der Qualitätsmedien wie „Markt und Mittelstand“, „BÖRSE am Sonntag“, „Anlagentrends“, „The European“ und „Wirtschaftskurier“ erscheinen. Die ehemalige „FAZ“-Journalistin leitet unter anderem das Spitzenreiffen Ludwig-Erhard-Gipfel und die Zeichensetzer-Veranstaltung SignsAward.



**Thorsten Giersch**, Chefredakteur Markt und Mittelstand. Der 42-jährige Vater einer Tochter kümmert sich seit über zehn Jahren um das Thema Gleichberechtigung – sei es beim Fernsehen (n-tv), bei Wirtschaftsmedien („Handelsblatt“), auf Veranstaltungen oder in den sozialen Medien. Seine Meinung: Es gibt „Role Models“ im Mittelstand, man muss sie aber auch zeigen.

Vorname	Name	Position	Unternehmen	Branche
Isabelle	Adelt	CFO	Fuchs Petrolub	Chemieindustrie
Jumana	Al-Sibai	Konzernführung (Thermomanagement)	Mahle	Autozulieferer
Andrea-Alexandra	Alber	Geschäftsführerin	Geze	Gebäudetechnik
Anna	Alex	Co-Gründerin	Outfittery	Mode
Barbara	Austel	Gesellschafterin und AR-Vorsitzende	TTS Tooltechnic Systems	Werkzeughersteller
Vanessa	Bachofer	Geschäftsführerin	Mack & Schneider	Metallverarbeitung
Yvonne	Bauer	CEO	Bauer Media Group	Medien
Melanie	Baum	CEO	Baum Zerspanungs- technik	Metallverarbeitung
Gabriela-Maria	Baum-D'Ambra	Stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrats	Wilh. Werhahn	Mischkonzern
Julia	Becker	Gesellschafterin und AR-Vorsitzende	Funke Mediengruppe	Medien
Annette	Beller	CFO	B. Braun	Medizintechnik
Silvia	Bentzinger	Geschäftsführerin	Seidensticker	Mode
Giny	Boer	Leiterin	C&A Europe	Mode
Isabel	Bonacker	Co-Gesellschafterin	Babor	Kosmetik
Anna Maria	Braun	CEO	B. Braun	Medizintechnik
Susan-Stefanie	Breitkopf	Chief Transformation Officer	Carl Zeiss	Optoelektronik, Optik
Beate	Bungartz	Personal	Mahle	Autozulieferer
Ayla	Busch	Geschäftsführerin und AR-Chefin Pfeiffer Vaccum	Busch	Pumpensysteme
Claudia	Christen	Gesellschafterin/Inhaberin	Isoloc Schwingungstechnik	Maschinenbau
Cathrina	Claas-Mühlhäuser	Stellvertretende Vorsitzende des Gesellschafterausschusses	Claas	Landtechnik
Katharina	Conzelmann	Geschäftsführende Gesellschafterlerin	Conzelmann Schweißhandels- gesellschaft	Metallverarbeitung
Melissa	Di Donato	CEO	Suse Software Solutions	Software
Christina	Diem-Puello	Co-CEO	Deutsche Dienstrad	Mobilität
Karin	Dohm	CFO	Hornbach Holding	Handel
Kerstin	Erbe	Geschäftsführerin Produktmanagement	dm-drogerie markt	Handel

Vorname	Name	Position	Unternehmen	Branche
Ágnes	Faragó	CFO	Tengelmann	Handel
Sonja	Fleischer	CHRO	ebm-papst Gruppe	Antriebstechnik
Britta	Fünfstück	CEO	Hartmann Gruppe	Medizin
Annette	Gartner	Geschäftsführerin Crominet Holding	Cronimet Gruppe	Legierungen
Ute	Gerbaulet	Gesellschafterin	Dr. August Oetker	Nahrung
Martina	Gieg	Group Management Committee	Heraeus	Edelmetalle, Umwelt, Elektronik
Saskia	Gleitsmann	Gesellschafterin und Vorsitzende des Beirats	Holzwerke Gleitsmann	Holz
Irina	Grigorienko	Chief Investment Officer	Marquard & Bahls	Energie und Chemie
Cindy	Groenke	Geschäftsführerin	Miele X	Elektronik
Anne-Marie	Großmann	Geschäftsführerin	Georgsmarienhütte	Stahl
Bonita	Grupp	Leitung Online-Handel und Personal	Trigema	Mode
Isabel	Grupp	Geschäftsführerin	Plastro Mayer	Kunststoffhersteller
Evi	Hager	Gesellschafterin und AR-Vorsitzende	Hager Group	Elektrotechnik
Birgit	Harderer	CFO	Personio	Software
Maresa	Harting-Hertz	Vorständin Finanzen und Einkauf	Harting	Automatisierungs- technik
Carletta	Heinz	Geschäftsführerin	Heinz-Glas	Glasproduktion für die Kosmetikbranche
Katharina	Herrmann	Executive Board Member	Hubert Burda Medien	Medien
Kirsten	Hirschmann	Geschäftsführerin	Hirschmann Laborgeräte	Medizintechnik
Stephanie	Holdt	CFO	Voith	Technologie
Ingrid	Jägering	CFO	Stihl	Maschinenbau
Ulrike	Kahn-Roth	Vorständin Supply Chain & Fullfillment	Sick	Sensortechnik
Eva Valentina	Kempff	Co-Geschäftsführerin	Henkelhausen	Maschinenbau
Anke	Kleinschmitt	Entwicklung	Stihl	Maschinenbau
Isabel	Knauf	Gesellschafterin und Vorständin	Knauf Gruppe	Baustoffe
Alexandra	Kohlmann	Geschäftsführerin	Rowe Mineralölwerk	Rohstoffe

Vorname	Name	Position	Unternehmen	Branche
Dagmar	König	Geschäftsführerin	Autohaus König	Mobilität, Handel
Nina	Kröner-Paschen	Geschäftsführerin	Kröner	Dichtungstechnik
Fränzi	Kühne	CDO	edding	Schreibwaren
Susanne	Kunschert	Co-CEO	Pilz Gruppe	Automatisierungstechnik
Marie	Langer	CEO	Eos	Industrieller 3D-Druck
Katharina	Lapp	Aufsichtsrätin	Lapp	Kabel und Kabelzubehör
Nicola	Leibinger-Kammüller	CEO	Trumpf	Werkzeugmaschinen, Lasertechnik
Isolde	Liebherr	Vizepräsidentin Verwaltungsrat	Liebherr Gruppe	Industrietechnik
Alicia	Lindner	Geschäftsführerin	Börlind	Kosmetik
Esther Maria	Loidl	Vorständin	Freudenberg Gruppe	Haushaltsprodukte, Industrietechnik
Claudia	Mayfeld	Vorständin für Integrität, Recht und Personal	Knorr-Bremse	Bremstechnik
Natalie	Mekelburger	Geschäftsführerin	Coroplast Group	Klebebänder, Kabel
Theresa	Meyer	CTO	Meyer & Meyer	Logistik
Simone	Mosca	Geschäftsführerin	Mosca	Umreifungsmaschinen
Sabine	Neuß	CTO	Jungheinrich	Förder- und Lagertechnik
Maria	Obermeier	Geschäftsführerin	OBM Baumaschinen	Baumaschinen
Marie-Christine	Ostermann	CEO	Rullko	Lebensmittel
Julia	Otto	Geschäftsführerin	TSG Trebbiner Stahlgesellschaft	Stahl
Maria	Palm	Geschäftsführerin	Papierfabrik Palm	Papier
Friederike	Prasuhn	Chief People Officer	Hellmann Worldwide Logistics	Logistik
Verena	Reichenecker	CEO	Storopack	Verpackung
Dina	Reit	Geschäftsführerin	SK Laser	Lasertechnik
Laura	Sasse	Geschäftsführerin	Dr. Sasse Gruppe	Hygieneartikel
Maria-Elisabeth	Schaeffler-Thumann	Gesellschafterin	Schaeffler	Autozulieferer
Petra	Scharner-Wolff	Vorständin HR und Finanzen	Otto Group	Handel

Vorname	Name	Position	Unternehmen	Branche
Lena	Schaumann	CEO	Möbel Schaumann	Möbel
Corinna	Schittenhelm	Vorständin Personal	Schaeffler	Autozulieferer
Kirsten	Schoder-Steinmüller	Geschäftsführerin	Schoder	Metallverarbeitung
Selina	Schumacher	Geschäftsführerin	Group Schumacher	Landtechnik
Sara	Sheikhzadeh	Chief Medical Officer	Asklepios Kliniken	Gesundheit
Katrin	Stegmaier-Hermle	Gesellschafterin	Balluff	Automatisierungstechnik
Rebecca	Steinhage	Geschäftsführerin Human Resources & Corporate Affairs	Miele	Hausgeräte
Christina	Thurner	Vorständin	Loxess	Logistik
Christiane	Underberg	Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende	Semper Idem Underberg	Spirituosen
Maren	Uzarek	CHRO	Neumann Kaffee Gruppe	Nahrungsmittel
Milen	Volkmar	Geschäftsführerin	Q-Soft	IT
Antje	von Dewitz	CEO	Vaude	Bekleidung
Catherine	von Fürstenberg-Dussmann	Vorsitzende des Stiftungsrates	Dussmann Group	Handel
Caroline	von Kretschmann	Geschäftsführerin	Hotel Der Europäische Hof Heidelberg	Hotellerie
Frauke	von Polier	HR-Chefin	Viessmann	Wärmetechnik
Yanni	von Roy-Jiang	COO	Webasto	Autozulieferer
Anna	Weber	Co-CEO	BabyOne	Handel
Vanessa	Weber	Geschäftsführerin	Werkzeug Weber	Elektro- und Druckluftwerkzeuge
Emese	Weissenbacher	CFO	Mann+Hummel	Flüssigkeits- und Luftfiltersysteme
Doris	Wesjohann	Vorständin	PHW Gruppe	Nahrungsmittel
Katja	Windt	CDO	SMS Group	Hütten- und Walzwerkstechnik
Svenja	Wortmann	Vorständin	Wortmann	Computerhersteller
Ulrike	Wörz	Chief Strategy Officer	Eberspächer Gruppe	Autozulieferer
Bettina	Würth	Vorsitzende des Beirates	Würth	Elektrotechnik
Larissa	Zeichhardt	Co-Geschäftsführerin	LAT Fernmelde-Montagen und Tiefbau	Anlagenbau



# DAS MEINUNGSFÜHRERTREFFEN DEUTSCHLANDS



**03. – 04. Mai 2023**

**LUDWIG ERHARD GIPFEL**

Tegernsee Summit

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

## KOMMT NACH KRIEG UND KRISEN DAS NEUE WIRTSCHAFTSWUNDER?

Schirmherrschaft des Ludwig-Erhard-Gipfels 2023: Ministerpräsident Dr. Markus Söder, MdL



**MEMBER**

**PARTNER**

**MEDIEN-PARTNER**

**GOVERNMENT PARTICIPANT**

**EXKLUSIV VOM LUDWIG-ERHARD-GIPFEL. LIVE AUF NTV.**  
Die große TV-Arena mit den Parteivorsitzenden in Präsenz

**SPD** LARS KLINGBEIL **BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN** RICARDA LANG **Freie Demokraten** CHRISTIAN LINDNER **CDU** FRIEDRICH MERZ

Eine Auswahl unserer Speaker 2023

 Mary Abdelaziz-Ditzow Leitung Wirtschaft und Innovation, ntv	 Dr. Henrik Ahlers Mdl, Präsidentin der Geschäftsführung von EY Deutschland	 Ilse Aigner Mdl, Präsidentin der Bayerischen Landtags	 Hubert Aiwanger Bay. Staatsminister für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. Stellv. Ministerpräsident, MdL	 Burkhard Balz Vorsitzender des Deutschen Bundesbank	 Andre Bechtold Head of Value Experience SAP	 Nicola Beer Vizepräsidentin des Europäischen Parlaments, MdEP, Staatsministerin a.D.	 Oliver Behrens CEO Morgan Stanley Europe SE
 Marcus Berret Senior Partner, Global Managing Director Roland Berger	 Nikolaus Blome RTL/ntv-Politikchef	 Bertram Brossardt Hauptgeschäftsführer vbw - Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.	 Manuela Buxo Head of Region Europe Sanofi Specialty Care	 Markus Duesmann Vorsitzender des Vorstands AUDI AG	 Judith Gertach Bayerische Staatsministerin für Digitales, MdL	 Angelika Gifford Vice President EMEA at Meta & Supervisory Board Member	 Christiane Goetz-Weimer Verlegerin WEIMER MEDIA GROUP
 Dr. Stefan Hartung Vorsitzender der Geschäftsführung Robert Bosch GmbH	 Gerda Hasselfeldt Präsidentin des Deutschen Roten Kreuzes, (DRK)	 Frauke Holzmeier Moderatorin ntv	 Angelika Huber-Straßer Regionalvorständin Süd KPMG AG	 Dr. Daniel Klier CEO ESG Book	 Lars Klingbeil Bundesvorsitzender SPD, MdB	 Carsten Klude Chefvolkswirt M.M. Warburg & CO	 Annegret Kramp-Karrenbauer Bundesverteidigungsministerin a.D.
 Ricarda Lang Bundesvorsitzende von Bündnis 90/Die Grünen, MdB	 Egils Levits Präsident Republik Lettland	 Christian Lindner Bundesfinanzminister, Bundesvorsitzender FDP, MdB	 Dr. Carsten Linnemann Stellvertreter Bundesvorsitzender CDU, MdB	 Prof. Dr. Jochen Maas Geschäftsführer Sanofi Deutschland	 Alfons Mais Generalleutnant Inspekteur des Heeres	 Friedrich Merz CDU-Vorsitzender, Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, MdB	 Prof. Dr. Frank Ulrich Montgomery Vorstandsvorsitzender Weltärztebund
 Andrea Nahles Vorstandsvorsitzende Bundesagentur für Arbeit	 Prof. Dr. Angelika Niebler MdEP, Vorsitzende der CSU-Europagruppe, Stv. Parteivorsitzende der CSU	 Frank Niehage, LL.M. CEO flatexDEGIRO AG	 Nico Nusmeier CEO Schörghuber Unternehmensgruppe	 Prof. Dr. Ulrich Reinhardt Wissenschaftlicher Leiter der Stiftung für Zukunftsfragen – Eine Initiative von BAT	 Ulrich Reitz Wirtschaftschef ntv	 Hagen Rickmann Geschäftsführer Geschäftskunden Telekom Deutschland GmbH	 Katharina Roehrig Managing Director Melitta Group Management
 Klaus Roewe CEO LiliuM GmbH	 Dr. Maximilian Rothkopf COO Hapag-Lloyd AG	 Andreas Rüter Geschäftsführer AlixPartners Deutschland	 Roland Schubert Mitglied des Verwaltungsrats der LGT Bank AG	 Dr. Bernhard Schwab Vorstandsvorsitzender LfA Förderbank Bayern	 Dr. Rainer Seßner Geschäftsführer Bayern Innovativ	 Christian Sewing Vorstandsvorsitzender Deutsche Bank	 Dr. Markus Söder Bayerischer Ministerpräsident, MdL
 Dr. Christoph Specht Arzt und Medizinkorrespondent	 Dr. Dirk Stenkamp Erster Stellvertreter des Präsidenten von DIN, CEO der TÜV NORD AG	 Frank Thelen Gründer, Technologie-Investor	 Angela Titzrath Vorstandsvorsitzende der HHLA	 Dr. Matthias Voelkel CEO Gruppe Börse Stuttgart	 Tobias Vogel Member of the Management Board of UBS Europe SE	 Dr. Theo Waigel Bundesfinanzminister a. D.	 Dr. Frank Walther Vorstandsvorsitzender Versicherungskammer Bayern
 Matthias Weber Vorstand Finanzen Hexal AG	 Falco Weidemeyer Gründer and Restructuring Leader	 Roland Weigert Staatssekretär im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie	 Dr. Wolfram Weimer Verleger WEIMER MEDIA GROUP	 Patrick Wendeler Vorstandsvorsitzender BP Europa SE	 Hildegard Wortmann Mitglied des Vorstands Vertrieb u. Marketing, AUDI AG	 Michael Wurser Gründer Norge Mining	

Eine Veranstaltung der **WEIMER | MEDIA GROUP**

**INFOS >**  
www.ludwig-erhard-gipfel.de

# Generation Enkelin

Mit dem Entstehen der Bundesrepublik gab es auch einen Gründerboom. Heute übernehmen vielfach die Kindeskiner den Betrieb. Wie ticken sie?



Einfach mal, machen: Verena Pausder gründete eine Salatbar-Kette und scheiterte. Dann schrieb sie ein Buch, entwickelte eine Lern-App. Inzwischen sitzt sie in Aufsichtsräten und setzt sogar Gesetzesänderungen durch.

Es gibt das Buddenbrooks-Phänomen. Literaturnobelpreisträger Thomas Mann hat es anhand der Kaufmannsfamilie aus Lübeck unnachahmlich beschrieben: Die erste Generation baut das Geschäft auf, die zweite erweitert es, und die dritte versäuft es – oder bringt es anderweitig zum Erliegen. Enkel Hanno Buddenbrook stirbt in febriger Benommenheit an Typhus und verschließt sich der Stimme des Lebens, Enkelin Toni ist tief in Familienfehden verstrickt.

Im wahren Unternehmerleben gibt es die Generation, die Thomas Mann beschreibt, tatsächlich. Aber es gibt auch die anderen: die, die weitermachen, oder die, die sogar noch ausbauen. Sie alle starten mit zwei gleichen Voraussetzungen: Es lastet viel Verantwortung auf ihren Schultern. Und es winkt das Vermögen, das es theoretisch möglich macht, die Verantwortung einfach abzuschütteln. Die Generation Enkelin geht damit unterschiedlich um. Fünf Beispiele:

## Die Durchsetzungsfreudige: Cathrina Claas-Mühlhäuser

Es ist der dritte große Krieg, der jetzt in der Ukraine herrscht. Aber in Harsewinkel tief in Ostwestfalen fühlen sie sich sicher: Sie werden auch diesen überstehen. Und hinterher wird es besser sein als vorher. Nach dem ersten Krieg erweiterten die Gebrüder Claas 1919 das Firmengelände und machten aus einer Klitsche, die ursprünglich im nahen Clarholz stand, eine Fabrik für Strohbinden. Während des zweiten, als die Produktion auf Rüstungsgüter umgestellt war, entwickelte man hier in aller Stille den ersten fast selbstfahrenden Mährescher und brachte ihn Anfang der 50er-Jahre auf den Markt.

Und jetzt, wo zwei der wichtigsten Getreideländer der Welt in einen Krieg miteinander verwickelt sind, der die globale Ernte bedroht, tüfteln sie in Harsewinkel an der Zeit danach. Dafür ist die Enkelin verantwortlich: Cathrina Claas-Mühlhäuser. Es geht um die Koordination zwischen den Maschinen, sagt sie. „Smart Farming“ nennt sich so etwas und ist der Beweis, dass Bäuerin und Bauer endgültig im Digitalzeitalter angekommen sind. Sie brauchen Daten, um ihre Kosten pro Hektar zu optimieren. Claas tüftelt an den nötigen Systemen. Und die 48-jährige Firmenerbin strahlt Zuversicht aus, dass das Familienunternehmen mit seiner mehr als 100-jährigen Geschichte auch diese Zeitenwende in den Griff bekommt. Der Krieg behindert sie, aber er wird sie nicht aufhalten.

„Claas lebt und atmet Mährescher, das ist unser Hintergrund. Mein Vater hat mir ganz, ganz oft erzählt, wie mein Großvater mit den Strohbindern begonnen hat. Später hielten es alle für verrückt, dass die Ernte in einem Arbeitsgang möglich sein sollte.“ Sie ist hier aufgewachsen, nur wenige Meter vom Unternehmen entfernt, in das der Vater sie als Kind immer sonntags mitnahm. Damals sammelte

Von Oliver Stock

sie dort Schrauben, machte später ein Praktikum in der Lehrwerkstatt, wo sie lernte, zu feilen und zu bohren. Nach der Ausbildung zur Industriekauffrau, ihrem BWL-Studium in St. Gallen und einigen Jahren beim Schweizer Technologiekonzern ABB entschied sie sich für das eigene Unternehmen. Die Familie betreibt noch einen Bauernhof in England.

Matsch, Gummistiefel, Maschinenöl und Ernterhythmen – all das kennt diese Enkelin. Claas-Mühlhäuser kann aber mehr. Ihre engen Mitarbeiter wissen das. Seitdem sie dem Aufsichtsrat vorsitzt, seit einem guten Dutzend Jahren also, hat es drei Sprecher der Konzernleitung gegeben und mit Vorstandschef Thomas Böck nun zum ersten Mal einen CEO. „Als Hauptgesellschafterin dieses Unternehmens lege ich natürlich Wert darauf, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen“, lautet ein Satz von Claas-Mühlhäuser, den man sich im Vorstandsgremium gemerkt hat. Und ein anderer: „Dass die Gesellschafterfamilien, denen die Firma gehört, das letzte Wort haben, das halte ich für ganz normal.“

## Die Leichtfüßige: Verena Bahlsen

Für ihre 30 Jahre hat Verena Bahlsen die Rollen schon oft gewechselt: Die Kekserbin ist eine von vier Geschwistern und hatte als diejenige, die ihre Ausbildung einst abbrach, an sich die schlechtesten Karten, an die unternehmerische Spitze der Dynastie zu gelangen. Sie ist das, was man vermögend nennt, seit sie mit 20 ein Viertel der Unternehmensanteile überschrieben bekam, und sie ist wohl das, was man ein Lieblingskind nennt: Vater Werner Michael Bahlsen hat offensichtlich einen Narren an ihr gefressen. Jedenfalls sorgte er dafür, dass seine Tochter doch operative Verantwortung in einem vierköpfigen Managementteam übernahm.

Und das, obwohl sie sich zuvor einen Auftritt erlaubt hatte, der Nichtfamilienmitgliedern die Karriere gekostet hätte: Als Replik auf kapitalismuskritische Worte von SPD-Politiker Kevin Kühnert hatte Bahlsen – ironisch – gestanden: „Ich bin Kapi- >>

**Matsch und Maschinenöl: Cathrina Claas-Mühlhäuser leitet den Aufsichtsrat des Landmaschinenbauers. Und sie legt wert darauf, Entscheidungen der Geschäftsführung zu beeinflussen.**



talist. Ich will Geld verdienen und mir Segeljachten kaufen von meinen Dividenden und so was.“ Auf Hinweise von Kritikern, dass das Bahlsen-Unternehmen einen erheblichen Teil seines Vermögens im Krieg mithilfe von Zwangsarbeitern erwirtschaftet hatte, entgegnete die Firmenerbin – nicht ironisch: „Das war vor meiner Zeit, und wir haben die Zwangsarbeiter genauso bezahlt wie die Deutschen und sie gut behandelt.“ Letzteres stimmte nicht, dafür musste sie sich entschuldigen, was den Vater aber nicht daran hinderte, ihr eine herausragende Stellung im Konzern frei zu machen.

Die hat sie nach nur zwei Jahren hingeschmissen. Sie selbst beschreibt den Moment der Erkenntnis so: „Ich stand mitten in einem Weizenfeld und hatte eine Panikattacke.“ Sie habe in vielen Meetings geweint. „Ich war manchmal kalt und hart, wenn ich sanft hätte bleiben sollen“, gestand die Enkelin, um sich mit diesen Worten dann aus der aktiven Rolle im Betrieb zu verabschieden.

Neue Jobangebote wolle sie prüfen, erst einmal aber wolle sie ein paar Wochen Auszeit nehmen, „surfen gehen, am Strand sitzen und skandalös unproduktiv sein“. Nicht beim Surfen, sondern am Schreibtisch folgte ihr ein familienfremder Manager, der das Geschäft, das möglicherweise unter der Enkelin mehr als unter der Energiekrise gelitten hatte, wieder richten soll. Verena Bahlsen hat den Kekshersteller nicht ruiniert, aber dass es ihn noch gibt, ist auch nicht ihr Verdienst.

## Die Ausgleichende: Caroline Hagenbeck

Für ihre Mission ist sie zu früh gestorben: Caroline Hagenbeck war die älteste von vier Töchtern des Hamburger Zoodirektors Dietrich Thomas Hagenbeck und Enkelin von jenem Carl Hagenbeck junior, der den Tierpark 1907 in Stellingen vor den Toren Hamburgs gegründet hatte. Sie, die als Kind jede freie Minute im Zoo verbrachte, absolvierte nach dem Abitur eine Banklehre und heuerte spä-



**Ein Herz für Tiere:**  
Caroline Hagenbeck hielt den gleichnamigen Tierpark in Hamburg zusammen und vermittelte zwischen zwei Machtmenschen.



**Kekse, Kekse, Kekse:**  
Verena Bahlsen übernahm operative Verantwortung im Familienunternehmen – und merkte, dass es doch nicht ihr Ding war.

ter bei der Commerzbank in London an. Als der Gesundheitszustand ihres Vaters sich zunehmend verschlechterte, brach sie ihre Banklaufbahn ab und volontierte ein halbes Jahr lang im Westberliner Zoologischen Garten. 1981 trat sie in die Familienfirma ein. Als ihr Vater starb, übernahm sie gemeinsam mit ihrem Onkel, dem Tiermediziner Carl Claus Hagenbeck als Mitgesellschafterin auch die Verantwortung für das traditionsreiche Unternehmen.

Sie schied 1989 aus der Geschäftsführung aus, um ihrem Mann Joachim Weinlig-Hagenbeck Platz zu machen, der jedoch die Geschäfte nicht allein übernehmen durfte. Patriarch Carl Claus Hagenbeck inthronisierte einen weiteren Schwiegersohn, der langfristig Chef werden sollte. An der Spitze des weltbekannten Familienunternehmens standen sich damit zwei Alphatiere gegenüber und nur dem ausgleichenden Einfluss der Enkelin war es zu verdanken, dass die Geschäfte noch liefen.

„Caroline Hagenbeck war das große Herz der Familie“, werden sie im Tierpark noch 20 Jahre später sagen. „Sie hatte immer ein Lächeln und ein kluges Wort für jeden. Das hat den Laden zusammengehalten“. Sie war es, die die Idee hatte, eine Stiftung zu gründen. Spenden und Erbschaften aus aller Welt werden seither dort für größere Investitionen gesammelt. Im Stiftungsrat trifft sich ein illustrierter Kreis von Hamburger Honoratioren – unter ihnen etwa der aus dem Politikbetrieb ausgeschiedene und 2016 verstorbene Altbürgermeister Henning Voscherau (SPD), seit Kindesstagen ein glühender Hagenbeck-Fan.

Doch Caroline erkrankte an Krebs. Sie stirbt 2005 im Alter von nur 46 Jahren. Zur Trauerfeier kommen mehr als 600 Gäste. Der Tierpark steht seither im Schatten eines Machtkampfs zwischen zwei Männern, die vielleicht brüllen können wie Löwen, aber sich die kompromisslose Hingabe für die Sache von der Enkelin einfach nicht rechtzeitig abgeschaut haben.

© picture alliance / dpa | Werner Struß, Bahlsen

## Die Rollenvertauscherin: Jenny Gruner

„In der Wohnung ihrer Großeltern gab es viel zu entdecken.“ So beginnt ein Porträt über sie, das die „Süddeutsche Zeitung“ vor einiger Zeit gebracht hat. Gemeint war Jenny Gruner. Der Grund für die ausführliche Beschreibung dessen, was diese Frau prägt und wie sie tickt, ist eine Außergewöhnlichkeit: Jenny Gruner sitzt an leitender Stelle in einem Unternehmen, das eigentlich tief in der Männerwelt verankert ist. Es geht um Schiffe und Handel, um Container und Kaufleute. Jenny Gruner ist fürs digitale Marketing bei der Reederei Hapag-Lloyd verantwortlich.

Hapag-Lloyd ist jener Laden, der gerade mehr als 18 Milliarden Euro ausgewiesen hat – Gewinn, nicht Umsatz. Allein die Gewerbesteuereinnahmen, die Hamburg durch die in der Hansestadt beheimatete Reederei erzielt, lassen Kämmererherzen höherschlagen. Die Reederei ist vom Ergebnis her betrachtet, derzeit das erfolgreichste Unternehmen Deutschlands, und Gruner hat daran ihren Anteil.

Ihr Großvater, Schiffskapitän aus Rostock, hatte Souvenirs aus all den Ländern gesammelt, die er ansteuerte: Kuba, Brasilien, Venezuela. Was er wann, wohin zu bringen hatte, erfuhr er per Telefon, per Telegramm und Brief – oder er holte sich seinen Auftrag persönlich im Büro ab. Gruner, die Enkelin, arbeitet an einem Programm auf der Webseite von Hapag-Lloyd, mit dem sich Kunden in Echtzeit für verschiedene Containertypen ein Angebot einholen können. Sie ist dafür verantwortlich, diesen Prozess den Kunden in 144 Ländern schmackhaft zu machen. Sie bestimmt den Kurs beim Eintritt in ein neues Zeitalter für ein Unternehmen, das sich vor allem mit Tonnage, Kränen und schweren Kisten auskennt, die einmal um die Welt geschippert werden müssen.

Sie beschäftigt sich viel mit ihrer Rolle. „Es gibt noch immer dieses klassische Rollendenken, dass Mädchen nicht gut in Mathe sind und so weiter“, sagt sie. Das liege auch daran, dass die Rollenbilder fehlten. Sie selbst bezeichnet sich als „Digitalholic“, als „Brückenbauerin“ in eine neue digitale und diverse Welt. Es gehe darum, die Menschen zu verändern, „die Organisationen, die Kultur und das Mindset und darauf Einfluss zu nehmen.“

## Das Vorbild: Verena Pausder

Gründerin, Autorin, Aufsichtsrätin Verena Pausder stammt aus der Dynastie des Textilunternehmens Delius aus Bielefeld. Die inzwischen weitverzweigte Gruppe feierte 2022 ihr 300-jähriges Bestehen, und es gibt eines dieser typischen Familienbilder mit Verena Pausder, auf dem alle lachen.

„Ich bin optimistisch und ein positiver Mensch“, sagt sie. Das bewahrt aber nicht vor Selbstzweifeln.

© Verena Felder



**Große Kähne:**  
Jenny Gruner steuert die Traditionsreederei Hapag Lloyd in die digitale Zukunft.

Einige Hunderttausend Euro hatte Pausder 2014 von Investoren eingeworben, den eigenen Bausparvertrag obendrauf getan und ihren Job beim Rückversicherer Munich Re gekündigt. Sie wollte eine Salatbar-Kette aufbauen, suchte dafür Immobilien in Innenstadtlage. Doch die Konkurrenz um die Flächen war groß. Das neue Unternehmen kämpfte, irgendwann ging das Geld aus, eine Filiale gab es nie. „Da hatte ich das Gefühl: Alle machen Karriere, und ich setze eine Salatbar in den Sand“, sagt sie heute.

Sie hat diese Erfahrung in einem Buch verarbeitet, das ein Bestseller wurde. Darin steht: „Unternehmertum ist die beste Möglichkeit, etwas in die Hand zu nehmen, etwas auszuhalten, gerade auch

Rückschläge, die Regeln neu zu definieren und zu erleben, wie stolz es einen macht, ein Unternehmen aufzubauen und Arbeitsplätze zu schaffen. Leider lassen sich immer noch zu wenige davon anstecken.“ Viele seien „im besten Salatbar-Alter – und wollen Sicherheit“.

Pausder hat sich darauf verlegt, ihre Erfahrungen als Unternehmerin und Enkelin weiterzugeben in Büchern, mit einer Lern-App für Kinder, mit einer Plattform für digitale Bildung, mit ihrem Verein Digitale Bildung für Alle. Sie setzte sie sich dafür ein, dass Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften in der Elternzeit, bei Krankheit oder Pflege von Angehörigen eine Zeit lang ihr Mandat niederlegen können. Im Juni 2021 wurde diese Forderung durch eine Gesetzesänderung umgesetzt.

Claas, Bahlsen, Hagenbeck, Gruner, Pausder: fünf Enkelinnen, fünf Wege, etwas zu unternehmen. Voranzukommen, zu scheitern, und daraus seine Schlüsse zu ziehen. Gibt es Gemeinsamkeiten? Auf jeden Fall die: Keine dieser Enkelinnen macht es sich leicht. Das gemachte Nest wollen sie alle verändern. <<

# Un-Gleichberechtigung

Alles nur eine Frage des Willens? Wunsch und Wirklichkeit klaffen beim Thema Job und Kind auch 2023 noch weit auseinander.

Natürlich gibt es sie, qualifizierte Teilzeitjobs und ganztägige Kinderbetreuung. Doch das alles ändert wenig daran, dass es in der Regel die Frauen sind, die sich in den ersten Jahren ums Großziehen der Kinder kümmern. Studien und Statistiker entlarven die politisch gewollte Welt als Wunsch, die Wirklichkeit sieht anders aus. Markt und Mit-

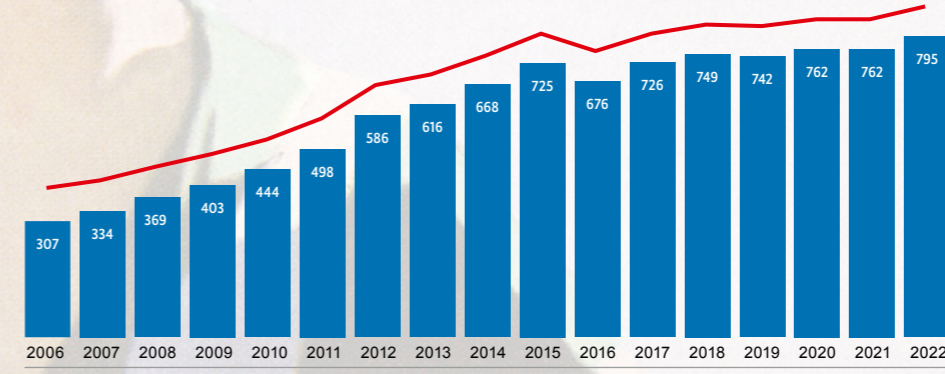
Von Thorsten Giersch und Anke Henrich

telstand hat dazu die entscheidenden Zahlen zusammengetragen – wobei ein Wert besonders aufhorchen lässt: Nur 10,7 Prozent der Männer arbeiten in Teilzeit. Bei den Frauen sind es fast 48 Prozent. Die Dokumentation zeigt: Deutschland muss sich mit der Wirklichkeit arrangieren, statt einer Wunschvorstellung hinterherzulaufen. <<

## „WIR UNTERNEHMER SCHAFFEN IMMER MEHR BETRIEBSKITAS“

Richtig: Die Zahl der neu eröffneten Betriebskindergärten und -kitas wächst seit 2015 kaum noch.

Zahl der betrieblichen Kindertagesstätten in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

**47,5**  
Prozent  
der Frauen  
arbeiten  
Teilzeit.

## „WER KEINE KITA FINDET, KANN AUF TAGESMÜTTER AUSWEICHEN“

Richtig: Nicht nur die Betreuungszeiten der Kindergärten und Kitas werden wegen Personalmangels verkürzt. Es gibt auch immer weniger Alternativen.

**1200**

Tagesmütter oder -väter

gaben zuletzt auf. Ein Minus von 2,7 Prozent. 2022 gab es im Schnitt rund 41.000 Tagesmütter und -väter.

Quelle: Statistisches Bundesamt

## „JUNGE MÜTTER WOLLEN ZU HAUSE BEI IHREN KINDERN BLEIBEN“

Richtig: Tatsächlich wollen Mütter arbeiten, vor allem Akademikerinnen zieht es zurück in den Beruf.

> Nur zwölf Prozent der Mütter wollen nicht arbeiten.

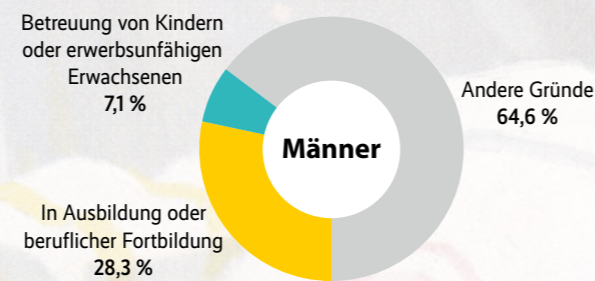
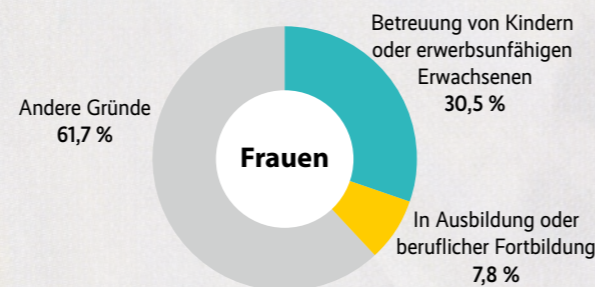
> 88 Prozent der Mütter wollen mehr als 20 Stunden arbeiten, nur 79 Prozent können es auch.

> 70 Prozent der Mütter mit Studium wollen arbeiten gehen, bei Müttern ohne Berufsabschluss sind es 25 Prozent.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## „IMMER MEHR MÄNNER ARBEITEN TEILZEIT, UM SICH AUCH UM DIE KINDER ZU KÜMMERN“

Richtig: Männer arbeiten vor allem in Teilzeit, um sich weiterzubilden.



Quelle: Eurostat

## „DAS EHEGATTENSPLITTING HAT KAUM EINFLUSS AUF DIE BERUFSTÄTIGKEIT VON MÜTTERN UND VÄTERN“

Richtig: „Das Ehegattensplitting entzieht den Unternehmen zuerst am unteren Ende der Karriereleiter weibliche Arbeitskräfte und Jahre später dann Frauen für Führungspositionen“, sagt Wiebke Ankersen, Geschäftsführerin der Allbright Stiftung.

**60.000**

Vollzeitstellen

könnten neu entstehen, wenn Minijobs und Ehegattensplitting reformiert würden.

Quelle: Bertelsmann Stiftung

**10,7**  
Prozent  
der Männer  
arbeiten  
Teilzeit.

Quelle: Eurostat, drittes Quartal 2022

## „KINDER VON BERUFSTÄTIGEN MÜTTERN LEIDEN“

Richtig: Internationale Studien zeigen, dass Kinder von arbeitenden Müttern weniger verhaltensauffällig sind.

Kinder von Müttern, die viel arbeiten, haben im Schnitt weniger Verhaltensprobleme als Kinder von Müttern, die wenig oder nicht arbeiten. Dabei macht es keinen Unterschied, welchen Bildungsgrad die Mütter haben.

Quelle: Kölner Institut für Soziologie und Sozialpsychologie

## „ALLE MÜTTER HABEN DIE GLEICHEN CHANCEN, ARBEITEN ZU GEHEN“

Richtig: Die Zahl der Betreuungsangebote und auch der Wunsch, Kinder schon früh in die Kita zu geben, unterscheidet sich je nach Bundesland. Den größten Unterschied gibt es zwischen West und Ost.

**31,8 %**

Westdeutschland

**53,3 %**

Ostdeutschland mit Berlin

Anteil der Kinder unter drei Jahren in Tagesbetreuung.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand 1. März 2022

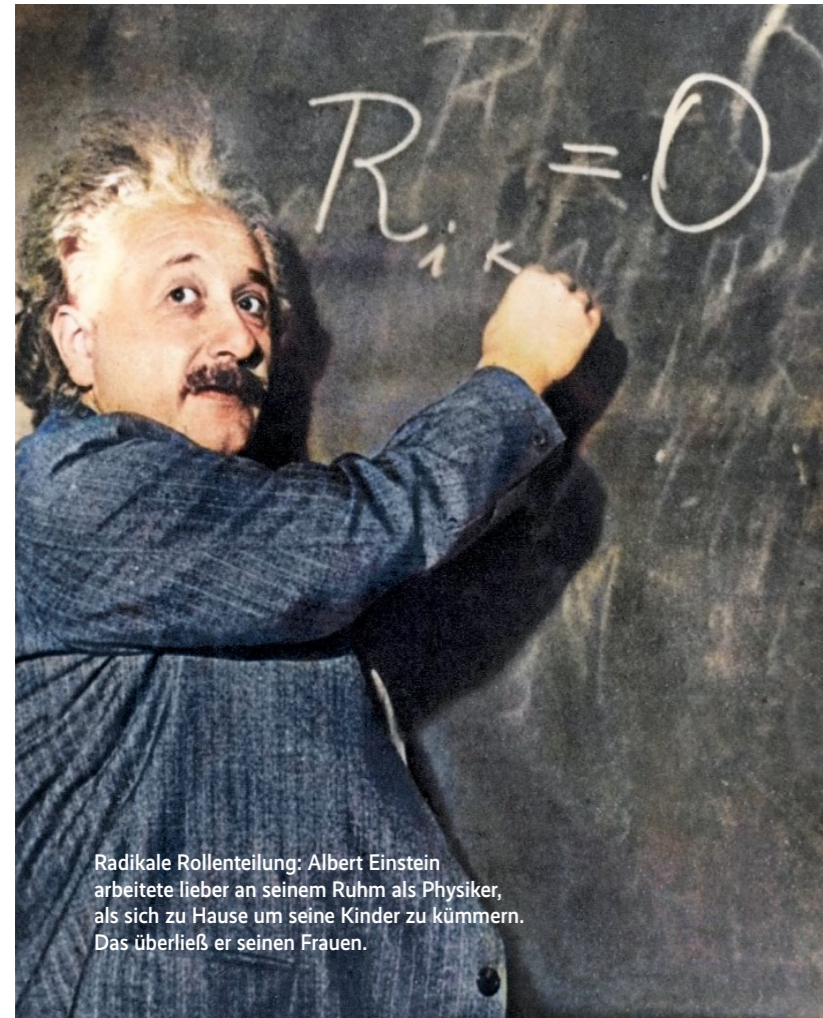
# Gleiches Recht für alle

Homeoffice kann zur Falle werden – beruflich und privat. Besonders Mütter stehen unter Druck. Und viele Führungskräfte sind nicht vorbereitet. Doch es gibt Abhilfe.

Ob der Vater von Hans, Eduard und Lieserl auch im Homeoffice zum Superstar der Physik aufgestiegen wäre? Von Nobelpreisträger Albert Einstein ist jedenfalls bekannt, dass er sich mit kompromisslosem Einsatz seiner Karriere widmete. Seine Kinder überließ er ihren Müttern. Der Meister wollte ungestört denken. Man muss die Relativitätstheorie nicht verstehen, um zu wissen, dass dieser Ansatz 2023 für Väter und Mütter relativ out ist.

Denn wann läuft das E-Mail-Fach von berufstätigen Eltern im Homeoffice voll? Nach 20 Uhr. Wenn die Kinder versorgt sind. Wenn Ruhe einkehrt. Dann setzen sich viele Mütter und manche Väter selbstverständlich wieder an ihren Dienst-

Von Thorsten Giersch  
und Anke Henrich



Radikale Rollenteilung: Albert Einstein arbeitete lieber an seinem Ruhm als Physiker, als sich zu Hause um seine Kinder zu kümmern. Das überließ er seinen Frauen.

Laptop. Anders würden sie ihre beruflichen und privaten To-do-Listen zu Hause gar nicht abarbeiten können. Zu oft werden sie über den Tag beim Denken unterbrochen, beim Telefonat gestört. Solche Unterbrechungen perfektionieren nicht nur Babys und Grundschüler am freien Nachmittag. Selbst Teenager stehen noch mit erstaunlicher Beharrungskraft im Türrahmen, um irgendetwas mal eben zu diskutieren.

Mehr als die Hälfte der neuen Heimarbeiter beklagen in einer Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung, ihre Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit würden zunehmend verschwimmen. Zudem fühlten sie sich verpflichtet, auch außerhalb der Bürozeiten erreichbar zu sein. Entgrenzte Arbeit nennen das Psychologen, von unbezahlter Mehrarbeit sprechen die Gewerkschafter. Und selbst HR-Experten warnen davor.

## Große Frustgefahr

Aus Sicht von Christian Lorenz, Mitglied der Geschäftsleitung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, wird das Homeoffice nur dann zum langfristigen Erfolg für alle Beteiligten, wenn auch die Personalabteilungen umdenken. Während das bei großen Unternehmen meist schon Standard sei, gebe es aus seiner Erfahrung bei Mittelständlern, vor allem aber bei kleinen Firmen, oft noch Handlungsbedarf. „Es geht nicht mehr nur um Administration in den Personalabteilungen. Heute müssen sie ein waches Auge darauf haben, ob sich die Versprechen und Erwartungen, die innerbetrieblich mit dem Angebot zum Homeoffice verbunden sind, auch bewahrheiten.“ Wenn nicht, wären frustrierte Mitarbeitende und Führungskräfte die Folge.

Arbeiteten vor der Corona-Pandemie weniger als 15 Prozent der Deutschen zumindest zeitweise im Homeoffice – und das oft hart erkämpft –, sind es inzwischen rund 25 Prozent. Viele Unternehmen geben Büroräume auf, um hohe Mietkosten zu senken. Ausschließlich am heimischen Schreibtisch arbeiteten vor Corona gerade einmal vier Prozent der Erwerbstätigen, 2021 waren es zehn Prozent. Von diesem „Sockel“ gehen vor allem in bürolastigen Branchen viele Personaler auch in Zukunft aus.

Dann empfiehlt sich ihnen womöglich ein Blick in eine Umfrage zur Arbeitszufriedenheit der Heimwerker. Denn bei diesem Thema klafft >>

© picture alliance / opale.photo | Darchivio

# PEAK

## DER MITTELSTANDSGIPFEL

## SINNSTIFTER :INNEN UND AUSSEN

„Just a Job“ – oder doch mehr?

Seien Sie am **10. & 11. Mai 2023 in Berlin** dabei, wenn **YOUNG AND EXPERIENCED TALENTS** auf der **PEAK** diskutieren, wie Arbeit Sinn stiften kann. Der Anspruch an Erfüllung im Beruf wächst stetig und ist eine der wichtigsten Herausforderungen der Zukunft für Unternehmen.

DISKUTIEREN UND NETZWERKEN SIE MIT!

Zur Anmeldung:



**10. & 11. MAI 2023  
JETZT ANMELDEN!**

Freuen Sie sich unter anderem auf:



**Gitta Connemann**  
Bundesvorsitzende der Mittelstands- und Wirtschaftsunion



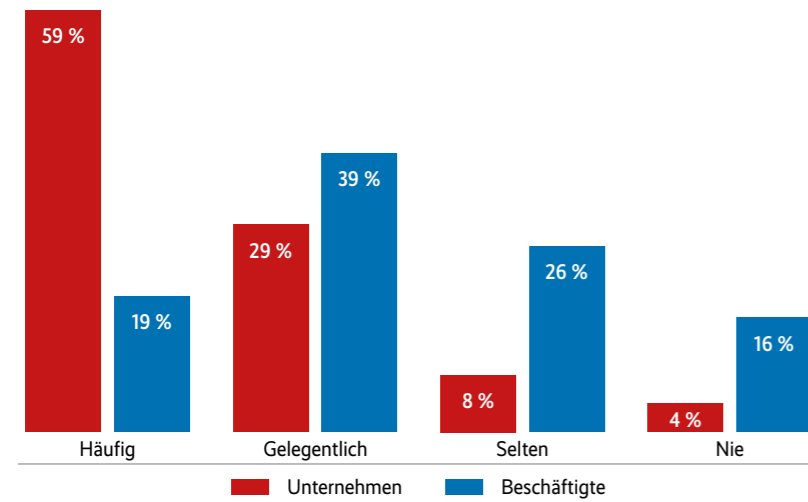
**Dr. Cornelius Riese**  
Co-CEO DZ Bank



**Laura Bornmann**  
Managing Director  
STARTUP TEENS

## DAS GROSSE MISSVERSTÄNDNIS

Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse werden unterschiedlich bewertet.



Quelle: Roland Berger, GfK

eine Wahrnehmungslücke zwischen beiden Seiten. Auf die Frage, wie gut der Arbeitgeber individuelle Bedürfnisse in der betrieblichen Termingestaltung berücksichtigt, lobten 59 Prozent der Unternehmer ihren Einsatz mit der Bestnote „häufig“. Bei ihren Mitarbeitenden waren es 19 Prozent. Das zeigt: Homeoffice ist kein Selbstläufer. Vier Hindernisse, die Familie und Karriere gleichermaßen gefährden, und wie man sie lösen kann:

• **Regeln:** Noch vor gut einem Jahr arbeiteten nur knapp 20 Prozent der Beschäftigten auf Basis klarer rechtlicher Vereinbarungen mit ihrem Arbeitgeber im Homeoffice. Studien zeigen: Planungssicherheit, Zeiterfassung, Datenschutz, Arbeitssicherheit und Büroausstattung individuell diskutieren zu müssen, erhöht den persönlichen Stress enorm. Kluge Firmen formulieren mit dem Betriebsrat verbindliche Regeln. Dort sollte gelten: Gleiches Recht für alle.

• **Rollen:** Alte Rollenzuschreibungen leben in der modernen Heimarbeit wieder auf. Die Pflegearbeit, egal ob fürs Kleinkind oder die hilflosen Eltern, bleibt weiterhin bei den Frauen hängen, selbst wenn beide Elternteile zu gleichen Anteilen von zu Hause arbeiten. Die Zahlen dazu variieren, aber das Ergebnis ist immer dasselbe. Unzufriedene Paare, die das nicht thematisieren und ausgleichen, stehen am Start einer Abwärtsspirale. Wichtig also: Miteinander sprechen.

• **Teamarbeit:** Je seltener Heimarbeiter sich im Unternehmen blicken lassen, umso schwieriger wird es, sie in das berufliche Team einzugliedern. Die Chancen auf den beruflichen Aufstieg sinken. Auch deshalb bevorzugen viele Unternehmen für



**Nicht alles,  
was zählt,  
kann man zählen.  
Und nicht alles,  
was man zählen  
kann, zählt.**

Albert Einstein,  
Physiker

postpandemische Zeiten „3:2“: drei Tage daheim, zwei Tage im Büro.

• **Führungspersonal:** Eine Unternehmensentscheidung steht und fällt mit den Führungskräften, die sie durchsetzen sollen. Die Hochschule der Bundeswehr in Hamburg ist nach einer Unternehmensbefragung von Führungskräften und Mitarbeitern zu einem desillusionierenden Ergebnis gekommen. Beide Seiten schätzten ihre jeweilige Leistung von zu Hause aus schlechter ein als die im Büro.

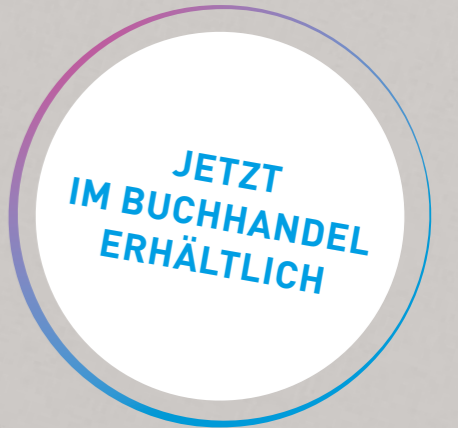
Yvonne Lott, Wissenschaftlerin der Hans-Böckler-Stiftung, hält in einer Studie fest: „Vorgesetzte beurteilten ihre Mitarbeiter im Homeoffice oft nicht nach fairen Kriterien.“ Zudem seien von negativen Bewertungen häufiger Frauen als Männer betroffen. Im Büro hielten 54 Prozent der Chefs und Chefinnen die Ergebnisse ihrer Mitarbeitenden für sehr gut bis exzellent. Im Homeoffice waren es nur noch 41 Prozent.

Aus Sicht der Führungskräfte dürfte auch ein anderes Ergebnis dieser Untersuchung zum Handeln zwingen. Teamführung mit Homeoffice-Anteilen belastete die befragten Chefs und Chefinnen psychisch und physisch, gleichzeitig sank die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Deshalb müssen die HR-Abteilungen Führungspersonal und Mitarbeitende stärker als vor der Pandemie unterstützen, auch wenn es mehr Aufwand bedeutet.

„Sie sollten nicht nur den Führungskräften, sondern allen Mitarbeitenden Trainings für das Remote Arbeiten anbieten. So ist etwa eine gute Selbstorganisation nicht nur für Mitarbeiter eine Herausforderung“, ist Lorenz überzeugt. „Führungskräften helfen vor allem Fortbildungen, die ihre psychologische Wahrnehmung schärfen. Etwa, ob ein Teammitglied, das zu Hause arbeitet, womöglich mental verloren geht oder wie gut das mobile Team tatsächlich funktioniert.“ Auch alte Verhaltensmuster müssten abgelegt und das Bewusstsein der Führungskräfte dafür sensibilisiert werden, dass gerade Eltern im Homeoffice auch mal nicht erreichbar seien, weil sie den Nachwuchs aus dem Kindergarten abholten.

Für Chef und Chefin ist das eine enorme Herausforderung. „Die Individualität der Mitarbeiterbedürfnisse hat zugenommen, mit und ohne Kind. Teams werden in ihrer Arbeitsweise immer heterogener, die Bewertung von Leistungen, Boni und Aufstiegschancen immer herausfordernder“, beobachtet Lorenz. Doch auf solche vermeintlich weichen Kriterien wurde bei der Auswahl der aktuellen Führungskräfte, erst recht bei älteren Semestern, in der Vergangenheit oft nur wenig Wert gelegt. Da zählten vor allem das richtige Netzwerk, fachliche Expertise und Durchsetzungsvermögen.

Doch um es mit Albert Einstein zu sagen: „Nicht alles, was zählt, kann man zählen. Und nicht alles, was man zählen kann, zählt.“ <<



# DAS NACHSCHLAGGEWERK DER MARKENWELT

Erhältlich ab sofort für 49,90 Euro im Buchhandel oder beim Deutschen Wirtschaftsbuch Verlag über [office@weimermedia.de](mailto:office@weimermedia.de)

ISBN 978-3-949981-00-5

WEIMER | MEDIA GROUP

DEUTSCHER  
WIRTSCHAFTSBUCH  
VERLAG

Beschauliche Postkartenidylle mit Wimpeln:  
Der Stadtturm ist das Wahrzeichen Günzburgs.  
Früher hatte der Türmer von hier aus alles im Blick,  
heute gibt es unterm Dach Kaffee und Kuchen.



© Andreas Kempf

# Die starken Frauen von Günzburg

Weibliche Kraft bringt die Stadt voran. Aber die Toppositionen der Politik besetzen dann doch wieder Männer. Über Chancen und Widerstände in der Provinz.

Heile bayerisch-schwäbische Männerwelt: In Günzburg scheint diesbezüglich noch alles so, wie es schon immer war. Ob Oberbürgermeister, Landrat, die Vorstände von Lions Club wie Rotariern und natürlich der Kreishandwerkerchef. Die Herren teilen Amt und Würden weitgehend unter sich auf. Die Vorstände von Sparkasse und Volksbank? Fest in Männerhand. Ebenso das Management der meisten Betriebe, die Wohlstand in der Region schaffen. Dazu gehören neben dem Einkaufswagenbauer Wanzl, dem Fahrzeugspezialisten Al-Ko und dem Anhängerbauer Kögel zahlreiche andere Mittelständler. Zudem ist die aufstrebende Wirtschaftsregion Ulm in direkter Nachbarschaft und die Großstädte Augsburg und München für Pendler in erträglicher Nähe. Da fahren viele Männer hin, während die Frauen den Tag zwischen Kinder, Küche und Kirche aufteilen. Oder trägt das Männeridyll?

Zunächst einmal: Ohne eine Frau wäre Günzburg nicht zu dem wohlhabenden Städtchen von heute aufgestiegen. Die österreichische Kaiserin Maria Theresia ließ im 18. Jahrhundert eine Münzprägstätte einrichten, aus der dann die am meisten verbreitete Silbermünze der Welt stammte: der Maria-Theresia-Taler. Das hatte nachhaltige wirtschaftliche und politische Folgen für die Stadt an der Donau. 1803 wurde Günzburg sogar Hauptstadt von Vorderösterreich.

Heute müssen die 22.000 Einwohner zwischen Frühjahr und Herbst die schicke Altstadt mit Tausenden Touristen teilen. Die Besucher aus aller Welt zieht es vor allem in das seit 2002 bestehende Legoland, etwas südlich des Zentrums direkt an der Autobahn 8 gelegen. Der Freizeitpark rund um die dänischen Bauklötzchen gehört zu den wichtigsten wirtschaftlichen Treibern für Stadt und Region. Und auch hier profitiert Günzburg von einer Frau.

## Kein Männeridyll

Seit 2019 ist Manuela Stone Chef in Legoland, lenkt knapp 2100 Mitarbeiter aus 50 Nationen – davon die Hälfte Frauen. Zwei Millionen Besucher jährlich bedeuten nach Europa-Park und Phantasialand Platz drei der erfolgreichsten deutschen Freizeitparks. Für die neue Saison hat die britische Merlin Entertainments Group, die Lego-

Von Andreas Kempf



**Tief in Schwaben: Günzburg liegt im gleichnamigen Landkreis direkt an der Grenze zu Baden-Württemberg. Die Anfänge gehen auf die Römer zurück. Heute leben hier rund 22.000 Menschen.**

land betreibt, 15,5 Millionen Euro investiert. In den kommenden zwei Jahren werden auch die Hotelkapazitäten ausgebaut. Die Lokalpresse beziffert die Investition mit zehn Millionen Euro, was der Freizeitpark nicht dementiert.

Von Männeridyll kann hier keine Rede sein: „Die Förderung von Frauen im Beruf ist mir eine große Herzensangelegenheit. Und ich schaue, dass ich dies, wo immer möglich, umsetze. Intern konnte ich bereits eine Mentee in unserer gut vernetzten Muttergesellschaft Merlin Entertainments auf ihrem beruflichen Weg unterstützen“, sagt Legoland-Chefin Stone. „Auch bei uns sind inzwischen mehr Frauen in leitenden Positionen als früher“, sagt die 51-Jährige. Die Hälfte der Führungskräfte sei mittlerweile weiblich. Beim Frauennetzwerk Foodservice habe sie zwei Nachwuchskräfte als Mentorin begleitet und dies jetzt auch beim Verband deutscher Freizeitunternehmen initiiert.

## Goldene Nase

Auch politisch haben Frauen aus Günzburg einiges bewegt: Petra Kelly gründete die Grünen mit und gehörte in den Anfangsjahren der Partei zu den prominentesten Gesichtern. Bei der jüngsten Bundestagswahl schickten übrigens zwölf Prozent der Günzburger die Grüne Ekin Deligöz nach Berlin. Die Neu-Ulmerin arbeitet jetzt als parlamentarische Staatssekretärin im Bundesfamilienministerium. Mit etwas mehr als sieben Prozent hat mit Anke Hillmann-Richter (FDP) die nächste Frau auch ein respektables Ergebnis erreicht.

Bundesweit in die Schlagzeilen schafften es zuletzt allerdings einige Günzburger Männer. Der CSU-Landtagsabgeordnete Alfred Sauter etwa. Er hatte sich wie auch Parteifreund und Bundestagsabgeordneter Georg Nüßlein – ebenfalls Kreis Günzburg – rund um den Handel mit Corona-Schutzmasken eine goldene Nase verdient. Sauter war unter CSU-Ministerpräsident Edmund Stoiber in München sogar Justizminister – bis er 1999 über eine Affäre stolperte. Der heute 73-Jährige hatte zeitweise 69 Mandate angehäuft. Wer in Günzburg, Schwaben und darüber hinaus was werden wollte, ist bis zum Maskenskandal kaum an Sauter vorbeigekommen – egal ob Frau oder Mann. Seine Parteiämter ist der umtriebige >>

Anwalt inzwischen los, doch im Landtag und im Kreisrat mischt er fraktionslos weiter mit. Nüßlein, wenn auch vom Vorwurf der Bestechlichkeit freigesprochen, zog sich von allen Ämtern und aus der CSU zurück.

Die Partei gewann trotz der Maskenaffäre bei der letzten Bundestagswahl mehr als ein Drittel der Stimmen in Günzburg. Das Direktmandat von Nüßlein sicherte sich CSU-Politiker Alexander Engelhard, der sich zuvor innerparteilich gegen Julia Dümmler durchgesetzt hatte.

Schaut man auf lokaler Ebene genauer hin, zeigt Günzburg einige politische Besonderheiten. Frauen stellen die Hälfte des Stadtrats. „Das spiegelt die Gesellschaft unserer Stadt wider“, erklärt Gerhard Jauernig (SPD). Der 51-Jährige wurde vor 30 Jahren als jüngster Stadtrat Bayerns gewählt. „Damals waren nur zwei Frauen vertreten“, sagt er. Frauenpower hat sich im politischen Günzburg durchgesetzt. Nur für den Oberbürgermeisterposten hat es noch nicht gereicht. Den hat seit mehr als 20 Jahren Jauernig inne. Bei seiner Wiederwahl (94 Prozent) trug ihn sogar die CSU mit. Im Alltag würden selbst traditionell eher konservative Institutionen wie die Günzburger Kreishandwerkerschaft ohne Frauen längst nicht mehr funktionieren. Zwar steht ein männlicher Vorsitzender an der Spitze, doch die Organisation ist fest in den Händen von Geschäftsführerin Ulrike Ufken. Ihre drei Kolleginnen kümmern sich um Buchhaltung und Personal, Verwaltung und Ausbildungswesen, Prüfungen und Veranstaltungen. Beim katholischen Pfarramt führen Frauen die operativen Geschäfte. Gleiches gilt für die kleinere evangelische Konkurrenz.

Oberbürgermeister Jauernig findet, dass Frauen in seiner Stadt ohnehin besonders gute

**„  
Ich kenne einige junge Unternehmerinnen, die nur arbeiten können, weil sie die Rücken- deckung durch Oma und Opa haben.“**  
Eva Heißwolf,  
Vorsitzende der Wirtschafts- vereinigung Günzburg

**Ein Hauch 19. Jahrhundert:  
In Günzburgs Biergärten geht es den Tourismuswerbern zufolge eher traditionell zu.**

Möglichkeiten für einen Arbeitsplatz vorfinden. Begünstigt habe die Entwicklung die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors. Jauernig verweist darauf, dass in seiner Stadt das Bezirkskrankenhaus mit der angeschlossenen psychiatrischen Klinik zu den größten Arbeitgebern gehört. Viele Frauen seien auch in den Stadt- und Kreisverwaltungen, beim Arbeitsamt, Amtsgericht oder Finanzamt beschäftigt. Hier könnten junge Mütter einfacher in den Beruf zurückzukehren. „Die Frauen spüren in den Unternehmen hingegen den Druck, schnell wieder einzusteigen, weil sie sonst ihre Position verlieren“, berichtet Jauernig von Gesprächen mit Betroffenen.

### Lieber Frauen über 45

Eva Heißwolf, seit 2017 Vorsitzende der Wirtschaftsvereinigung Günzburg, sieht die Lage sogar noch kritischer. Die Mittvierzigerin führt den Sicherheits- und Reinigungsdienstleister Kalka mit 380 Beschäftigten. Mit Blick auf den eigenen Betrieb kann sie bestätigen, dass sich einiges im Sinne der Frauen geändert hat. „Bei meinem Vater hätte es nicht so viele Teilzeitjobs gegeben. Der hat dann lieber Frauen über 45 eingestellt“, gesteht sie lachend. Doch dann wird sie ernst: „Das Bild in den Köpfen muss sich ändern. Von vielen Frauen wird immer noch erwartet, dass sie sich um die Kinder kümmern, statt arbeiten zu gehen.“ So hat die Unternehmerin große Mühe, 30 offene Stellen zu besetzen.

Ein Thema, das das Legoland in noch viel größerem Maße betrifft. Gut 250 Saisonstellen muss Chefin Manuela Stone in der Hochsaison besetzen. Fündig werde man unter anderem auf Jobmessen in Osteuropa. Aber auch viele Schüler und



**Richtig klotzen:  
Manuela Stone leitet Günzburgs Topattraktion – das Legoland. Ein Job, der ihr sichtlich Spaß macht.**

Studenten aus der Region arbeiten im Sommer hier. Daraus rekrutiert Stone dann auch Nachwuchskräfte. Zudem umwirbt der Freizeitpark die jungen Leute auf Bildungsmessen und in Günzburger Schulen.

Die Besteuerung hält aus Sicht von Heißwolf viele davon ab, mehr zu arbeiten. Wer mehr als einen 520-Euro-Job übernehmen will, muss in der Regel Steuern zahlen. „Das lohnt sich dann für die Frauen unter dem Strich nicht“, sagt sie. Auch die Arbeit im Homeoffice sei zu bürokratisch angelegt. „Dabei wäre das ideal“, sagt Heißwolf. „Vormittags während der Schule arbeiten und dann wieder, wenn die Hausaufgaben erledigt sind oder am Abend. Doch das geben unsere Arbeitszeitgesetze derzeit nicht her.“ Wie in vielen anderen Teilen Deutschlands ist die Betreuung der Kinder auch in Günzburg nur auf dem Papier gesichert. „Ich kenne einige junge Unternehmerinnen, die nur arbeiten können, weil sie die Rückendeckung durch Oma und Opa haben“, betont Heißwolf.

Um Familie und Beruf besser verbinden zu können, tragen zehn Unternehmen im Kreis Günzburg über einen Verein eine Tagesstätte, die flexiblere Betreuungszeiten für 80 Kinder anbietet. Kids & Company ist allerdings in den vergangenen Jahren immer wieder in den Schlagzeilen gewesen, weil die Vereinsvorsitzende Stephanie Denzler (CSU) Fördergeld in Höhe von 387.000 Euro offenbar zu Unrecht beschafft hat. Im vergangenen Jahr gab es sogar eine spektakuläre Razzia der Polizei im Hort

**„  
Die Hälfte der Führungskräfte ist mittlerweile weiblich.“**  
Manuela Stone,  
Legoland-Chefin

und in Denzlers Wohnung. Die Staatsanwaltschaft Memmingen ermittelt. In der Kita sei „mindestens grob fahrlässig“ gehandelt worden. Denzler ist eine Gefolgsfrau Sauters und inzwischen nicht mehr Vorsitzende des Vereins.

„Zehn Denzler entsprechen einem Nüßlein. Und 100 Nüßlein sind ein Sauter“, lästern die Günzburger ob der intransparenten Geschäfte ihrer CSU-Amtsträger. Der Satz unterstreicht, dass Geschlecht wenig darüber aussagt, ob gemauschelt wird oder nicht. Und einen Frauenbonus gibt es schon gar nicht, wenn es um Macht und Einfluss geht. Da hat der lokale CSU-Chef und Landrat Hans Reichhart keine Beißhemmung. Der ehemalige bayerische Verkehrsminister will derzeit seine lokale Machtstellung mit einer Kandidatur für den Bezirksrat Schwaben ausbauen. Das geht auf Kosten von Parteikollegin Denzler, die in dem Gremium seit knapp einer Dekade sitzt. Die reagierte entsprechend pressewirksam verschnupft – ausgebootet wird sie dennoch. Pikantes Detail am Rande: Reichharts Landratsamt leitet auch die Untersuchung um die Vorgänge bei Kids & Company.

Und während sich die CSU-Granden in der Provinz wegen merkwürdiger Praktiken beim Kitaver- ein beharken, hat Günzburg an einer anderen Stelle nach 249 Jahren mit Traditionen gebrochen: Im staatlich anerkannten katholischen Maria-Ward-Gymnasium, in dem die höheren Töchter der Stadt von den Buben getrennt aufs Leben vorbereitet wurden, wird seit 2017 gemeinsam unterrichtet. <<



© www.guenzburg-tourismus.de/

© Legoland



# Eine Frage der Mentalität

Deutschland wird beim Thema Gleichberechtigung abgehängt. Der Vergleich mit anderen Ländern zeigt: Wir haben die falsche Einstellung.

Nein, ihr Heimatland sei ganz bestimmt kein Hort der Gleichberechtigung. Aber eine Sache funktioniert dort besser als in Deutschland: „Im Iran wollen viele Mädchen MINT-Fächer studieren. Und in den nach Geschlechtern getrennten Schulen und Universitäten können sie das auch effektiver tun“, sagt Jasmin Arabian-Vogel, Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen (VDU). Die aus dem Iran stammende Chefin eines Sozialdienstes musste in Deutschland ihr Abitur nachholen und war verwundert, dass sie als junge Frau keine 15 Punkte in Physik bekam, nur weil sie eine Frau war. „So etwas begegnet mir hierzulande auch heute noch“, sagt sie und wundert sich nicht, dass in Deutschland so wenige Frauen MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) wählen.

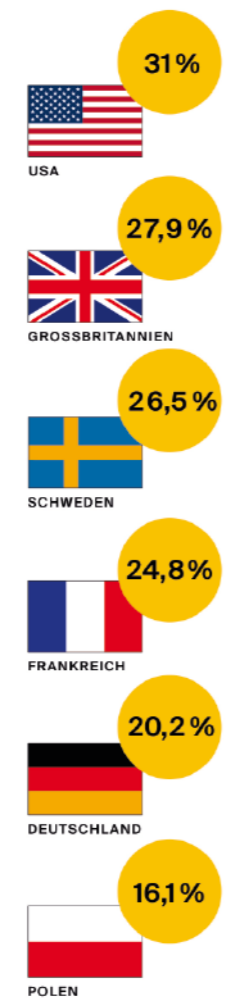
Stereotype sind immer noch Teil unseres Alltags, nur dass sich Deutschland das nicht mehr leisten kann. Hierzulande fehlen rund 800.000 Arbeitskräfte im Technologieumfeld, und der Bedarf kann durch den männlich geprägten Talentpool nicht gedeckt werden. Eine McKinsey-Studie macht großes wirtschaftliches Potenzial aus, sollte es gelingen, in den EU-Mitgliedstaaten den Frauenanteil in Techberufen wie Produktentwicklung, Datenanalyse oder Programmierung bis 2027 auf 45 Prozent zu verdoppeln. Dann könnte das Bruttoinlandsprodukt um 260 bis 600 Milliarden Euro steigen. Doch gerade in Deutschland wählen besonders wenige Frauen Studiengänge in einem der MINT-Fächer. Der Frauenanteil bei Bachelorabschlüssen in Technikfächern liegt bei 22 Prozent und damit zehn Prozentpunkte unter dem EU-Schnitt.

Deutschlands Rückstand im MINT-Bereich ist nur ein Beispiel dafür, dass wir wegen mangelhafter Gleichberechtigung im internationalen Vergleich an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Bei der Chancengleichheit von Frauen und Männern im beruflichen Kontext zählt die Bundesrepublik keineswegs zur europäischen Spitze – und weltweit schon gar nicht.

Beim Gender Equality Index des Europäischen Instituts für Geschlechtergleichheit (Eige) liegt Deutschland nur knapp über dem europäischen Durchschnitt. Vor allem die skandinavischen Länder und die Niederlande sollten uns als Vorbild dienen. Und im jährlich erhobenen Global Gender Gap Report des Weltwirtschaftsforums schneiden wir im Bereich „Wirtschaftliche Teilhabe und Chancen“ im globalen Vergleich schlecht ab. Hier rutschte Deutschland von Rang 32 im Jahr 2006 ab

Von Thorsten Giersch

## Weniger Frauen in Vorständen



Frauenanteil in den Vorständen der 40 größten börsennotierten Unternehmen.

Quelle: Allbright Studie 2022

auf Platz 62. Gründe sind eine vergleichsweise hohe Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern (Rang 97) und der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen (Rang 94). Da ist so manches Entwicklungsland besser.

## Die USA führen

Der Blick in die Chefetagen der größten Unternehmen eines Landes ist nicht das einzige Kriterium, um den Grad an Gleichberechtigung zu messen, aber ein wichtiges. In den USA ist fast jedes dritte Vorstandsmitglied der 40 größten Börsenunternehmen eine Frau, in Großbritannien sind es 30 Prozent, in Schweden 27 Prozent. Deutschland folgt mit 20 Prozent. Bei den größten deutschen Familienunternehmen sind es nicht einmal neun Prozent – wie die schwedisch-deutsche Allbright Stiftung Jahr für Jahr errechnet. Einen mindestens 30-prozentigen Frauenanteil im Vorstand – dieser Anteil gilt als „kritische Masse“ für eine Veränderung der Teamdynamik – hat in Schweden und den USA die Hälfte der Unternehmen, in Deutschland weniger als ein Viertel.

Das Bewusstsein für Chancengleichheit und Diversität ist in den USA länger und fester verankert als in Deutschland. Frauen werden konsequenter für Führungspositionen ausgewählt. In US-Unternehmen ist Vielfalt in der Führung in der Regel ein strategisches Unternehmensziel. Gern wird die Liste der häufigsten Vornamen von CEOs als sichtbarer Indikator genommen: Hier gibt es in den USA immerhin einen Frauennamen unter den Top Five: Jennifer liegt auf Rang drei. In Deutschland findet sich mit Sabine der erste weibliche Vorname auf Platz 25.

Was machen diese Länder besser? Manchmal sind es vermeintliche Kleinigkeiten: In Dänemark ist es unüblich, nach 15, 16 Uhr noch Treffen anzusetzen – eben weil dann viele Väter und Mütter ihre Kinder aus der Kita abholen müssen und nicht benachteiligt werden sollen. Und Mehrarbeit findet – wenn überhaupt – dann statt, wenn die Kinder schlafen: „In den skandinavischen Ländern ist es üblich, dass man pünktlich nach Hause geht. Das ist auch hilfreich für die Gleichberechtigung, denn wenn man Überstunden belohnt, dann haben die abholenden Elternteile – und damit häufig die Frauen – an der Stelle einen strukturellen Nachteil“, sagt Marion Festing, Professorin an der ESCP Business School Berlin, wo sie den Lehrstuhl für Human

Resource Management und Intercultural Leadership leitet.

Wie immer gibt es eine Vielzahl von Gründen, aber wesentlich ist, dass in den Ländern mit hoher Gleichberechtigung die Beschäftigungsquote von Männern und Frauen ähnlich hoch ist – anders als hierzulande. „Das Arbeiten in geringer Teilzeit ist ein deutsches Phänomen, ein staatlich subventioniertes Luxusphänomen, das sich andere Volkswirtschaften nicht leisten“, urteilt Wiebke Ankersen, Co-Geschäftsführerin der Allbright Stiftung. „Wenn ich aber möchte, dass alle Männer und Frauen Vollzeit oder vollzeitnah arbeiten, muss ich wiederum die Vollzeit familienfreundlich flexibel gestalten.“ Arbeitgeber in Volkswirtschaften mit tendenziell höherer Gleichberechtigung würden von Führungskräften eben nicht mehr erwarten, dass sie sich voll auf den Job fokussierten und daheim jemanden hätten, der ihnen privat den Rücken freihielte. „In diesem Punkt sind Familienunternehmen übrigens meistens vergleichsweise attraktive Arbeitgeber“, sagt Ankersen. Politische Maßnahmen allein sind unwesentlich für den Grad an Gleichberechtigung – vieles hängt an der Einstellung der Menschen.

Das zeigt sich an einer weiteren, sehr relevanten Kennziffer – der Zahl der Patente, die von Frauen angemeldet werden. Und hier schneidet Deutschland nicht gut ab: Nur jede zehnte Erfindung stammt hierzulande von einer Frau, wie das Europäische Patentamt kürzlich in einer umfangreichen Analyse ermittelt hat. „Deutschland steht in puncto Erfinderrinnenquote auf dem vorletzten Rang in Europa“, sagt Ilja Rudyk, Senior Economist beim Europäischen Patentamt, einer der Herausgeber der Studie. Lediglich Österreich steht unter der Bundesrepublik. Oben in der Rangliste befinden sich Länder wie Spanien und Portugal. Doch selbst die liegen noch weit hinter Ländern wie Südkorea oder China.

## Chinas Erfindungsreichtum

Gerade bei der Quote der aus der privaten Wirtschaft stammenden Patente schneidet Deutschland schlecht ab. Hierzulande liegt die sogenannte Women Inventor Rate (WIR) bei 8,4 Prozent. In Frankreich sind es 13,0 Prozent, in Spanien 18,3. „Sehr unterschätzt wird zum Beispiel die Türkei. In Europa gibt es nur wenige Länder, in denen Frauen prozentual mehr Erfindungen einreichen“, sagt Rudyk. Weltweit betrachtet liegen die WIR in China und Südkorea deutlich über den europäischen Werten bei knapp 30 Prozent. „Positiv ist immerhin, dass die Quote der Erfindungen, die von Frauen stammen, kontinuierlich steigt“, sagt Rudyk. In den 70er-Jahren lag die WIR noch bei zwei Prozent.

Die enormen Unterschiede im weltweiten Vergleich deuten darauf hin, dass es vor allem kulturelle Hintergründe gibt. Wenn die WIR in Japan bei unter zehn Prozent liegt und in Südkorea oder China bei über 30 Prozent, zeigt dies auch, dass es

## AUF DEM WEG ZUR GESCHLECHTERGLEICHHEIT

Beim Gender Equality Index liegt Deutschland in der EU im Mittelfeld.

	2021	Veränderung zu 2010	Veränderung zu 2018
Schweden	83,9	3,8	0,1
Dänemark	77,8	2,6	0,4
Niederlande	75,9	1,9	1,8
Frankreich	75,5	8,0	0,4
Finnland	75,3	2,2	0,6
Spanien	73,7	7,3	1,7
Irland	73,1	7,7	0,9
Belgien	72,7	3,4	1,3
Luxemburg	72,4	11,2	2,1
Deutschland	68,6	6,0	1,1
Österreich	68,0	9,3	1,5
Europäische Union	68,0	4,9	0,6
Slowenien	67,6	4,9	-0,1
Malta	65,0	10,6	1,6
Italien	63,8	10,5	0,3
Portugal	62,2	8,5	0,9
Lettland	62,1	6,9	1,3
Estland	61,6	8,2	0,9
Bulgarien	59,9	4,9	0,3
Kroatien	59,2	6,9	1,3
Litauen	58,4	3,5	2,1
Zypern	57,0	8,0	0,1
Tschechien	56,7	1,1	0,5
Polen	56,6	1,1	0,8
Slowakei	56,0	3,0	0,5
Rumänien	54,5	3,7	0,1
Ungarn	53,4	1,0	0,4
Griechenland	52,5	3,9	0,3

Quelle: Europäisches Institut für Geschlechtergleichheit (Eige)

nicht am Bildungsniveau liegen kann. Auch hierzulande studieren genauso viele Frauen wie Männer Fächer, aus denen üblicherweise Erfinderinnen und Erfinder hervorgehen. Es scheint ein ähnliches Phänomen zu geben wie bei der Quote von Frauen in Führungspositionen: An irgendeiner Stelle reißt der Erfolg von Frauen ab.

Die schwedischen Wirtschaftsjournalistin Katarine Marçal hat diese Frage in ihrem Buch „Die Mutter der Erfindung“ analysiert. Historisch betrachtet wurden Frauen und ihre Ideen über Jahrhunderte hinweg ignoriert oder geklaut. Und ihre Erfindungen bekamen unterdurchschnittlich Beachtung.

„Geschlechterrollenerwartungen haben im Lauf der Geschichte auf ganz unterschiedliche Weise Innovationen verhindert“, schreibt Marçal. Das prägte die Maschinen, die wir bauten, die Ideen, die wir hätten, und die Zukunftsvisionen, die wir entwickelten. „Wir haben uns, wenn es um Innovation geht, bis heute eine Hand auf den Rücken gebunden. Man stelle sich vor, was wir erreichen könnten, wenn wir diese Fessel kappen.“ <<

## In eigener Sache

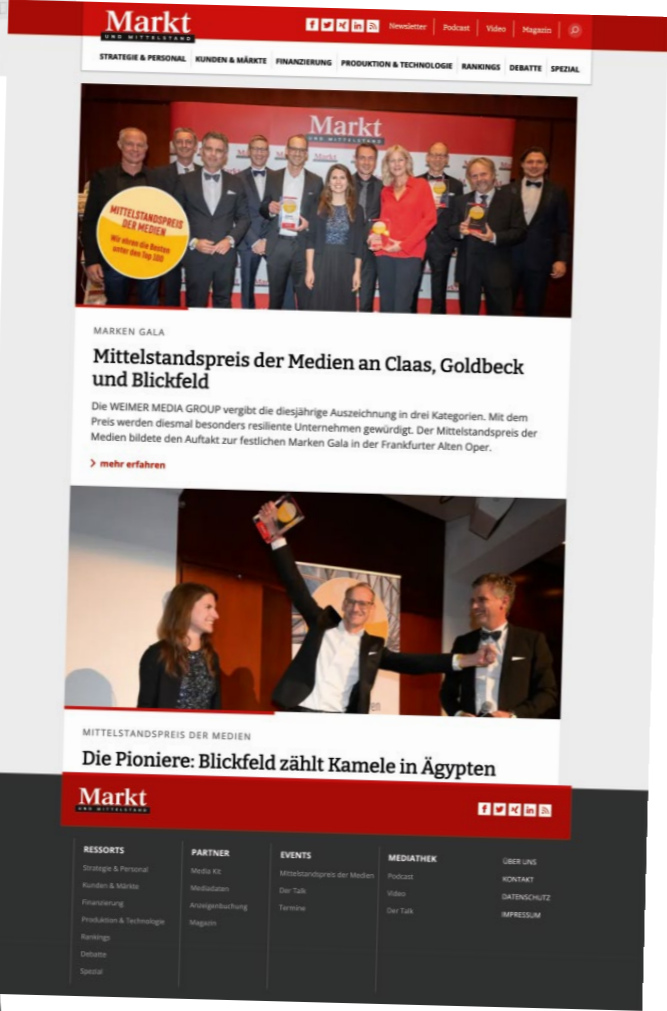
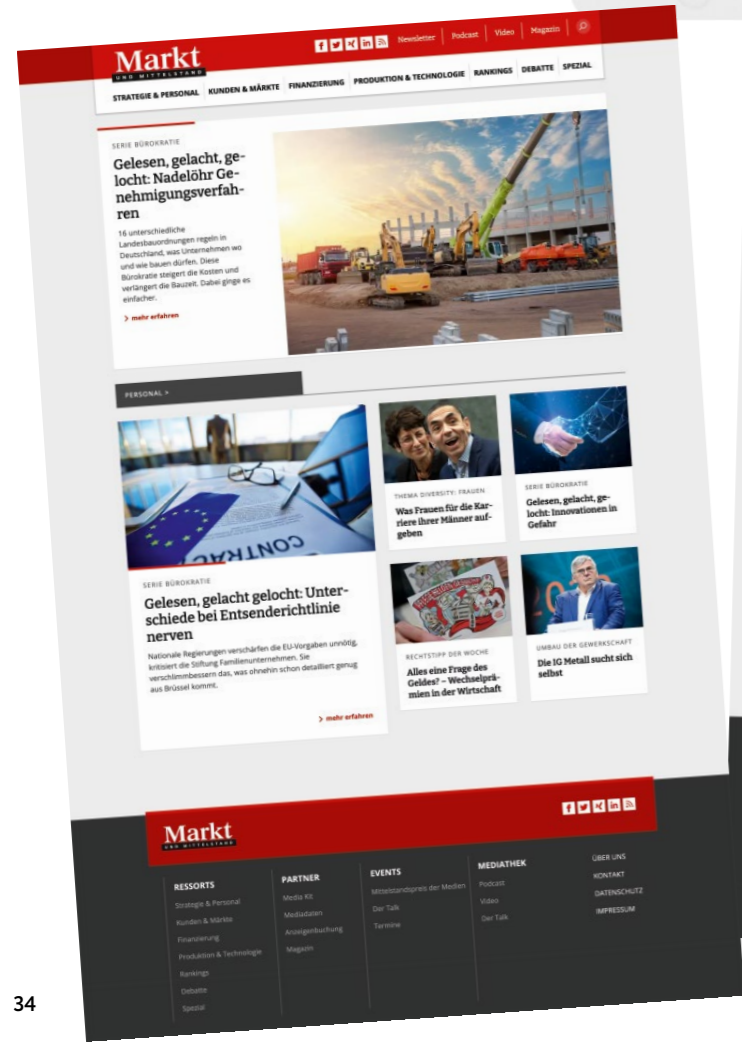
Wahrscheinlich heißt es „Ecosystem“, wenn unterschiedliche Produkte sich einer gemeinsamen Sache widmen. Ich nenne es Rundumversorgung für den Mittelstand, was wir Ihnen hier zu treuen Händen übergeben. Es ist vorderhand unser neu gestalteter Online-Auftritt: übersichtlicher, schneller, „State of the Art“ würden die sagen, die auch immer vom „Ecosystem“ reden. Sie sehen ihn auf diesen Seiten. Ich sage mal: Gemacht nach allen Regeln der Kunst. Von Mittelständlern für Mittelständler.

Aber Markt und Mittelstand kann mehr: Wir machen ein monatliches Magazin für Sie, die Sie den Mittelstand so mögen wie wir – unvoreingenommen, kritisch, niemals Mainstream, aber immer mit guter Laune bei der Sache. Wir halten Sie sieben Tage in der Woche auf marktundmittelstand.de über das auf dem Laufenden, was für Sie wichtig ist. Und:



Wir senden Ihnen, wenn Sie wollen, immer donnerstags einen Newsletter – pointiert, diskussionsfreudig, mit den Themen, die Entscheiderinnen und Entscheider wissen müssen. Und schließlich: Wir küren immer wieder außerordentliche Leistungen – die 100 besten Mittelständler, die wichtigsten Frauen im Mittelstand und die besten Arbeitgeber sind einige unserer Rankings, deren herausragende Persönlichkeiten wir bei einer Gala mit der Vergabe des Mittelstandspreises der Medien würdigen. Lassen Sie uns gemeinsam einen tiefen Blick in die Herzkammer unserer Wirtschaft werfen.

Ihr Oliver Stock  
(Herausgeber Markt und Mittelstand)



Markt und Mittelstand gibt es in allen Darreichungsformen: gedruckt am Kiosk und im Abonnement auf ihrem Schreibtisch. Sie können uns rollen, mit uns winken, uns in die Tasche stecken, uns sogar: lesen. Wir versichern Ihnen: Print wirkt. Uns gibt es als E-Paper, wie diese Ausgabe, praktisch zum Weiterverteilen. Wir finden online Platz auf all Ihren Bildschirmen, jetzt noch übersichtlicher als zuvor. Und wir haben einen Newsletter für Sie, vor dem wir Sie warnen möchten: Er ist nichts für diejenigen, die gerne in aller Ruhe mit dem Strom schwimmen wollen.

Unser neuer Online-Auftritt hat entscheidende Erweiterungen: Wir haben als Menüpunkt „Rankings“ eingeführt: Die besten Mittelständler, die wichtigsten Frauen im Mittelstand, die besten Arbeitgeber haben wir dort bereits zusammengestellt, weitere Rankings werden folgen. Neu ist auch unser Menüpunkt „Debatte“. Dort sammeln wir Kommentare, Gastbeiträge, Interviews. Wenden Sie sich gerne an uns, wenn Sie einen Gastbeitrag haben, von dem Sie glauben, dass er hier seinen Platz finden sollte. Und wir starten immer wieder Serien mit Themen, die Sie uns zuspielden: „Gelesen, gelacht, gelocht“ ist so eine Serie über die Bürokratie in Deutschland. Prädikat: abschaffenswert. Haben Sie Hinweise für uns? Melden Sie sich unter info@weimmermedia.de.



Effizienter und grüner: Katja Windt arbeitet beim Anlagenbauer SMS Group als Chief Digital Officer an der Modernisierung des Unternehmens mit.

## „Bei uns wird niemand wegen Teilzeit aussortiert“

Katja Windt ist Mitglied der Geschäftsführung des Anlagenbauers SMS Group als Chief Digital Officer. Die 53-Jährige zeigt, wie die Transformation eines Traditionsbetriebs familienfreundlich funktioniert.

**Der Anteil von Frauen unter den Maschinenbaustudierenden liegt bei zehn Prozent. Warum haben Sie sich damals für das Fach entschieden?**

Während der Oberstufenzeit habe ich das Fach Informatik belegt, also unter anderem Programmieren gelernt. Das war damals neu. Dazu kam ein Grundpraktikum bei der damaligen Bremer Vulkan AG, wobei ich sehr früh kennengelernt habe, welche Anwendungsmöglichkeiten sich mit dem Fach Maschinenbau ergeben – gerade auch in Kombination mit Programmieren. In diese Richtung gingen dann auch meine ersten Nebenjobs im Studium. Aus meiner Sicht ist es wichtig zu betonen, gerade auch in Richtung von Frauen: Man hat mit einem technisch orientierten Studium oder einer solchen Ausbildung ein breites Spektrum an spannenden und gestalterischen Tätigkeiten sowie enorme Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

**Gerade im arabischen und asiatischen Raum gelten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) als Eintrittskarte in ein besseres Leben. In Deutschland sinkt die Nachfrage nach den Studiengängen wieder, gerade bei jungen Frauen. Was schreckt sie ab?**

Es liegt vor allem daran, wie in der Schule und in der Uni der Zugang zu technischen Fächern jungen Menschen eröffnet wird. Hier sehe ich, insbesondere vor dem Hintergrund als Professorin, Verbesserungspotenziale: Man kann diese Fächer sicher spannender lehren, und man kann sie anders lehren. Wenn Lehrkräfte Praxisbeispiele mit Theorie verbinden, durch praktische Versuche spielend Zusammenhänge erkennen lassen, wie zum Beispiel mit dem Zusammenbauen von Robotern – dann nehmen sie die Scheu vor der Technik. Das ist keine Rocket-Science, man sollte es nur so erklären, dass junge Menschen den Zugang finden. Andere Lehrformen sind hier gefragt, die den klassischen Vorlesungsstil hinter sich lassen.

**Aber es tut sich an den Universitäten doch schon etwas, oder?**

An einigen Universitäten auf jeden Fall. Aber man könnte die jungen Leute noch viel besser mitnehmen und ihnen die Chancen der Zukunft aufzeigen.

**Das Gespräch führte Thorsten Giersch.**

Erschreckend sind zudem hohe Abbrecherquoten in technischen Fächern. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von technischer Kompetenz. Die Persönlichkeitsentwicklung jeder und jedes Einzelnen ist dabei entscheidend, damit er oder sie überzeugt ist: Ich schaffe das! Die Grundlagen dafür sollten bereits in der Schule und sogar im Kindergarten gelegt werden. Die Berufschancen in den MINT-Fächern sollten in der Schule sehr klar deutlich gemacht werden und darüber hinaus an den Universitäten mehr Augenmerk auf den einzelnen Studenten oder die Studentin gerichtet werden, um individuell bei Bedarf zu unterstützen. Das hilft den Studierenden Mut zu haben und sich nicht allein zu fühlen.

**Sie waren im Rahmen des Studiums ein halbes Jahr am renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT), wo die Frauenquote nahe bei 50 Prozent liegt. Wie war es dort?**

Dass so wenig Frauen MINT-Fächer oder Maschinenbau studieren, ist ohnehin ein deutsches Phänomen. In Asien oder den USA sieht das anders aus. Während meines Studiums habe ich mich auf Lasertechnologie konzentriert. Am MIT konnte ich dies im Rahmen einer Studienarbeit in Theorie und Praxis eng verzahnen – eine wichtige Station in meinem Leben.

**Sie waren lange in der Forschung tätig, haben Auszeichnungen in Serie eingeheimst – aber eben auch in den Aufsichtsräten der Deutschen Post und bei Fraport. Frau und Professorin – gleich in doppelter Hinsicht ein Boost für die Diversität der Gremien, oder?**

(lacht) Da müssen Sie die anderen fragen, wie progressiv meine Ideen waren. Grundsätzlich habe ich die Haltung, dass andere Perspektiven solche Gremien bereichern. Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, ist in der Forschung normal, um auf neue Lösungsansätze zu kommen, aber in vielen Unternehmen leider noch nicht. Beispielsweise war es in Deutschland erst durch Einführung der Quote möglich, Frauen in Aufsichtsräte und jetzt in Vorstände zu berufen – anders hat es nicht funktioniert. >>

### SMS GROUP

Alles begann 1871 in Siegen, wo Carl Eberhard Weiss mit drei Mitarbeitern eine Schmiede gründete. Heute beschäftigt der Maschinen- und Anlagenbauer rund 15.000 Mitarbeiter weltweit und beliefert die Aluminium-, Kupfer- und Stahlindustrie. Das Unternehmen gehört der Familie-Weiss-Stiftung.

Bei Konzernen gibt es relativ viele weibliche CDOs oder CTOs, im Mittelstand ist das selten. Warum? Das hat auch mit der Quotenregelung zu tun. Die Dax-Unternehmen sind verpflichtet, Frauen in den Vorstand zu holen. Die mittelständischen Unternehmen haben zudem denselben Kampf wie wir um die wenigen Ingenieurinnen am Markt – da fehlt es im Moment einfach an der Anzahl Frauen in technischen Fächern. Die junge Generation bevorzugt eher divers und flexibel aufgestellte Unternehmen, die zudem wenig CO<sub>2</sub> verursachen. Da sind vielleicht auch nicht alle mittelständischen Unternehmen so positioniert, dass sie diese jungen Menschen anziehen. Und wenn dann auch noch keine Frau in der Geschäftsführung aktiv ist, überlegen sich junge qualifizierte Frauen das nochmals gründlich. Ich will gar nicht unterstellen, dass man keine Frauen haben will, es ist eben schwierig, welche zu finden, gerade in den technischen Fächern. Wir müssen mehr Frauen überzeugen, technische Fächer zu studieren oder hier eine Ausbildung zu machen.

Anfang 2018 dann der Wechsel in den Vorstand der SMS Group als CDO. Operativer geht es kaum. Nun haben Sie vorher beileibe nicht im Elfenbeinturm gelebt, aber das war schon etwas anderes, oder?

Als Präsidentin einer privaten Universität war ich schon in der Leitungsfunktion eines Bildungsunternehmens tätig. Damit war auch eine Restrukturierung der Universität verbunden. Klar, eine Universität hat ein anderes Produktportfolio, aber die Führungsaufgabe inklusive Restrukturierung war eine klare Managementverantwortung. Zudem war ich jahrelang als Beraterin in Unternehmen



**Wir müssen mehr Frauen überzeugen, technische Fächer zu studieren.**

Luftig, licht und rund: In Mönchengladbach baut der Konzern gerade eine neue Zentrale.



tätig und habe Transformationsprozesse zur Optimierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette durchgeführt. Deshalb war der Sprung in die freie Wirtschaft für mich gar nicht mehr eine so massive Veränderung. Inhaltlich passte es sowieso, denn mit autonomer Fertigung und Optimierung von Prozessen, insbesondere in der Stahlindustrie, kannte ich mich aufgrund meines Forschungshintergrundes bestens aus.

**Einen Mann würde ich das vermutlich nicht fragen und deshalb entschuldige ich mich auch dafür: Sie haben drei Kinder. Wie haben Sie Familie und die viele Arbeit inklusive Reisen und Pendeln zusammenbekommen?**

Heute sind zwei meiner Kinder bereits erwachsen, nur meine Tochter ist mit 15 Jahren noch in der Schule. Schwierig war es durchaus, als sie noch jünger waren, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Damals war ich zunächst als Doktorandin und später dann als Professorin tätig. An der Uni schien mir die Vereinbarkeit wesentlich besser gegeben als in einem Unternehmen, obwohl mir nach meiner Promotion interessante Angebote aus der Industrie vorlagen. Das war im Wesentlichen der Grund, warum ich an der Uni geblieben bin. Für mich war das mein Lebenskompromiss, um Familie und Job in Einklang miteinander zu bringen. Die wissenschaftliche Karriere hat mir damals mehr Flexibilität ermöglicht.

**Was sind typische Maßnahmen bei der SMS Group?**

Es beginnt mit Flexibilität bei Arbeitsort und Arbeitszeit. Zudem ist das Sharing von Führungspositionen eine gute Option. Wir bieten Kita-

plätze schon ab dem sechsten Monat an, also sehr früh. Und vermitteln in besonderen Situationen auch ad hoc alternative Betreuungsmöglichkeiten. Als weltweit führender Anlagenbauer sind Reisen zu Kunden und Baustellen Teil des Geschäfts. Steht die Familiengründung an, eröffnen wir alternative Karrierewege: Also welche Position ist in welcher Situation ideal, ohne dass man auf die Karriere verzichten muss? Das bedeutet, dass auch in Teilzeitpositionen eine Karriere bei uns möglich ist.

**Die SMS Group bezeichnet sich gern als Pionier. Wie begründen Sie das?**

Wir haben schon, gemeinsam mit unserem Tochterunternehmen Paul Wurth, vor 150 Jahren die Hochofen-, Kokerei- und andere Technologien mitentwickelt. Jetzt gehören wir ironischerweise zu denen, die diese ein Stück weit wieder abschaffen, indem wir Dekarbonisierungstechnologien entwickeln – und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir recyceln inzwischen Lithium-Ionen-Batterien oder holen seltene Erden aus Elektroschrott heraus. Dann bauen wir Anlagen zur Produktion von eFuels, was wir industrielle Photosynthese nennen. Nehmen wir die Luftfahrtindustrie – hier gibt es ja praktisch nichts anderes, von Wasserstoffflugzeugen sind wir noch weit entfernt. Wir haben den deutschen Logistikpreis bekommen für Hochregallager in Häfen. Da nutzten wir unsere Fähigkeit, mit schweren Lasten umzugehen, und können jetzt die dreifache Menge an Containern auf gleicher Grundfläche komplett CO<sub>2</sub>-frei stapeln. Dieses bietet eine immense Kapazitätssteigerung, gerade bei bestehenden Häfen, die physisch nicht mehr wachsen können.

**Als CDO ist eines Ihrer wesentlichen Projekte SMS digital. Zunächst hatte die Ideenschmiede des Konzerns 18 Mitarbeiter, heute sind es rund 500. Diese Digitalexperten haben Sie Schritt für Schritt näher ans Business herangeholt. Was war die Idee dahinter?**

Es war auf jeden Fall der richtige Weg, zunächst eine gesonderte GmbH zu gründen. Die Arbeitsweisen zur Entwicklung von Digitalapplikationen sind ja durchaus anders im Vergleich zum Engineering und Bauen von Anlagen. Es gilt, dass sich diese andere Arbeitsform und das damit verbundene Geschäft zunächst etabliert, wobei immer eine Kombination von mechanischer, automationstechnischer und digitaler Expertise zur Entwicklung der Applikationen notwendig ist. Diese fachübergreifenden Teams haben wir weltweit aufgestellt, an allen unseren Standorten. Hier berücksichtigen wir die unterschiedlichen Marktanforderungen in den lokalen Märkten zu Entwicklungen von Lösungen für die Probleme unserer Kunden.

## HEIMLICHER RIESE

### Die SMS Group in Zahlen

	2020	2021
Umsatz	2,75 Milliarden Euro	2,56 Milliarden Euro
Gewinn (EBIT)	Minus 172 Millionen Euro	83 Millionen Euro
Investitionen	83 Millionen Euro	151 Millionen Euro
Mitarbeiter	14.285	14.544
davon in Deutschland	6212	5864
davon außerhalb Deutschlands	8046	8680
Auftragseingang	1,89 Milliarden Euro	3,51 Milliarden Euro

Quelle: SMS Group



**Es ist wichtig, dass Kinder auch erfahren, wo die Risiken und Grenzen der Technik sind.**

**Die SMS Group zieht in diesem Jahr von Düsseldorf nach Mönchengladbach um. Ein neuer Campus ist hier entstanden, begrünte Dächer, ein Knotenpunkt fürs Stahldatennetz. Was haben sie da gemacht?**

Zunächst einmal ist es eine neue Form des gemeinsamen Arbeitens: Über alle Bereiche und Fachdisziplinen hinweg können wir uns wesentlich kommunikativer in offenen Büroräumen austauschen. So werden wir viel besser interdisziplinär in Teams zusammenarbeiten können – Mechanik, Elektrik und Automation, technischer Service und Digitales. Das passt sehr gut zu unserem neuen Verständnis: ein Anlagenbauer, der nicht nur Anlagen liefert, sondern Kunden langfristig durch unsere Serviceprodukte über den gesamten Lebenszyklus der Anlage bedient. Dadurch können wir für die Weiterentwicklung unserer Anlagen von unseren Servicemitarbeitern lernen und bereichsübergreifende Teams bilden. In diesem Sinne haben wir den neuen Campus gestaltet. Dazu gehört auch eine tolle Kantine, in der man sich abends bei Bedarf das Essen für die Familie mitnehmen kann, sowie Gesundheits- und Sporteinrichtungen – eben vieles, was zur Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zum Wellbeing beiträgt.

**Was sagt eine CDO ihren Kindern, wenn die ihre Aufsätze für Schule oder Uni nicht selbst schreiben, sondern von ChatGPT produzieren lassen?**

Die Lehrer meiner 15-jährigen Tochter integrieren den Chatbot teilweise schon in den Unterricht und sprechen offen an, was diese generative künstliche Intelligenz kann und was nicht. Die Schüler haben die Aufgabe, ChatGPT Fragen zu stellen, und lernen, mit den Antworten umzugehen. Beispielsweise wird klar, dass sie durch ChatGPT nicht selbst lernen und dass ein Chatbot keine kreativen und neuen Lösungen für Problemstellungen entwickeln kann. Das, was den Menschen auszeichnet, auf etwas Neues zu kommen, das schafft diese KI noch nicht. Es ist aus meiner Sicht wichtig, dass Kinder bei allen Chancen auch erfahren, wo die Risiken und die Grenzen der Technik sind. <<

# Die Macht der Stereotype

Viel zu wenige Frauen studieren MINT-Fächer. Das hat nichts mit Talent zu tun, sondern vor allem mit Rollenbildern.

„Ich dachte, wir wären schon viel weiter“, zürnt Charlotte Helzle. Die Ingenieurin und Unternehmerin hat bereits in den 70er-Jahren gegen überkommene Rollenmodelle gekämpft und gewonnen. Vor Kurzem übergab sie die Geschäftsführung des Aalener Familienunternehmens Hema Electronic an ihren Sohn Oliver. Helzle ist nah

Von Thorsten Giersch und Anke Henrich



dran an jungen Menschen – und sie sieht eine Rückkehr überwunden geglaubter Rollenbilder. Ihre Erkenntnis: „Mädchen sollen vor allem wieder schön und angepasst sein. Intelligent und ehrgeizig bringt auf Instagram ja keine Likes. Während bei den Jungen gar kein Zweifel besteht, dass sie später Geld verdienen und Verantwortung übernehmen.“ Sie sieht kluge junge Mädchen um sich herum und staunt: „Viele träumen immer noch völlig realitätsfremd von der Versorgung.“ Die Unternehmerin analysiert aber nicht nur, sie handelt. Das fordert sie auch von Eltern, Lehrern und Unternehmen.

Die Hirnforscherin Iris Sommer beschreibt in „Gehirn, weiblich“ die Macht dessen, was sie Stereotype nennt. Deren Erkenntnis: Abgesehen von der Beschaffenheit des weiblichen Gehirns werden Menschen von ihrer Umgebung geprägt. Die Gesellschaft – einschließlich der Eltern – behandelt Jungen und Mädchen unterschiedlich. Zwar ändert sich das, aber Stereotype bilden sich immer noch. Einige Berufe gelten als typisch männlich, andere als typisch weiblich, und das jeweils andere Geschlecht muss hart kämpfen, dort akzeptiert zu werden. Männliche Hebammen werden von einer werdenden Mutter im Kreißsaal ähnlich angeschaut wie weibliche Lkw-Fahrerinnen auf dem Rastplatz. Frauen werden bevorzugt, wo Fürsorge und Einfühlungsvermögen gefragt sind, während Männern eher Entscheidungsfreude nachgesagt wird. Dabei gibt es im Sinne der Gehirnforschung keinen Anlass für solcherlei Klassifizierungen.

Etwas läuft also falsch. Womöglich sogar schon in der Schule? Das wollten im vergangenen Jahr Forscherinnen der Internationalen Hochschule (IU) Erfurt wissen. Denn Jungen sind während der Grund- und Sekundarschulbildung kein bisschen besser in Mathe oder Informatik als ihre Klassenkameradinnen. Denen werden allerdings seltener relevante Fähigkeiten für Technik- und naturwissenschaftliche Branchen zugesprochen als den männlichen Klassenkameraden.

Schon das erste Ergebnis der Studie „MINT-Bildung. Was junge Frauen darüber denken“ ist ein Schlag ins Kontor für Schulen, Ausbildungsbe-

Abheben: Ulrike Flender startete 2006 als erste Jetpilotin in der männerdominierten deutschen Luftwaffe.

© picture-alliance/ dpa | DB Marcus Rott/ IMZ-Bw

triebe und Hochschulen. 70 Prozent der befragten Schülerinnen hatten ein persönliches Interesse an den Disziplinen Mathe, Informatik, Naturwissenschaften oder Technik. Aber 40 Prozent befürchteten Schwierigkeiten und Überforderung schon in der Ausbildung. Nur 14 Prozent hielten sich für ausreichend vorbereitet auf ein technisches Studium, 16,2 Prozent waren es in Informatik. Knapp 45 Prozent fanden die MINT-Fächer und deren Vermittlung in der Schule trocken und langweilig.

Die Forscherinnen leiten Handlungsempfehlungen ab. Schulen sollten mehr Orientierung wie Praktika und Mentorenprogramme für die Berufs- und Studienwahl anbieten, Unternehmen mehr Girl's Days. Ausbildungsbetriebe am Puls der Zeit erreichen auf Instagram, TikTok und Facebook ihre Zielgruppe – hauptsächlich, digital. Die Folgen mangelnder Begeisterung für die MINT-Fächer sieht man an den Hochschulen. Dort liegt der Frauenanteil bei Bachelorabschlüssen in Technikfächern hierzulande nur bei 22 Prozent – zehn Prozentpunkte unter dem EU-Schnitt.

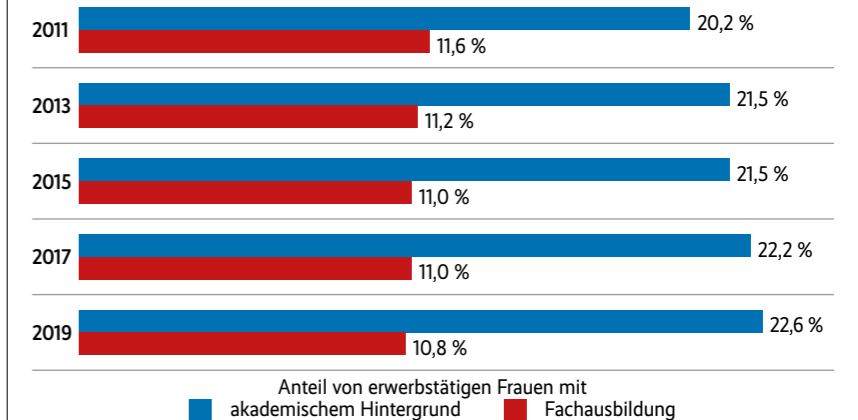
## Effizienteres Gehirn

Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung der Frauen in MINT-Berufen: Es mangelt dem Nachwuchs an weiblichen Vorbildern. Die hätten enormen Einfluss auf die Berufswahl, stellen die Wissenschaftlerinnen aus Erfurt fest. Aber: Nur wenige der befragten Schülerinnen hatten eine Freundin oder weibliche Verwandte, die in technischen Berufen arbeite. Schlimmer noch: Mehr als ein Drittel kannte gar keine Frau mit MINT-Beruf.

„Wir arbeiten immer noch mit Stereotypen und kultureller Befangenheit“, sagt Henning Soller, Partner der Beratungsfirma McKinsey. Zum Beispiel in Konferenzen: Frauen erhalten – trotz einer etwas besseren Sprachkompetenz – seltener das Wort als Männer. Und sie werden häufiger unterbrochen. Solche genderstereotypen Verhaltensweisen sind auch der Grund, warum gemischte Teams in Studien nicht per se besser abschneiden als solche, die nur aus Männern oder Frauen bestehen. Es kommt immer darauf an, wie die Mitglieder einer divers aufgestellten Gruppe miteinander umgehen.

Hirnforscherin Sommer hat die Biologie hinter den Verhaltensmustern ins Visier genommen. Sie schreibt: Wenn das weibliche Gehirn ein Auto wäre, wäre es wohl ein Sportflitzer. Das männliche wäre ein SUV – größer, aber nicht schneller. Frauen liegen bei IQ-Tests gleichauf. Frauen haben zwar weniger Gehirnzellen, aber diese stellen mehr Verbindungen zu anderen Nervenzellen her. Zudem gleichen Frauen die geringere Gehirnmasse unter anderem durch eine höhere Verbrennungsrate pro Kubikzentimeter Hirnvolumen aus. Um den Autovergleich zu bemühen: Der Tank ist

## FRAUEN SIND IN MINT-FÄCHERN UNTERREPRÄSENTIERT In Jobs mit Ausbildung ist der Anteil sogar gesunken.



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, November 2022



**Eltern und Schulen können Mädchen immer noch nicht vermitteln, dass, wer Technik liebt, noch lange kein Nerd ist.**

Charlotte Helzle, Unternehmerin

kleiner, aber bei effektiverer Nutzung des Sprits kommt man genauso weit. Und ja: Frauen verfügen im Schnitt über einen leicht größeren Wortschatz und reden tatsächlich schneller als Männer – wenngleich der Unterschied deutlich geringer ist, als manche Männer glauben wollen.

Das bei Männern stärker ausgeschüttete Hormon Cortisol lässt sie heftiger als Frauen auf Stress reagieren. Frauen sind also das deutlich coolere Geschlecht. Dank ihres Östrogens schätzen sie zudem Risiken besser ein. Angetrieben vom Testosteron und dem Bedürfnis nach Belohnung nehmen Jungen und Männer deutlich höhere Gefahren auf sich. Doch gerade an dieser Stelle spielen Stereotype eine enorme Rolle: Während viele Eltern Jungs eher zum Abenteuer ermuntern, bieten sie Mädchen eher Hilfe an.

Unternehmerin Helzle sähe mehr Unterstützung für Mädchen und junge Frauen lieber an anderen Stellen. „Ich gehe in Schulklassen, berichte aus meinem Leben und von meiner Arbeit als Unternehmerin. Das Interesse ist groß. Auch Ausbildungsbetriebe sollten viel öfter in den Schulen begeistert von ihrer Arbeit berichten.“ Langfristig gehe es auch um das Image der MINT-Berufe. „Viele Eltern, Schulen, Ausbildungsbetriebe und Hochschulen können Mädchen immer noch nicht vermitteln, dass, wer Technik liebt, noch lange kein Nerd ist“, sagt Helzle. Techniker müssten stattdessen kreativ und teamfähig sein, weil niemand allein eine funktionsfähige Lösung konstruieren kann. „Und noch einen gerade für junge Frauen wichtigen Punkt müssen die Unternehmen besser vermitteln: Techniker haben eine zutiefst sinnvolle Arbeit. Sie schaffen neues Wissen. Nur Technik hilft uns dabei, unsere ökonomischen und ökologischen Lebensgrundlagen zu bewahren.“ <<

Gute Anlage im Blick: Natascha Wegelin entkrampft als Madame Moneypenny den Umgang mit Geld und Altersvorsorge – vor allem für Frauen.



© Jacqueline Häußler/madamemoneypenny.de

## „Frauen erzielen die besseren Renditen“

Deutschlands erfolgreichste Finfluencerin spricht über überzeugende Strategien, fehlendes Selbstbewusstsein und falsche Impulskäufe.

„Unsere Mission ist es, Frauen in die finanzielle Unabhängigkeit zu begleiten“, sagt Natascha Wegelin. Den meisten ist die Berlinerin bekannt als Madame Moneypenny. Mit dem gleichnamigen Podcast avancierte sie zur erfolgreichsten Finfluencerin Deutschlands. Wegelin will weibliche Geldanlagestrategien in die Mitte der Gesellschaft bringen. Das dahinterstehende Unternehmen, das ebenfalls Madame Moneypenny heißt, gründete die heute 35-Jährige 2015. Gemeinsam mit einem 25-köpfigen Team, bestehend aus 22 Frauen, mischt Wegelin die Welt der Finanzmedien auf. Ihr Buch „Wie Frauen ihre Finanzen selbst in die Hand nehmen können“ wurde zum „Spiegel“-Bestseller. Der Podcast hat mehr als elf Millionen Hörerinnen und Hörer erreicht. Auf Social Media tummeln sich Hunderttausende Followerinnen. Kurzum: Wegelin hat einen Nerv getroffen und geht für viele Frauen jetzt voran.

### Legen Frauen besser an als Männer?

Die Zahlen sagen Ja. Verschiedene Statistiken aus unterschiedlichen Jahren belegen, dass Frauen langfristig mehr Rendite erzielen. Das ist wohl darauf zurückzuführen, dass Frauen, obwohl sie gerne als das emotionale Geschlecht abgestempelt werden, das Thema Geldanlage eher rational und nüchtern angehen. Viele Frauen sagen sich: Ich mache halt das, was ich kann. Ich muss mich nicht großartig beweisen, mit fünf Freundinnen darüber philosophieren und angeben, welche großartigen Trades ich gemacht habe. Etwas klischeehaft, aber die These dahinter ist, dass es nicht ums Ego geht, sondern darum, die Hausaufgaben zu machen, das Problem zu verstehen, die Lösung zu verstehen, passiv zu investieren – und dann ist auch gut, dann wird sich wieder dem Leben zugewendet. Bei Männern zählt Anlegen öfters auch als Hobby.

### Also sind Männer die größeren Zocker?

Natürlich nicht alle. Aber Männer schauen eher mal nach den vermeintlich guten Deals: Was kann ich hier noch machen? Was kann ich da noch machen? Vielleicht haben sie auch mehr Spaß am Trading, statt hauptsächlich eine eher sichere Strategie zu fahren und beispielsweise passiv und

Das Gespräch führte Florian Spichalsky.

”

Auch ich assoziiere meinen Papa mit dem Thema Geld.

langfristig in ETFs zu investieren. Da fehlt vielleicht das Entertainment ein bisschen. Vielleicht haben Männer auch einfach mehr Zeit als Frauen. (lacht) Das sind so die Hinweise, die dazu führen, dass man sagt, Frauen investieren eher passiv, Männer eher aktiv. Dass passives und langfristiges Anlegen die größere Rendite bringt, wissen wir ja mittlerweile alle.

### Warum legen trotzdem verhältnismäßig wenige Frauen an der Börse an?

Das ist das Traurige an der Geschichte. Viele Frauen denken, sie könnten es nicht. Fehlendes Selbstbewusstsein, fehlende Vorbilder, Sozialisierung – Aktien, nee, das kann ich sowieso nicht, das hat mein Mann immer gemacht. Ich will die Frauen gar nicht in so eine Opferrolle stecken, denn die meisten könnten sich aus den beschriebenen Rollen auch befreien. Frauen sind die besseren Anlegerinnen, erzielen die besseren Renditen, und trotzdem machen es zu wenige. Plus: Wir haben es noch nötiger als die Männer, wenn wir beispielsweise mal auf die Altersvorsorge blicken. Vor Kurzem kam eine neue Studie heraus, die alarmierende Zahlen zeigt. Ein Drittel der Frauen wird – Stand heute – eine Rente unter 1000 Euro bekommen. In dieser Studie wird auch aufgezeigt, was diejenigen machen müssen, um überhaupt 1000 Euro netto zu bekommen: Man muss 40 Jahre lang ohne Unterbrechung 2844 Euro brutto verdienen. Das ist utopisch für einen Standardlebenslauf von Frauen. Kinder bekommen, Teilzeitarbeit und Care-Arbeit und so weiter – da spielen verschiedene Aspekte eine Rolle. Aber da Sie die Frage nach dem Warum gestellt haben: Ich glaube, es liegt vor allem an der Sozialisierung.

### Wie lief das in Ihrem Elternhaus?

Auch ich assoziiere meinen Papa mit dem Thema Geld. Den habe ich immer mit dem Geld gesehen. Meine Mama zwischendurch auch mal, aber mein Papa war in dieser Generation natürlich auch der, der nicht Teilzeit gearbeitet hat. Es gab also auch eine klare Rollenverteilung. Manchmal fängt es in der Kindheit schon damit an, dass Mädchen weniger Taschengeld bekommen als Jungs. Da gibt es unterschiedliche Statistiken, die das belegen. >>

Wenn Frauen so aufgewachsen sind und dann kommt plötzlich jemand, der sagt „Hey, mach doch mal Aktien“, ist doch ganz klar, dass sich mein ganzes System erstmal dagegen wehrt. Ganz wichtig: Jede Frau kann Finanzen lernen. Männer müssen es genauso lernen. Niemand wird mit dem Wissen geboren. Doch manche Männer denken, dass sie das alles von Haus aus können. Ohne Basiswissen führt das dann in einigen Fällen dazu, dass sie sich für Anlagen entscheiden, die langfristig gesehen nicht die besten sind. Es wäre allen geholfen, wenn die Frauen an dieser Stelle stärker nach vorne gehen würden.

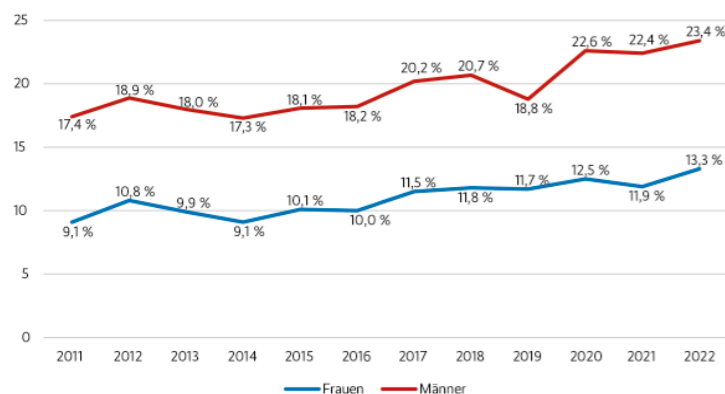
**Die Zahlen belegen, dass Frauen im vergangenen Jahr stärker nach vorne gegangen sind als Männer. In Deutschland gab es nämlich mehr neue weibliche Anlegerinnen (482.000) als neue männliche Anleger (338.000). Die Tendenz stimmt also?** Total, das sehe ich auch. Die Tendenz stimmt auf jeden Fall. Es hat in den letzten Jahren ganz gut funktioniert, dieses Thema in die breite Masse zu bringen. Ich merke, dass die Berührungsangst vieler Frauen abnimmt, und auch, dass mehr Grundwissen vorhanden ist. Durch die Medien, durch den Content, den wir machen, durch verschiedene Podcasts. Wir sind nicht die Einzigen, die sich mit dem Thema auseinandersetzen – glücklicherweise. Je breiter, desto besser. Ich merke das auch anhand der Fragen, die mir Frauen stellen. Da kommt selten eine Frage wie „Was ist denn ein ETF?“. Die Hemmschwelle, sich mit dem Thema Finanzen zu beschäftigen, ist auf jeden Fall gesunken. Informationen sind viel einfacher zugänglich und teilweise auch für Frauen noch mal anders und spezifischer aufbereitet. Sie werden bei wichtigen Themen wie Babypause, Teilzeit, Care-Arbeit, Partnerschaft und so weiter abgeholt. Auch das Thema grüne Investments spielt bei Frauen eine große Rolle.



**Frauen leisten deutlich mehr unbezahlte Care-Arbeit.**

## AUFHOLJAGD DER FRAUEN BLEIBT AUS

Anteil der Aktiensparerinnen und Aktiensparer nach Geschlecht



Quelle: Deutsches Aktieninstitut

**Sie waren die erste große, erfolgreiche Finfluencerin, die speziell Frauen anspricht. Man könnte meinen, dass Geldanlage geschlechterunspezifisch funktioniert. Einige Punkte haben Sie schon angesprochen. Trotzdem: Warum ist es Ihnen so wichtig, speziell Frauen anzusprechen?**

Grundsätzlich betrifft das Thema Geldanlage alle. Wenn wir uns aber mal das Resultat im Alter angucken – und das ist unser Ansatz –, stellen wir fest, dass die Rentenlücken von Frauen viel größer sind. Auf den Staat ist seit Jahren kein Verlass mehr. Das ist kein Geheimnis. Wir verdienen in unserem Gesamterwerbsleben viel weniger als Männer. Es sind insgesamt 670.000 Euro im Durchschnitt (Gender-Lifetime-Earnings-Gap) – durch Babypause, durch Care-Arbeit, durch Pflege der Eltern, durch Teilzeit. Das alles führt zur Gender-Pension-Gap (60 Prozent in Deutschland). Strukturen wirken ein und bewirken eine Benachteiligung. Ganz besonders stark gehen die Einnahmen von Männern und Frauen in den 30er-Lebensjahren auseinander, weil in diesem Zeitraum die Kinder geboren werden. Das Normalkonstrukt, was natürlich wirtschaftlich manchmal sinnvoll sein kann, sieht vor, dass die Frau erst mal zu Hause bleibt. An dieser Stelle gibt es den größten Gender-Care-Gap – und zwar von mehreren Stunden pro Tag. Frauen leisten deutlich mehr unbezahlte Care-Arbeit. Kurzum: Wir kommen nicht drum herum, uns einen zweiten finanziellen Anker zu suchen, der eine finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht. Und das ist nicht Vater Staat. Angefangen beim Thema eigenes Konto bis hin zur eigenen Rente, mit der eine Frau auch im Falle einer Scheidung oder anderer unvorhergesehener Ereignisse kalkulieren kann.

**Würden Sie sich wünschen, dass der Staat an dieser Stelle mehr ausgleicht?**

Wäre eine Möglichkeit. Das Problem liegt aber insbesondere in den Unternehmen, bei den Arbeitgebern. Da könnte man ansetzen. Denn das Geld ist vorhanden. Und es gibt keinen Grund dafür, dass Frauen beispielsweise weniger verdienen sollten als Männer. Ich sehe es zweigeteilt: Klar, wünschen wir uns etwas mehr Support vom System (Staat). Beispiel Ehegattensplitting. Wieso gibt es das noch? In einigen skandinavischen Ländern gibt es das schon seit einer Ewigkeit nicht mehr. Ehegattensplitting intensiviert genau das: Die Arbeit der Frau lohnt sich nicht, das Gehalt wird komplett wegrationalisiert. Andererseits geht es auch immer um die Selbstbestimmung und die Frage, was jede einzelne Frau aus ihrer Situation macht. Als Frau möchte ich nicht nur abhängig sein vom Staat. In meinem Mikrokosmos möchte ich dafür sorgen, dass ich so gut aufgestellt bin wie möglich. Es war noch nie so leicht wie heute, an Informationen zu kommen und zu investieren. Mir kann niemand erzählen, das sei nur was für Reiche. Die Möglichkeiten waren noch nie so frei verfügbar und so kostengünstig. Allein

durch Social Media erfährt man schon unheimlich viel, schon beim Durchscrollen. Vor ein paar Jahren musste man noch zum Sparkassenberater gehen. Heute läuft es zum Glück ganz anders.

**Sie haben mal gesagt: „Wenn es Madame Money-penny nicht mehr braucht, ist mein Ziel erreicht.“ Was glauben Sie, wie lange dauert das noch?**

Ich glaube, schon noch relativ lange. (lacht) Glücklicherweise und leider. Ich bin in meiner Bubble unterwegs, ich sehe Statistiken und natürlich auch die Erfolgsgeschichten aus der Community. Aber immer dann, wenn ich mal wieder außerhalb dieser Bubble unterwegs bin – ich bin übrigens gerade frisch Mutter geworden –, dann merke ich, dass Frauen häufig in alte Rollenmuster fallen. Gestandene, tolle Frauen, Ärztinnen, Anwältinnen, die fest im Leben stehen. Ich glaube, wir sind noch lange nicht am Ziel. Gefühlt kommen wir nur bis zu einer gewissen Schwelle, bis die Systeme dann wieder eingreifen und Dinge umschmeißen. Ich kann nur immer daran appellieren, in die Eigenverantwortung zu gehen, beispielsweise Gespräche rund um das Thema Elternzeit mit dem Partner zu führen. Emotional kann ich das verstehen. Und biologisch gesehen macht es viel Sinn, dass die Frau so lange wie möglich beim Kind bleibt. Ist auch mein Ziel.

**Die Idealvorstellung sieht also so aus: Vorher offen über Themen wie Elternzeit sprechen und anschließend das Geld in der Partnerschaft fairer aufteilen.**

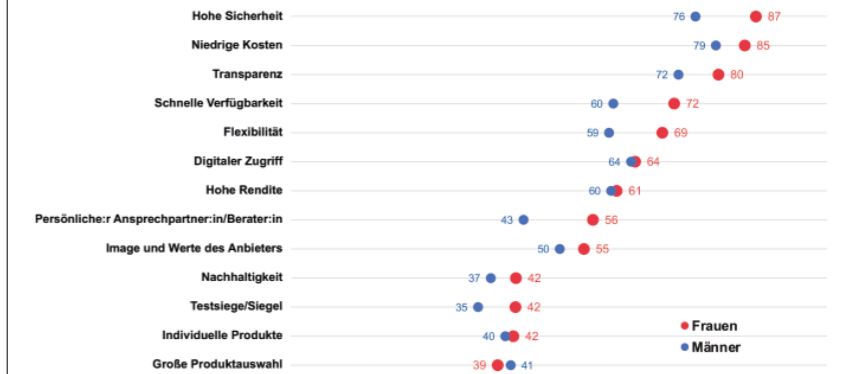
Genau. Es kann wirtschaftlich total Sinn machen, dass die Frau zu Hause bleibt und der Mann weiterarbeitet. Aber dann muss man sich in einem Familienbündnis die Frage stellen, wie das finanziell ausgeglichen werden kann. Der Partner könnte beispielsweise mit in die Rentenkasse oder den Aktiensparplan einzahlen. Meiner Meinung nach sollten Frauen diese Punkte bei einem Kinderwunsch vorher ansprechen, damit die Rente abgesichert ist.

**Apropos Rente. Sie haben gesagt, dass es für viele Menschen nicht so sexy sei, über Rente zu sprechen. Aber über Rente mit beispielsweise 45 Jahren zu reden, sei für viele verführerisch. Mal ehrlich: Ist es nicht unrealistisch, mit einem mittleren Einkommen so früh ausgesorgt zu haben? Ein ETF-Sparplan macht durchschnittlich nicht mehr als sieben Prozent Rendite im Jahr.**

Es spielen zwei große Faktoren eine Rolle: Einnahmen und Ausgaben – Moneymanagement. Ich kann 200.000 Euro im Jahr verdienen und die komplett verballern – kein Vermögen aufbauen. Ich kann aber genauso auch 20.000 Euro von insgesamt 50.000 Euro sparen – Vermögen aufbauen. So entsteht Reichtum. Es geht nicht nur um das Einkommen, sondern darum, wie viel Geld dort landet, wo es sich vermehren kann. Es gibt Menschen, die das so konsequent verfolgen, beispielsweise die FIRE-

## FRAUEN SETZEN AUF SICHERHEIT

Relevanz unterschiedlicher Kriterien bei der Geldanlage



Quelle: Quirin Privatbank



**Auf den Staat ist seit Jahren kein Verlass mehr.**

Bewegung: „FIRE“ steht für „Financial Independence, Retire Early“ (Finanzielle Unabhängigkeit, frühzeitige Rente). Das geht auch oft mit Frugalismus, also extremer Sparsamkeit, einher. Das ist ein Lebenskonstrukt, auf das ich mich komplett einlassen muss. Was beispielsweise nicht funktioniert mit einem mittleren Einkommen: Bissen was in eine Immobilie stecken, zwei Mal im Jahr nach Thailand fliegen und generell auf großem Fuß leben. Bei „Financial Independence, Retire Early“ geht es darum, die Einnahmen maximal zu erhöhen und parallel die Ausgaben maximal zu reduzieren. Bei dieser Bewegung handelt es sich häufig um Menschen, die beispielsweise in einer Einzimmerwohnung leben und sehr sparsam sind. Voraussetzung ist immer, dass man diesem Konzept alles unterordnet – und dann ist es auch in Ordnung, Urlaub an der Ostsee zu machen und nicht in Thailand. Man muss sich von vielen äußeren Zwängen frei machen. Wenn der Nachbar mit einem neuen Mercedes vorfährt, darf mich das nicht triggern. Ich bin ganz bei mir, habe mein Ziel vor Augen, lasse mich nicht verleiten. Dann ist eine frühere Rente definitiv machbar, auch mit der Rendite von ETFs. Die Frage ist, wie viel meines Geldes da reinfließt. Man muss aber konsequent handeln, damit das klappt.

**Es geht also um Sparsamkeit und ein minimalistisches Leben?**

Ja, es geht um das größtmögliche Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben; um die größtmögliche Sparrate. Fairerweise muss ich dazu sagen, dass die Leute, die in dieser Community am größten sind, oftmals einen Job als beispielsweise Ingenieur oder Softwareentwickler ausüben. Alles Berufe, die sehr gut bezahlt werden. Wenn man 100.000 Euro verdient, kann man ordentlich sparen. Das Einkommen spielt selbstverständlich eine große Rolle, insbesondere jetzt, wo alle Kosten steigen. Sparen ist nicht für alle gleich leicht, es gibt >>

Abstufungen, aber das Konzept funktioniert für alle gleich. Ich war auch mal auf dem Trip „Retire Early“. Das ist dann aber umgeschwenkt bei mir, weil ich auch sehr viel Energie aus der Arbeit ziehe. Mein Ziel ist es nicht, möglichst früh in Rente zu gehen.

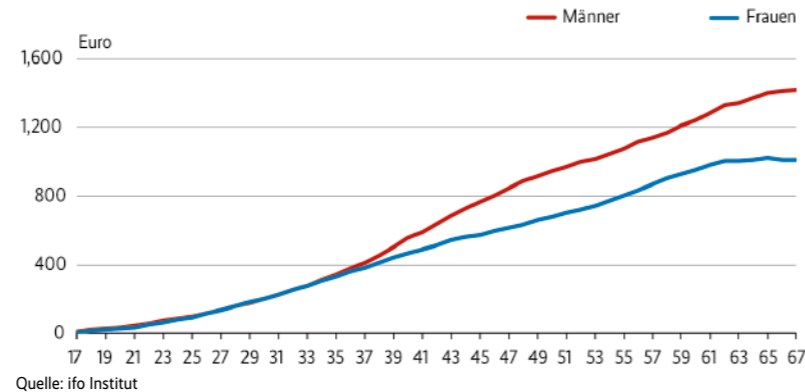
**Wenn ich richtig informiert bin, leben Sie in Berlin zur Miete. Wieso ist es für Sie nicht so reizvoll, neben Aktien auch in Immobilien zu investieren?**

Ich sehe Immobilien als großes Projekt. Ich investiere in Immobilien über ETFs. Da hole ich mir meine Immobilienrendite. Klar, könnte ich mich noch mit weiteren Assetklassen beschäftigen, aber ich habe irgendwann den Entschluss gefasst, mich auf andere Dinge zu konzentrieren. Meiner Meinung liegt der eigentliche Hebel im Bereich der Einnahmen – darauf fokussiere ich mich. Man muss ehrlicherweise sagen, dass die Renditen oftmals recht ähnlich sind, es sei denn, man hat mal einen Hit gelandet, mit beispielsweise einer Tesla-Aktie oder Krypto zu den richtigen Zeitpunkten. Mit solchen Themen beschäftige ich mich gar nicht, weil ich mich frage, wo meine Zeit am besten investiert ist. Und die ist definitiv bei den Einnahmen am besten investiert, weil ich die als selbstständige Unternehmerin beeinflussen kann. Als Angestellte übrigens auch, beispielsweise durch Weiterbildungen, Jobwechsel und so. Da liegt meine Kontrolle, das kann ich kontrollieren. Jedenfalls mehr als irgendwelche Aktien- oder Immobilienmärkte. Mein größtes Unternehmen ist „Madame Money Penny“. Das ist mein größtes Asset – da habe ich den größten Umschlag, deshalb investiere ich vor allem darin.

**Wie blicken Sie auf Investitionen in andere Assetklassen wie Gold, Silber oder sogar Bitcoin?**

Unser Ansatz lautet: So breit wie möglich und so diversifiziert wie möglich. In ein in die Haarspitzen diversifiziertes Portfolio gehören auch Rohstoffe und Immobilien. Das kann man auch gut

**RENTENLÜCKE DURCH EINKOMMENSUNGLEICHHEIT**  
 Monatliche Brutto-Renten im Zeitverlauf nach Geschlecht



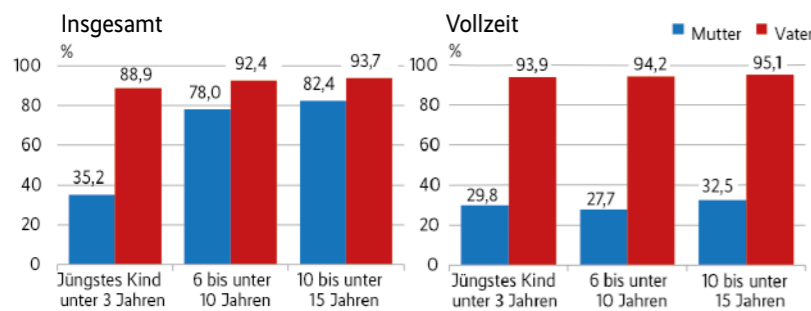
über ETFs abbilden. Wir haben uns in den letzten Jahren auch stark mit Faktor-ETFs beschäftigt, kleine Unternehmen, Wachstumsunternehmen. In dieses Universum kann man eintauchen, wenn man langfristig investieren möchte – ohne, dass es gleich zu viel wird. Alles andere – Einzelwerte, Krypto und so weiter – sollte etwas für die Spielwiese sein, nichts für die Altersvorsorge. Letztens habe ich einen Satz auf Insta gelesen: „Ich habe mich mit Krypto abgesichert.“ Ich wusste nicht, ob ich lachen oder weinen soll.

**Und welchen Fehler sollten Anlegerinnen sonst noch vermeiden?**

Der größte Fehler: Mal eben etwas machen, mal eben hier reinspringen, mal eben in der U-Bahn XY traden. Es gibt auch Leute, die kaufen vier Mal den gleichen ETF, der nur anders heißt. Die Geldanlage kann nur so gut sein, wie mein Wissen ist. Jede einzelne Anlegerin ist der Anfang. Übergibt die Geldanlage nicht an Fondsmanager, dann seid ihr wieder abhängig. Das ist nicht die Lösung. Mein großer Appell: Man muss sich das Wissen aneignen und einer Strategie folgen. Wenn ich jetzt noch vor einer Assetklasse warnen sollte, dann würde ich immer „aktive Fonds“ nennen. Nicht machen, zu schlechte Performance. Das Gleiche gilt eigentlich auch für irgendwelche Versicherungen, die ich irgendwann, irgendwo mal abgeschlossen habe und nicht so richtig weiß, was da jetzt eigentlich drin ist. Da geht so viel Geld flöten, das war auch mein Pain am Anfang. In nichts investieren, das man nicht versteht, lautet das Credo. Und damit meine ich nicht „Ich habe mal einen Insta-Post“ gelesen, sondern „Ich weiß, wie ich meine Rentenlücke schliesse“ und wie ich von A nach B komme. Die wichtigste Assetklasse, die nirgends so richtig vorkommt, ist das Humankapital. Meine Finanzen sind nur so gut wie ich und mein Wissen rund um das Thema. Dafür muss ich zunächst erst mal in mich selbst investieren. <<

**FRAUEN KÜMMERN SICH UM DIE KINDER**

Erwerbstätigkeitsquoten von Müttern und Vätern



Die Balken beziehen sich auf alle Erwerbstätigen nach dem ILO-Konzept, im Alter von 15 bis unter 65 Jahren, die sich nicht in Mutterschutz oder Elternzeit befinden.

Quelle: ifo Institut

# SO HABEN SIE DIE GELD-WELT NOCH NIE GESEHEN

**DIE NEUE AUSGABE JETZT IM HANDEL**



ISBN 978-3-95972-604-7  
 222 Illustrierte Seiten | 20,00 €



# Kleiner Unterschied, große Wirkung

Finanzen sind Männersache? Klassische Rollenbilder sind längst veraltet. Frauen legen oft erfolgreicher Geld an. Dennoch sind sie benachteiligt.



Schau mal Kleiner, so geht das: Was immer diese Werbung aus dem vorigen Jahrhundert sagen sollte, vermutlich ging es nicht darum, dass der Mann lernt, wie er richtig wäscht.

Es ist nur einige Jahrzehnte her, da durften Ehefrauen in Deutschland ohne Zustimmung ihres Partners – des Hausherrn – nicht einmal über das eigene Geld verfügen. Geschweige denn investieren. Heute schwer vorstellbar, diese Entmündigung. Und jenseits aller Gerechtigkeitsabwägungen waren solche gesellschaftlichen Normen auch noch ziemlich unweise. Untersuchungen zahlrei-

Von Reinhard Schlieker

cher Institutionen, vom Deutschen Aktieninstitut über Beratungsfirmen bis hin zu Banken finden fast Jahr für Jahr heraus, dass Frauen erfolgreicher investieren und wirtschaften als Männer.

Weibliche Anleger handeln zurückhaltender, neigen weniger zur Selbstüberschätzung und gehen kritischer an Empfehlungen heran. Vor allem an der Börse zeigt der viel untersuchte Herdentrieb oft enttäuschende Ergebnisse. Denn bis ein Privatanleger auf den fahrenden Zug aufspringt, haben Profis ihr Geschäft längst gemacht. Und die Krümel aufzulesen, ist für Frauen dann doch weniger verlockend.

Männer dagegen schätzen sich selbst oft als besser informiert ein, als sie es tatsächlich sind. „Es ist nicht, was ein Mann nicht weiß, das ihn zum Narren werden lässt. Sondern das, was er zu wissen glaubt, was aber gar nicht so ist“, wusste schon im 19. Jahrhundert der US-Aphoristiker Josh Billings.

Natürlich gibt es, wie immer bei solchen allgemeinen Aussagen, Ausnahmen. Aber die Statistiken sind dennoch insgesamt eindeutig. Joachim Goldberg, langjähriger Erforscher solcher Trends und Experte für „Behavioral Finance“, also „verhaltensgeprägte Finanzanlage“, sagt, Frauen plantensorgfältiger, seien langfristig orientiert und neigten eher dazu, einmal gesetzte Ziele unbeirrt zu verfolgen. Besonders für Männer sei der Vergleich mit anderen wichtig – nach dem Motto: Was macht der Nachbar, der Kollege? Ist er besser als ich?

## Meme-Aktien locken

Solche psychologischen Merkmale beeinflussen demnach Anlageentscheidungen weit häufiger, als man meinen sollte. So führen sie zum Beispiel zu häufigeren Umschichtungen – trotz der Börsenweisheit: „Hin und Her macht Taschen leer.“ Und sind dann auch mitverantwortlich für harte Landungen. Ein Beispiel sind sogenannte Meme-Aktien, die in sozialen Netzwerken gepusht und beworben werden, um dann jäh abzustürzen, während die Anleger, die alles ausgelöst haben, längst Gewinn eingesackt haben. Die Hauptrolle, die Männer bei solchen Aktivitäten spielen, erklärt sich aber auch aus den nackten Zahlen: Es gibt dort einfach mehr davon. In der Börsenwelt ist das Verhältnis von Männern zu Frauen immer noch zwei zu eins.

© picture alliance / akk-images | akk-images

In Deutschland gibt es ungefähr zwölf Millionen Aktiensparer. Davon sind vier Millionen weiblich, wie das Deutsche Aktieninstitut (DAI) ermittelt hat. Dieses Verhältnis ändert sich auch nicht, wenn man weitere Kriterien aufschlüsselt, etwa Alter, Bildungsniveau oder soziales Umfeld. Auch Boomjahre an der Börse lassen lediglich die Aktienanzahlen insgesamt steigen. Demnach legten 2021 etwa 22,4 Prozent der Männer, aber nur 11,9 der Frauen ihr Geld in Wertpapieren an.

In Deutschland zählen weiterhin sogenannte sichere Anlagen wie Geldguthaben, Immobilien oder festverzinsliche Wertpapiere zu den bevorzugten Betätigungsfeldern der Sparer. Von jenen, die an der Börse aktiv sind, bevorzugen Männer wie Frauen Investmentfonds, allerdings in unterschiedlichem Maße: 53 Prozent der Männer besaßen ausschließlich Fonds, bei den Frauen waren es dem DAI zufolge 66 Prozent. Die Direktanlage in Aktien mit ihrem naturgemäß höheren Verlustrisiko wählten 28 Prozent der Männer, hingegen nur 22 Prozent der Frauen. Dies mag erklären, dass in turbulenteren Börsenzeiten wie gerade während der Corona-Pandemie die Performance der weiblichen Anleger stabiler bleibt.

Natürlich richtet sich das Interesse von Finanzwissenschaft und vor allem Banken auf die Gründe für dieses Anlageverhalten – und für die Wahl einer Geldanlage ganz im Allgemeinen. Mit Besorgnis betrachten die Förderer von Frauen auf den Finanzmärkten, dass unter den 14 bis 29 Jahre alten Anlegerinnen nur sechs Prozent auf Aktien und Fonds setzen, bei den Altersgenossen sind es 14 Prozent. Selbst bei den über 60-Jährigen ist das Verhältnis besser, wie das DAI ermittelt hat.

Das Anlageverhalten ändert sich auch nicht abhängig vom Einkommen. Natürlich scheint die Erklärung nahezuliegen, dass Frauen bei besser bezahlten Jobs oft in der Minderheit sind, Stichwort Gender-Pay-Gap. Eine Studie der Investmentbank J.P. Morgan allerdings fand heraus, dass die Statistik sich auch bei völlig gleichen Einkünften und qualifizierten Berufspositionen nicht entscheidend ändert. Ein Indiz könnte sein, dass Frauen trotz eines sicheren Verdienstes häufig angeben, sich riskante Geldanlagen nicht leisten zu können. Das deutet wiederum auf die bekannte Tatsache hin, dass Männer schlicht höheres Selbstbewusstsein in ihre Auswahlentscheidungen hineinbringen als Frauen.

Zahlreiche Studien befassen sich regelmäßig speziell mit den Finanzen von Frauen. So etwa zeigt die Jugendstudie des Bankenverbandes, dass sich Mädchen stärker noch als Jungen in der Schule mehr Wissensvermittlung über finanzielle Dinge wünschen würden. Das Thema kehrt in der Bildungsdebatte immer wieder. Offenbar geschieht seit Jahren wenig bis nichts. Dabei müsste angesichts der Rentenprognosen für die nächsten Jahrzehnte dringend etwas geändert

werden. Denn die staatliche Rente wird nicht ausreichen.

Die deutschen Sparkassen versuchen, ihre jüngeren Kundinnen zu mehr aktienbasierter Vorsorge zu bewegen. Dabei sei entscheidend, bestimmte Lebensrisiken finanzieller Art gesondert zu betrachten: fehlende Einkunfts- und damit Rentenzeiten wegen Kindererziehung, womöglich Einbußen durch Scheidung oder Zeiten geringeren Einkommens nach familiär bedingter Auszeit vom Beruf. Hier bereits proaktiv gegenzusteuern, sei wichtig im Anforderungsprofil von Anlageberatern, heißt es bei den Sparkassen. „Frauen brauchen nicht dringend auf sie zugeschnittene Finanzprodukte, sondern passgenaue Ansprachen und Services, die an ihren Lebenswirklichkeiten orientiert sind.“

## Weniger Vermögen

Weltweit verfügen Frauen über erheblich weniger Vermögen als Männer. Eine Studie der US-Beratungsgesellschaft Willis Towers Watson (WTW) ermittelte Ende 2022 den sogenannten Gender-Wealth-Gap: die Lücke im Vermögen von Frauen gegenüber Männern zum Zeitpunkt des Renteneintritts. Danach besitzen sie in Europa durchschnittlich 23 Prozent weniger Vermögen als ihre Altersgenossen. Deutschland schneidet hierbei geringfügig schlechter ab als einige andere europäische Staaten, was die Studienautoren auf eine vergleichsweise höhere Zahl nicht berufstätiger Frauen hierzulande zurückführen.

Ein entscheidendes Merkmal scheint das Angebot an Kinderbetreuung im jeweiligen Staat zu sein – Deutschland liegt hier eher im unteren Bereich. Das geringere Vermögen deutet bereits an, dass auch bei der Höhe der Alterseinkünfte Frauen weniger zu erwarten haben als Männer, was statistisch auch belegt ist. Etwaige Nachteile auszugleichen oder gar nicht erst entstehen zu lassen, wäre also vordringlich eine Aufgabe für die Jüngeren. Und die Jüngeren in der Politik.

Um dem Problem abzuwehren, haben sich bereits zahlreiche Organisationen gegründet. Das European Women Payments Network etwa forscht an frauenspezifischen Finanzdienstleistungen, sieht in digitalen, mobilen und sogenannten schwarmbasierten Lösungen eine Zukunft. „Female Finance“ bietet eine Chance vor allem auch für Frauen in Entwicklungsländern, denn zahlreiche Staaten verfügen zwar über weniger klassische Infrastruktur als die Industrieländer, sind dafür aber bei Digitalisierung und Mobilkommunikation weiter. Das Engagement geht über das Aufholen von Frauen in Sachen finanzieller Eigenständigkeit hinaus – neben dem Augenmerk auf speziell weibliche Bedürfnisse bei Finanzprodukten gilt als Ziel, weiblich geführte Start-ups zu fördern. Auch hier im digitalen und hippen Unternehmenssektor dominieren nämlich Männer. <<



**Frauen brauchen nicht dringend auf sie zugeschnittene Finanzprodukte, sondern passgenaue Ansprachen, die ihren Lebenswirklichkeiten entsprechen.**

Deutscher Sparkassen- und Giroverband



Die Zahlen im Griff: Bettina Orlopp verantwortet im Vorstand der Commerzbank die Finanzen. Sie war 2017 die erste Frau in der Führungsriege des Kreditinstituts – immer noch etwas Besonderes, denn in der Finanzbranche gibt es sehr wenige Frauen in Toppositionen.

© Commerzbank AG

# Gleiches mit Gleichem

Frauen verdienen sieben Prozent weniger, auch wenn sie mit denselben Qualifikationen dasselbe tun. Dies geht so nicht weiter.

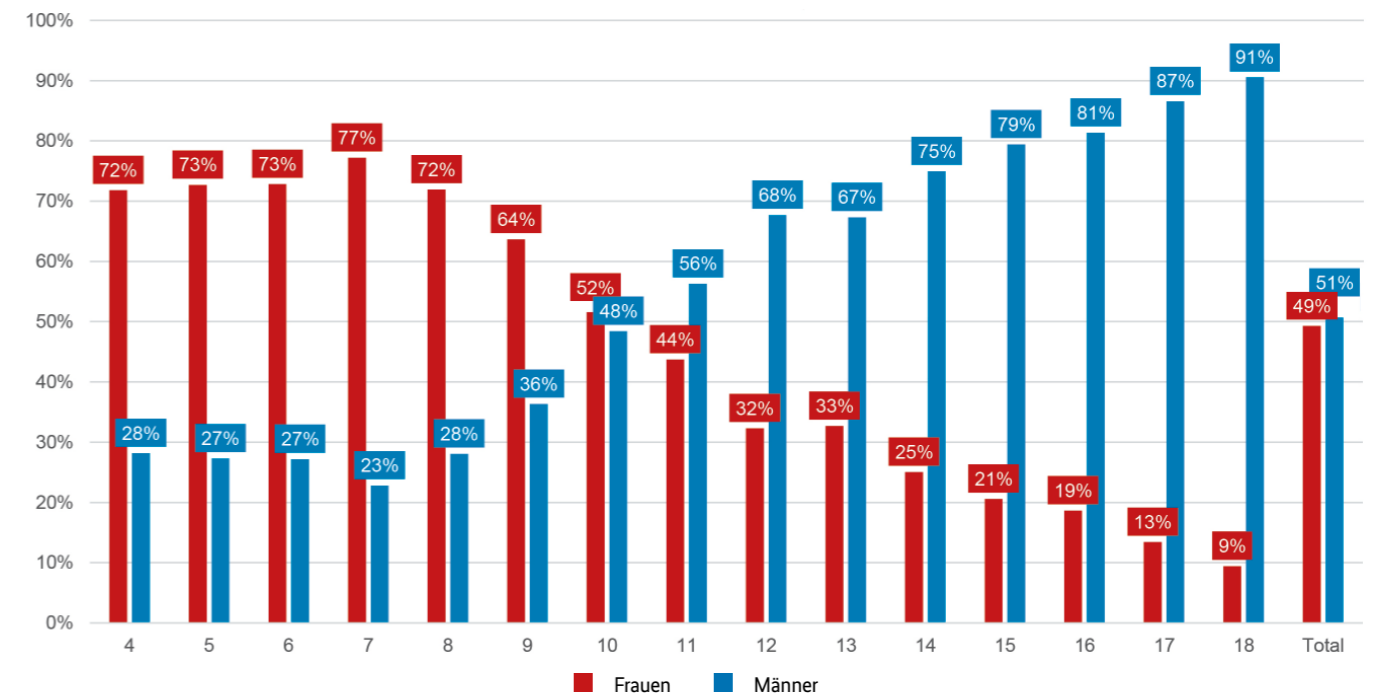
Manchmal gehört Mut dazu, um als Arbeitgeber auf einem leer gefegten Arbeitsmarkt doch noch einen Stich zu machen. Das gilt erst recht in beliebten Metropolen wie München. Und es gilt auf Märkten, wo absoluter Mangel herrscht – wie im Gesundheitswesen. „Wir wollten nicht nur sagen, dass wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichbehandeln. Wir wollten es beweisen“, erinnert sich Mike Schulz, Personalchef am Isar Klinikum München. Natürlich weiß Schulz, dass Transparenz inklusive Kontrolle durch Dritte auch sehr unbequeme Wahrheiten zutage fördern kann. Doch es half nichts. Schulz entschied sich für ein zweistufiges Verfahren: Erst messen, dann zertifizieren lassen. Am Ende erhielt das Isar Klinikum das Zertifikat von der EU-Initiative Universal Fair Pay Check – mit Unterschrift von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD).

Von Thorsten Giersch

Angefangen hat der Personalchef mit der Nachhaltigkeitsbeauftragten und der Verwaltungsleitung des Unternehmens 2021. Maximale Transparenz wollte er erreichen bei machbarem Zeitaufwand, also fütterte das Team des Klinikums ein Softwaretool namens Logib mit den Gehaltsdaten der Mitarbeiter. Die Analyse erfolgte nach einer klaren Matrix, in der die Beschäftigten gruppiert wurden. Die Position spielte genauso eine Rolle wie der Grad der Verantwortung und die Frage, wie komplex die Arbeit ist. „So haben wir versucht, Vergleichbarkeit herzustellen“, erklärt Schulz. Am Ende kam heraus, dass die Gehaltsunterschiede von Männern und Frauen, die einer vergleichbaren Tätigkeit im Unternehmen nachgehen, durchweg zwischen null und zwei Prozent liegen. Ein Topwert, mit dem sich das Isar Klinikum das Zertifikat verdient hatte. >>

## IN DER FINANZBRANCHE IST DIE UNGLEICHHEIT BESONDERS AUFFÄLLIG

Je höher ein Job in der Unternehmenshierarchie, desto geringer ist der Anteil von Frauen.



WTW hat zur Vergleichbarkeit verschiedene Joblevel bestimmt. Je höher die Zahl, desto höher in der Hierarchie ist der Job. Die niedrigsten Kategorien wurden bei der Finanzbranche weggelassen.  
Quelle: WTW Financial Services Compensation Survey (Deutschland) 2021

So wie bei den Isar Kliniken läuft es nur bei wenigen. Dem Statistischen Bundesamt zufolge haben Frauen 2021 pro Stunde durchschnittlich 18 Prozent weniger verdient als Männer. 2006 betrug dieser sogenannte unbereinigte Gender-Pay-Gap noch 23 Prozent. Hier werden pauschal alle Löhne und Gehälter von Frauen und Männern verglichen, unabhängig davon, was sie genau machen oder ob sie Voll- oder Teilzeit arbeiten. Der bereinigte Gender-Pay-Gap liegt deutschlandweit bei sieben Prozent: So viel weniger verdienen Frauen mit derselben Arbeitszeit und vergleichbaren Qualifikationen, Tätigkeiten sowie Erwerbsbiografien wie ihre männlichen Kollegen. „Der unbereinigte Gender-Pay-Gap spiegelt die gesellschaftliche Realität im Ganzen wider – mit all ihren tradierten Rollenmustern. Für die einzelne Organisation ist der bereinigte wichtiger, weil man hier Unterschiede erkennen kann zwischen Männern und Frauen, die eigentlich dasselbe verdienen müssten“, sagt Katharina Wauters, Vergütungsexpertin bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum.

### Der Druck steigt

Auch wenn sich auf Sicht von Jahrzehnten etwas tut, es geht nur langsam voran. Aber immerhin, es tut sich etwas. „Was sich ändert, ist die Wahrnehmung bei den Unternehmen“, sagt Florian Frank, Vergütungsexperte bei der Unternehmensberatung WTW. Vor drei Jahren habe er kaum Projekte dazu gehabt, jetzt gebe es immer

mehr Anfragen. Die Gründe sind vielfältig: Der Druck aus der Öffentlichkeit steigt, auch Kunden und der Finanzsektor fragen gezielter nach, wie es um das soziale Miteinander bestellt ist, wozu die faire Bezahlung von Frauen und Männern gehört. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen inzwischen sehr genau, dass ihr Arbeitgeber diesbezüglich liefern muss. Studien zeigen, dass gerechte Bezahlung die Fluktuation verringert und sich so Talente einfacher anwerben lassen.

Aber vor allem gibt es jetzt Druck aus der Politik: Kurz vor Weihnachten wurden Einzelheiten zur neuen Entgelttransparenzverordnung der Europäischen Union bekannt, die EU-Rat und -Parlament vermutlich im März beschließen. Die Regierungen haben dann maximal drei Jahre Zeit, die Verordnung in nationales Recht zu überführen – in Deutschland dürfte das 2024 der Fall sein. Für Experten ist das ein „Gamechanger“ im Hinblick auf Equal Pay: „Firmen ab 100 Mitarbeiter müssen dann ihren Pay Gap veröffentlichen“, sagt Vergütungsexperte Frank. Dazu gehören dann der EU-Verordnung zufolge alle Beschäftigten mit einem Arbeitsvertrag. Und mit Vergütung ist nicht nur das Festgehalt gemeint, dazu gehören auch weitere Zuwendungen einschließlich Sachleistungen wie Dienstwagen. Je nach Unternehmensgröße muss jährlich berichtet werden, bei kleineren Firmen alle drei Jahre. Entscheidend ist auch der Faktor, dass die Beweislast beim Arbeitgeber liegt. Er muss nachweisen, dass keine geschlechtsbezogene Diskriminierung vorliegt.

Nun gibt es da aber ein Problem: „Die meisten Unternehmen wissen gar nicht, wie hoch die Lücke bei ihnen ist“, glaubt Vergütungsexperte Frank. „In der Regel bildet sich eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretern von HR, Controlling, Geschäftsführung, idealerweise jemandem aus dem Business und, wenn vorhanden, Betriebsrat.“

Zu ermitteln, wie fair ein Betrieb seine eigenen Leute bezahlt, ist nicht ganz einfach. Unternehmen sind also gut beraten, zügig damit anzufangen, bevor der Gesetzgeber spätestens im März 2026 von ihnen verlangt, es zu können. Die Komplexität liegt darin, herauszufinden, ob eine Person wegen des Geschlechts weniger verdient. Denn dafür muss man die anderen Variablen herausrechnen. Vergleicht man eine Frau, die auf dem Land lebt, mit einem Kollegen in München, können die Gehälter allein schon wegen der Standorte unterschiedlich sein – und es läge dennoch keine Diskriminierung vor.

### Chancen auf Weiterbildung

Konkret müssen Unternehmen Kategorien von Mitarbeitern bilden, die einer gleichwertigen Arbeit nachgehen, und innerhalb dieser Kategorien Transparenz über die Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen herstellen. Wenn der Transparenzbericht in einer dieser Gruppen mehr als fünf Prozent Gehaltsunterschied offenlegt, muss der Betrieb dagegen etwas unternehmen, wenn er keine eindeutige geschlechtsneutrale Rechtfertigung vorweisen kann. Dann kommt – falls vorhanden – auch der Betriebsrat ins Spiel.

Im Einzelnen sollten Betriebe mehrere Aspekte von Fair Pay betrachten: Gleiche Bezahlung für gleichwertige Arbeit ist besonders heikel – das ist mit dem Gender-Pay-Gap gemeint. Doch zur gerechten Vergütung gehört auch, dass alle Mitarbeiter dieselben Chancen zur Weiterentwicklung haben. Oder dass ein Unternehmen transparent über die Gehaltsentscheidungen berichtet. Auch dass gemäß der Leistung gerecht vergütet wird, ist Mitarbeitern wichtig, aber gar nicht so leicht zu messen.

Eine Besonderheit kommt bei vielen Mittelständlern ins Spiel: die Nebenleistungen. Bei börsennotierten Konzernen gibt es da relative klare Regeln, die Größe des Dienstwagens zum Beispiel. „Aber im Mittelstand kann es auch hier zu erheblichen Unterschieden bei Männern und Frauen kommen“, sagt Frank. Er empfiehlt „auch für Nebenleistungen klare Vergütungsstrukturen festzulegen“. Der Vergütungsexperte warnt davor, die Gehälter von einzelnen Frauen anzupassen und dann zu glauben, dass das reiche. „Das nützt nichts, auch weil sich die Gehaltsunterschiede erfahrungsgemäß nach einiger Zeit wieder einstellen, wenn man ihre Ursachen nicht behebt.“



Hat alles durchrechnen lassen: Mike Schulz, Personalchef am Isar Klinikum München.

Betriebe ab 100 Mitarbeitern brauchen Strukturen, die professionell geschlechtsneutral sind.“

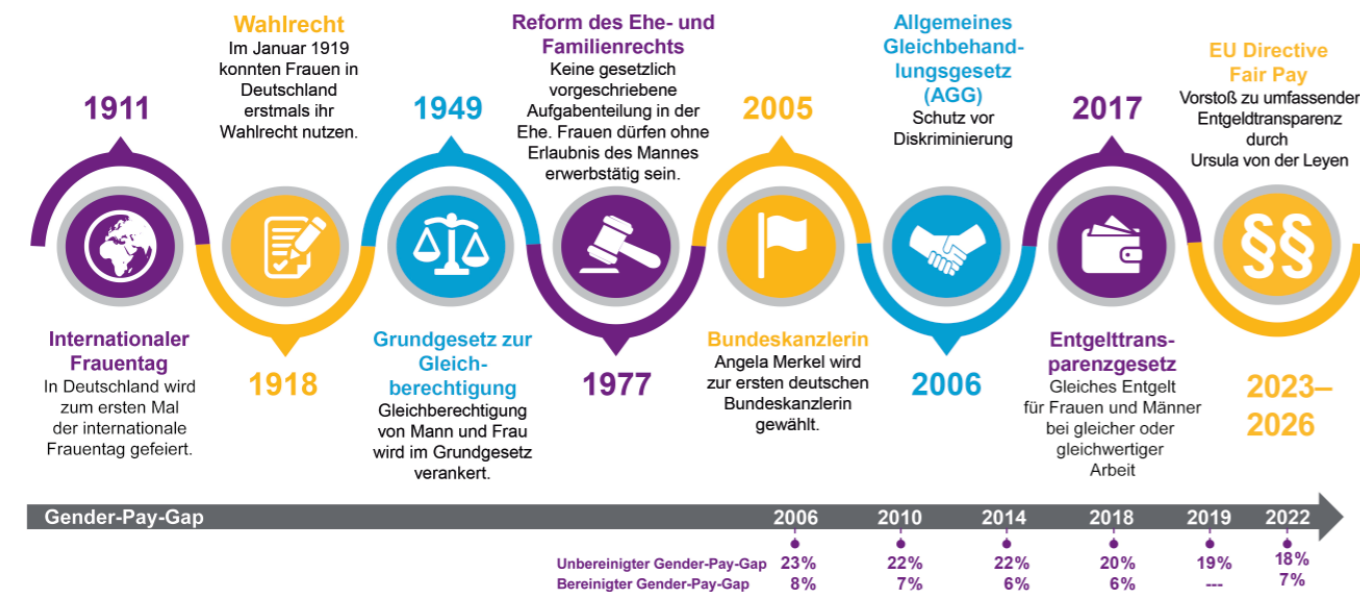
Die Erfahrung der Vergütungsexperten ist eindeutig: Je höher die Transparenz ist, desto niedriger ist das Gender-Pay-Gap. Zwar treten durch die erhöhte Transparenz unangenehme Wahrheiten zutage. Und so manche langjährige Führungskraft muss fürchten, dass eine gewisse Ungleichbehandlung öffentlich wird. Aber die Erfahrung zeigt, dass der gute Wille goutiert wird. „Das wesentliche Versäumnis von Unternehmen ist, gar nicht erst anzufangen“, sagt Wauters von Kienbaum. Wenn dann angefangen wurde, stiegen in der Regel die Gehälter der Frauen und glichen sich dem Niveau der Männer an. „Durch diese Maßnahmen kann es passieren, dass verdiente Gehaltserhöhungen von Männern verschoben werden müssen. Wir entwickeln für solche Fälle Simulationen. Da gibt es aber weitaus weniger Streit, als man denkt“, sagt Wauters. Denn die meisten betroffenen Männer verstehen, dass es berechtigt ist, ein Jahr zu warten, damit im Unternehmen Gerechtigkeit bei der Vergütung hergestellt wird.

Aber sind Frauen nicht auch selbst schuld, dass sie weniger Geld bekommen, weil sie in Gehaltsverhandlungen zu passiv auftreten? Eindeutige Zahlen fehlen. Marco H. Neumueller, Partner der Personalberatung Odgers Berndtson, kennt aus der Praxis ein Muster: „Die Frauen, die es bis an die Spitze geschafft haben, verhalten sich selten passiver als ihre männlichen Pendanten.“ Auf den Mittelmanagementpositionen sehe es anders aus. „Hier findet man häufig noch Frauen, die sehr viel vorsichtiger in Gehaltsverhandlungen gehen und sich tendenziell auch eher passiver verhalten.“

Das muss künftig kein Nachteil mehr sein. Das Bundesarbeitsgericht in Erfurt entschied gerade, dass ein Unternehmen einem Mann nicht mehr für die gleiche Arbeit bezahlen darf als einer Frau, nur weil er besser verhandelt hat als sie. Ihr Lohn müsste in diesem Fall auf den des Mannes ansteigen. <<

## WIE SICH DIE GLEICHBERECHTIGUNG IN DEUTSCHLAND ENTWICKELT HAT

Das Frauenwahlrecht gilt erst seit etwas über 100 Jahren. Seit 1977 dürfen Frauen auch ohne Einwilligung des Mannes arbeiten.



Quelle: 2022 Willis Towers Watson

© Isar Klinikum München



Gut gelaunt trotz Widerstand: Nina Patrick aus San Francisco gründete in Berlin. Sie wundert sich, dass Risikokapitalgeber Frauen eher ignorieren.

## Wie im vergangenen Jahrhundert

Ausgerechnet die modernsten Unternehmen haben zementierte Strukturen: In der Gründerszene haben es Frauen besonders schwer – vor allem beim Geld.

Die Kultur der Start-ups – sie ist geprägt von den Vorstellungen aus dem kalifornischen Silicon Valley. Dort dreht sich alles um eine Männerwelt, um erfolgreiche Gründer, deren Ideen sie zu Milliardären machen, um die Elon Musks dieser Welt,

Von OliverStock

die vor keiner Großtat zurückschrecken. Es ist eine Welt, die Diversität und Gleichberechtigung allenfalls als Tarnung mit sich herumträgt. Und es gehört zu den Widersprüchen der Wirtschaftsgeschichte, dass ausgerechnet die technologisch

© judithwagner.com

modernsten Unternehmen der Welt mit die rückständigsten sind, was den Umgang zwischen den Geschlechtern anbelangt.

Versuche, das aufzubrechen, hat es immer wieder gegeben. Ein Jahrzehnt ist vergangen, seit Ellen Pao eine spektakuläre Klage wegen sexueller Diskriminierung gegen ihren Arbeitgeber eingereicht hat, die Start-up-Investmentfirma Kleiner Perkins. Zwei Jahre später gab es die Gamergate-Affäre, in der es um Sexismus in der Video-Spielbranche ging. Es folgten MeToo-Skandale und Enthüllungen über üble Manieren mächtiger Männer aus der Techbranche. All dies löste eine überfällige öffentliche Abrechnung mit dem in der Branche vorherrschenden Sexismus, Rassismus und der mangelnden Diversität an der Spitze von Hightechfirmen aus.

### Zweifeln in Berlin

Das Ergebnis war eine Flut von Diversity-Berichten, die mal mehr, mal weniger ehrlich feststellen musste: Die Topstars in der Technologiebranche sind fest in Männerhand, das gilt für Unternehmen wie für Investoren. Eine, die das genau einschätzen kann, ist Nina Patrick. Sie kommt aus San Francisco und lebt heute in Berlin. Sie ist Co-CEO von Memido, einem Gesundheits-Start-up. „CEO“ heißt für sie „Chief Everything Officer“, denn sie ist so etwas wie das Mädchen für alles. Personal, Vertrieb, Marketing – alles liegt bei ihr. Nach Berlin ist sie gekommen, weil das Leben und Arbeiten in der deutschen Hauptstadt immer noch deutlich billiger ist als bei ihr zu Hause, als in Paris oder in London. Was sie erlebt, lässt bei ihr jedoch die gleichen Zweifel aufkommen, die sie schon in Kalifornien hatte: Kapitalgeber gibt es genug, aber solche, die ihr Geld Gründerinnen anvertrauen, sind rar. Der Gründerinnenanteil unter deutschen Start-ups ist zwischen 2020 und 2022 von 16 auf 20 Prozent gestiegen. Aber nur rund ein Prozent des privaten Risikokapitals geht an sie.

Patrick's Problem schwelt in Deutschland unter dem Radar. Der Female Founders Monitor, den der Start-up-Verband und die Personalsucheplattform Stepstone betreiben, macht das Thema jedoch sichtbar: So haben von Frauen gegründete Start-ups mit durchschnittlich sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich weniger Beschäftigte als die Männerteams mit 28. Ein Grund dafür: der Gender-Gap beim Kapital. Während die befragten weiblichen Gründungsteams im Schnitt bisher 1,1 Millionen Euro erhalten haben, liegt das Finanzierungsvolumen unter den Männerteams bei 9,7 Millionen Euro. Mehr als vier von fünf Frauen sehen in der Umfrage ein strukturelles Problem und stimmen der Aussage zu, dass Gründerinnen bei Investmententscheidungen kritischer untersucht wer-

den als Gründer. Patrick zählt dazu. Zudem sind deutlich weniger Frauen als Business-Angel aktiv. Nur sechs Prozent der Gründerinnen investieren selbst in Start-ups, bei den Männern sind es 16 Prozent.

Ein Grund für die Zurückhaltung: Investoren wissen, dass Frauen im Schnitt mit 36 gründen. Das fällt häufig in die Phase der Familienplanung. Gerade Gründerinnen sind durch familiäre Aufgaben doppelt gefordert. So sinkt bei Gründerinnen mit Kindern die wöchentliche Arbeitszeit im Schnitt um fast sechs Stunden, während sich dieser Effekt bei Gründern kaum zeigt. Außerdem, so hat die Studie ergeben, gründen Frauen im Vergleich zu Männern fast doppelt so häufig allein – ein Zeichen für fehlende Kontakte.

„Ich habe mittlerweile einen guten Zugang zu Männernetzwerken“, sagt dagegen eine, die es geschafft hat. Rebecca Göckel hatte 2016 die Idee, veganes Eis zu produzieren. Bereits zwei Jahre später führten Supermärkte erstmals ihr Eis der Marke Nomoo. Eine Erfolgsgeschichte, der sich kürzlich der Westdeutsche Rundfunk widmete und ein Porträt über sie sendete. Fazit: Als eine der wenigen Gründerinnen in der Start-up-Szene habe sie sich in einer Männerdomäne durchgebissen.

Eine Hürde für die Gründerinnen sei, dass die Geschäftsfelder, in denen Frauen sich selbstständig machen, finanziell weniger gefördert würden, erklärt Beate Miquel, Vorsitzende des Deutschen Frauenrats, im WDR. Für viele Geldgeber ist das vorherrschende Bild der Start-up-Szene immer noch das der Tech-Gründerinnen und -Gründer. Geldgeber investierten deswegen eher in Hochtechnologie, meint Miquel. Frauen aber seien stark in Gesundheit, Nachhaltigkeit und Bildung. Ihre Unternehmen kreisten oft um diese Kernthemen.

### Mit Bumble reich werden

Eine, die als Gründerin für weltweites Aufsehen sorgte, war vor zwei Jahren Whitney Wolfe Herd. Sie ging mit ihrer Dating-App Bumble an die Börse und wurde mit ihren damals 31 Jahren über Nacht die jüngste Selfmademilliardärin der Welt. Bumble ist kein gewöhnlicher Tinder-Rivale. Das Besondere am Geschäftsmodell: Die Frauen machen den ersten Schritt beim Dating. Die Milliardärin hatte sich noch einen weiteren Rekord gesichert: Sie war die jüngste weibliche Chefin, die je in den USA ein Unternehmen an die Börse gebracht hat – und zwar mit riesigem Erfolg. Inzwischen ist die Aktie nur noch ein Viertel ihres Einstandspreises wert. Aber Whitney Wolfe Herd kann sich trösten: Das ist auch anderen Techunternehmen passiert, die an der Wall Street notiert sind. Und die werden alle von Männern geleitet. <<

**1,1**  
Millionen Euro  
haben  
Gründerinnen  
im Schnitt  
erhalten.

**9,7**  
Millionen Euro  
bekamen  
männliche  
Gründerteams  
im Schnitt.

Quelle: Female Founders Monitor

# Übertriebene Ansprüche

Kind und Karriere gleichzeitig zu optimieren, funktioniert nicht.

Ach, Ursula, damit hast du Müttern keinen Gefallen getan! Die ehemalige Bundesministerin von der Leyen hat mit ihren sieben Kindern eine steile Karriere zur mächtigsten Frau Europas hingelegt. Das ist vielleicht schön für die ehrgeizige Mutter und hoffentlich auch für die Kinder. Es ist allerdings definitiv kein Modell für 99,9 Prozent aller berufstätigen Mütter. Denn ganz gleich, wie gut sich Mütter organisieren, wie oft sie „Lean in. Women, Work, and the Will to Lead“ der Ex-Facebook-Chefin Sheryl Sandberg unter Freundinnen getauscht haben: Kind und Karriere bekommt niemand verlustfrei unter einen Hut. Nicht in Deutschland und nicht anderswo.

Das Normalokind weint, weil es schon wieder als Letztes von der Kita abgeholt wird. Da hilft auch die eine Stunde Quality-Time-Vorlesen am Abend nicht. Das Mäuschen schätzt dieses Konzept nicht. Das Mäuschen will seine Eltern, wenn es seine Eltern braucht. Zugleich verteilen sich die gute Mutter und der gute Vater, um allen intrinsischen und extrinsischen Qualitätskriterien gerecht zu werden.

Das ist kein Problem flexibler Arbeitszeitmodelle oder längerer Elternzeit in fortschrittlichen Unternehmen. Es ist die schlichte, schmerzhafteste Erkenntnis: Egal, was die Gesellschaft Frauen und Männern

verspricht, berufstätige Mütter und Väter können nicht alles haben. Sie müssen Abstriche akzeptieren: an ihren eigenen Bedürfnissen, an ihren Karrieren, erst recht an den vielleicht nur 20 Lebensjahren, die sie mit ihren Töchtern und Söhnen tatsächlich teilen.

Berufstätige Mütter bilden wunderbare Netzwerke. Davon können Väter lernen. Noch besser wäre es jedoch, wenn sich nicht so viele Frauen fortwährend wechselseitig beurteilen und bewerten würden. „Momzilla“ – was für ein passender Ausdruck. Väter sind entspannter, davon können Mütter lernen. Der neuste Sport in der Mutter-Olympiade ist die „bedürfnisgerechte Erziehung“. Viele Anhängerinnen scheinen das als Auftrag zur Selbstaufgabe zu interpretieren. Alles, wirklich alles dreht sich ums Kind, bis Supermama ausgelaugt zusammensackt. Dabei ahnt sie noch gar nicht, wie Mutter Natur zurückschlagen wird. Viel Spaß damit, wenn das Kind in die Pubertät kommt. Schließlich hat der Teenie schon mit der Muttermilch aufgesogen: Meine Wünsche sind hier Befehl.

Zwei Ansätze sind klüger. Wirklich Frieden schließen mit der Tatsache, dass niemand überall perfekt sein kann. Und: die eigenen Bedürfnisse ernst nehmen. Auch aus Kindern solcher Eltern wird was Ordentliches. <<



„**„Momzilla“ – was für ein passender Ausdruck,**  
meint  
Anke Henrich

# Vorsicht, Gesinnungspolizei!

Das Familienministerium fördert zweifelhafte Programme. Das hat wenig mit Toleranz zu tun.



Die grüne Familienministerin Lisa Paus stammt, soweit sich das von außen sagen lässt, aus sehr mittelständischen Verhältnissen. Der Familie gehört seit mehr als einem halben Jahrhundert eine blitzblanke Maschinenfabrik im Emsland. Baumaschinen, Lifttechnikfahrzeuge, Wagen für den Bergbau unter Tage – all das kommt von dort.

Was zum Teufel ist in eine Ministerin gefahren, die diesen Hintergrund hat, eine „Meldestelle für Antifeminismus“ zuzulassen? Eine von ihrem Haus mit unserem Geld geförderte Stiftung hat jetzt ein Portal eröffnet, auf dem jeder melden kann, wenn

etwa ein anderer gegen vermeintlich geschlechtergerechte Sprache wettet. Wenn Organisationen, die sich für Feminismus einsetzen, öffentlich mit Ross und Reiter\*in als solche benannt werden oder die Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten kritisiert wird.

Petzportal ist das richtige Wort für diese Idee. Es zeugt von einer Diskussionsunkultur, die das Gegenteil von dem ist, was Politik braucht. Es wirft ein Licht auf seine Macher und Förderinnen, die Demokratie nur so lange hochhalten, bis sie selbst an die Macht kommen. Es ist ein Beispiel für eine Haltung – in diesem Fall der Linken –, die von Vorschrift und Kontrolle geprägt ist. Und es zeigt, wie unendlich weit sich die Gesinnungspolizistin Lisa Paus von den Werten entfernt hat, die erfolgreiche mittelständische Unternehmen auszeichnet: Toleranz gegenüber anderen Herangehensweisen, Respekt vor anderen Meinungen und letztlich das Vertrauen, eine gemeinsame Sache voranbringen zu wollen. <<



**Das Petzportal zeugt von Diskussionsunkultur,**  
stellt Oliver Stock fest

# Vom Männerland zum Kinderland

Deutschland ist nicht übermäßig familienfreundlich. Wer Gleichberechtigung will, muss das ändern.

Deutschland ist kein besonders familienfreundliches Land. In internationalen Umfragen liegen wir weit hinten. Besonders deutlich wurde die gesellschaftliche Stellung von Kindern während der Corona-Hochphase – sie litten und leiden mit Abstand am stärksten. Es mangelt hierzulande an Infrastruktur bei der Kinderbetreuung, was die Teilzeitquote hochtreibt. Ein Grund dafür ist, dass die Berufe Lehrer und Erzieher ein großes Imageproblem haben. Die Liste ließe sich beliebig fortführen. Kindergelderhöhungen kaschieren das nur.

Eines muss die Politik verstehen: Bei Unternehmen hat die Wende zu mehr Familienfreundlichkeit längst viel stärker eingesetzt als beim Rest der Gesellschaft. Der Grund ist der Personalmangel. Er lässt Betrieben keine andere Wahl, als Frauen und Familien zu fördern. Wer Führungskraft ist, gratuliert aufrichtig zur Schwangerschaft und ermuntert, mehr als zwei Monate Elternzeit zu nehmen. All das ist in immer mehr Unternehmen zur Regel geworden oder auf dem Weg dahin.

Was noch längst nicht auf dem Weg ist, ist die Mentalität der Gesellschaft. Hier regiert noch viel zu oft das alte Rollenverständnis. Wie oft wird ein Mann gefragt, wie er das mit Kind und Karriere hinbekommen hat? Wie oft eine Frau? Ähnlich



**Unternehmen sind frauenfreundlicher als die Gesellschaft,**  
findet Thorsten Giersch

ist es bei der Pflege von Angehörigen, was rund zwei Millionen Deutsche und bald noch viel mehr betrifft. Familienarbeit wird hierzulande weit weniger geachtet als Lohnarbeit.

Wer als Mann den Samstag mit Baumarkt und Gartenarbeit verbringt, gilt gerade bei der älteren Generation als Macher – anders als der, der samstags vier Stunden in der Küche steht, putzt, die Wäsche macht und den Rest des Tages das Kind betreut. Doch genau solche Unterstützung brauchen Frauen, wenn sie unter der Woche Performances bringen sollen. „Ernährer der Familie“ zu sein, bedeutet eben auch, das Essen auf den Tisch zu stellen – anstatt zwingend der Hauptverdiener zu sein. Die Mentalität zu ändern, damit der soziale Druck sinkt, kostet nichts. Es ist aber dennoch die größte Herausforderung überhaupt. <<

## Impressum

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Herausgeber: Oliver Stock

Chefredakteur: Thorsten Giersch (v. i. S. d. P.)

Chef vom Dienst: Björn Hartmann

Redaktion: Anke Henrich, Florian Spichalsky

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Andreas Kempf, Reinhard Schlieker

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Titelbild: B. Braun

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

Verlag: WEIMER MEDIA GROUP GmbH  
Seestraße 16, D-83684 Tegernsee  
Telefon: (0 80 22) 704 44 43  
info@weimermedia.de  
www.weimermedia.de  
Amtsgericht München, HRB 198201

Geschäftsführer: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Chief Operating Officer: Peter Kersting

Chief Sales Officer: Murat Kalavaoglu  
Mobil: (0163) 208 21 44  
kalavaoglu@weimermedia.de

Verlagsvertretungen:  
Nielsen I, V, VI, VII: Dirk Struwe Medienvermarktung  
Mühlenkamp 21a, D-22303 Hamburg  
Telefon: (040) 28 05 80-80  
d.struwegstruwe-media.de

Nielsen II: Nicole Haubner medienservice + beratung  
Vereinsstraße 20, D-41472 Neuss  
Telefon: (0 21 31) 406 37-0  
kontakt@medienservice-und-beratung.de

Nielsen III a und b: Medienberatung Uwe Stolte  
Gartenstraße 13, D-65343 Eltville  
Telefon: (0 61 23) 701 68 84  
uwe.stolte@medienberatung-stolte.de

Nielsen IV, Österreich und Schweiz:  
Murat Kalavaoglu  
Mobil: (0163) 208 21 44  
kalavaoglu@weimermedia.de

Özden Kalavaoglu  
Mobil: (0174) 660 38 62  
oezden.kalavaoglu@weimermedia.de

**Abonnement- und Leserservice:** PressUp GmbH  
Markt und Mittelstand Leserservice  
Postfach 70 13 11, D-22013 Hamburg  
E-Mail: [aboservice@marktundmittelstand.de](mailto:aboservice@marktundmittelstand.de)  
Telefon: (040) 38 66 66-356, (Mo.–Do. 8 bis 18 Uhr, Fr. 8 bis 17 Uhr)  
**Jahresabonnement Inland:** 49,00 Euro  
(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);  
**Schüler, Studenten und Auszubildende:** 35,00 Euro  
(gegen Nachweis, 8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);  
**Jahresabonnement Ausland:** 63,00 Euro  
(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)

Vertrieb: PressUp GmbH  
Wandsbeker Allee 1, D-22041 Hamburg  
Telefon: (040) 38 66 66-0, Telefax: (040) 38 66 66-299  
E-Mail: [vertrieb@pressup.de](mailto:vertrieb@pressup.de), Internet: [www.pressup.de](http://www.pressup.de)

Druck: Vogel Druck und Medienservice GmbH  
[www.vogel-druck.de](http://www.vogel-druck.de)

ISSN: 0948-8340



© Alle Rechte vorbehalten WEIMER MEDIA GROUP GmbH

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.

**Haftungsausschluss:** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „Markt und Mittelstand“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Crossmedia-Monats-Reichweite: 313.000 Entscheider  
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)  
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2022  
(Basis: 3,07 Mio. Entscheidungsträger)



# Markt

UND MITTELSTAND

## DER TALK

Die großen Herausforderungen des Mittelstands – und wie man sie lösen kann.

### Mittelstand = Männerland? Was wirklich zu mehr Diversität führt

Egal, welche Zahlen man nimmt – Frauen haben es im Mittelstand schwer. Ihre Quote in Führungspositionen ist gering, dafür arbeiten sie zehn Mal so häufig in Teilzeit. Chefredakteur Thorsten Giersch diskutiert passend zu Equal Pay Day und Weltfrauentag mit diesen vier Gästen darüber, was getan werden muss für mehr Gleichberechtigung im Job.



7. März 2023, 11.00–12.00 Uhr

#### Unsere Gäste

##### Jasmin Arbabian-Vogel

Präsidentin des Verbands  
deutscher Unternehmerinnen e. V.



##### Ev Bangemann

Managing Partner Markets,  
EY Deutschland



##### Robert Franken

Berater mit Fokus Diversity,  
Digitalisierung und Kulturtransformation



##### Claudia Scheins

Director Learning & Development,  
FIEGE



Melden Sie sich hier kostenlos an  
[www.marktundmittelstand.de/der-talk](http://www.marktundmittelstand.de/der-talk)

