

# Wirtschaft Berlin

ENTSCHEIDERINNEN

SPEZIAL

## Der Runde Tisch

Berliner Entscheiderinnen diskutieren über die Rolle von Frauen in der Wirtschaft

08

## Angst vor Karriereknick

Nach wie vor tun sich die Deutschen schwer mit arbeitenden Müttern

12



## Begeehrt und umworben

Qualifizierte junge Frauen sind in den Unternehmen hochwillkommen –  
Besonders, wenn sie eine Ausbildung in den MINT-Fächern haben

AUS DEM INHALT

06 Herausforderung Diversity



Das Potenzial der Vielfalt: Unternehmen setzen alles daran, die speziellen Eigenschaften jedes einzelnen Mitarbeiters nicht nur zu akzeptieren, sondern als Chance zu nutzen.

06 Nicht als Einzelkämpferin



Netzwerke gibt es, solange es beruflich ambitionierte Menschen gibt. Gerade Frauen können von strategischen Kontakten profitieren.

08 Der Runde Tisch



Zehn Führungs-Frauen aus der Region diskutieren über ihre Rolle in der Gesellschaft, in der Berufswelt und über die Kraft des guten Beispiels: Nur wenn Frauen in Top-Positionen sichtbar sind, können sie zur Normalität werden.

11 Ungeschriebener Dresscode



Das richtige Outfit sorgt für einen positiven Eindruck.

12 Mut zur Lücke



Kind und Karriere? Wer sich nicht aufreiben will, muss sich vom Perfektionismus verabschieden.

14 Wie Männer ticken



Eine Gehaltserhöhung durchzusetzen, ist ein Strategiespiel.

BILDER: FUSE/WAVEBREAKMEDIA LTD./ WAVEBREAK MEDIA/INFOGRAFX/STOCK/THINKSTOCK



# Frauenkarrieren im Hightech-Land

Im Wettlauf um die besten Köpfe werben große und kleine Unternehmen aktiv um Frauen in MINT-Berufen – Interne Förderprogramme und gute Aufstiegschancen – Zahl der Studienanfängerinnen steigt

Wer Mut hat, macht Mut – das Wort von Adolph Kolping ist 150 Jahre nach seinem Tod so aktuell wie damals. Sollen Mädchen und Frauen ermutigt werden, in naturwissenschaftlich-technische Berufe einzusteigen, hier auch Führungsverantwortung zu übernehmen, brauchen sie Vorbilder. „Stereotype sind zäh und langweilig“, sagt Dr. Ulrike Struwe, Leiterin der Geschäftsstelle „Komm, mach MINT“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Entsprechend langsam entwickelt sich die Zahl der weiblichen Azubis, Studenten und Beschäftigten in den Berufen, die mit Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT-Berufe) zu tun haben. Immerhin – und das ist die gute Nachricht: Sie entwickelt sich. 14 Prozent der 7,3 Millionen Arbeitnehmer im MINT-Bereich sind Frauen. Klingt wenig, aber Deutschland nimmt damit schon einen internationalen Spitzenplatz ein. Nur in Südkorea gibt es noch mehr MINT-Frauen: 19 Prozent. Da die fraglichen Branchen händeringend Nachwuchs suchen – 210.000 Fachkräfte fehlen dem arbeitgebernahen Institut der Deutschen Wirtschaft (iw) zufolge – und mit guten Verdienst- und Aufstiegschancen punkten können, stehen die Chancen gut, dass der Anteil wächst.

ROLLENVORBILDER FEHLEN. Junge Frauen sind heute so fit und berufsorientiert wie noch nie. „Sie sind in vielen Fällen besser ausgebildet als gleichaltrige Männer und erwerben außerdem öfter einen höheren Abschluss“, erklärt Grit Driewer, Inhaberin der Berliner GTD Personalberatung. Dennoch fällt ihre Berufswahl meist noch genauso geschlechtsspezifisch aus wie in der Generation ihrer Eltern: Mädchen werden Kauffrau im Einzelhandel, Jungs Kfz-Mechatroniker. Junge Frauen studieren Pädagogik, junge Männer Ingenieurwissenschaften. Dr. Ulrike Struwe bestätigt das: „Was wir brauchen, ist nicht in erster Linie mehr Bildung. Wir brauchen andere Rollenvorbilder. Deutschland ist Hochtechnologieland, aber die Technik wird

immer noch als Männerdomäne wahrgenommen.“ Dabei gibt es vielerlei pfiffige Initiativen, um schon in der Vor- oder Grundschule Mädchen gar nicht erst auf die Idee kommen zu lassen, sie verstünden nichts von Technik – es ist nämlich wissenschaftlich erwiesen, dass ihnen technisches Verständnis keineswegs abgeht, sondern durch eine rollenspezifische Sozialisierung quasi „ausgetrieben“ wird. Große Unternehmen gehen daher mit Baukästen zu dem Kindern, Unternehmen laden Mädchen zum „Girls' Day“ ein, um ihnen technische Berufe in der Praxis vorzuführen. „Zahllose gute Initiativen“ beobachtet Struwe im ganzen Land. Im nationalen Pakt „Komm, mach MINT“ werben Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien unter jungen Frauen für den Einstieg in einen entsprechenden Berufsweg.

FAMILIENFREUNDLICHE ANGEBOTE. Bis es für jungen Frauen selbstverständlich wird, Ingenieurin werden zu wollen, bis die Konstrukteurin in der Automobilbranche zum gewohnten Anblick oder die Heizungsmonteurin zum Alltagsbild gehört, ist es noch ein langer Weg. „Initiativen sind natürlich nicht flächendeckend, oft wird ihr punktueller Eindruck bei den Mädchen und Frauen durch gegenteilige Alltagserfahrungen überlagert“, bedauert Struwe. „Das ist ein gesellschaftlicher Wandel, der sich nur sehr allmählich vollzieht.“ Sie würde sich wünschen, dass dabei alle Akteure mitziehen: Neben den Unternehmen auch die Elternhäuser und die Schulen. Letztere könnten neben anderen Rollenvorbildern vor allem inhaltlich mehr beitragen. Gute Ansätze sieht Struwe in den Unternehmen: Auch in MINT-Berufen stünden allen Beschäftigten viele Angebote offen, um Familie und Beruf vereinbaren zu können – von Teilzeitarbeit über Home Office bis zur Unter-

stützung bei der Kinderbetreuung. „Die Befürchtung, in einem MINT-Beruf auf weniger familienfreundliche Bedingungen zu treffen als in anderen Branchen, ist nicht begründet“, meint die Expertin.

FRAUEN ANDERS ANSPRECHEN. Die Unternehmen werben aktiv um Bewerberinnen: Sie gehen vor Ort in die Schulen und informieren über Beschäftigungsmöglichkeiten. „Dabei machen sie aber oft den Fehler, beide Geschlechter auf gleiche Weise ansprechen zu wollen“, hat Struwe beobachtet. „Jungen und Männer gehen tendenziell spielerisch an die Technik heran, sie sind von Technik an sich fasziniert. Mädchen und Frauen wollen eher wissen: Was ist der Sinn, wem nützt die Technik?“ So sei es kein Wunder, dass Berufe, die den Sinn schon im Namen führten, einen höheren Frauenanteil hätten, Medizintechnik oder Bioinformatik etwa. „Wenn die Wirtschaft es schaffen würde, stärker den Nutzen und den konkreten Bezug von MINT-Berufen herauszustellen, würden sich sicher auch mehr Frauen angesprochen fühlen.“

DEMOGRAFIE ZWINGT UNTERNEHMEN ZUM HANDELN. Frauen, die entsprechende Ausbildungen oder Studien abgeschlossen hätten, finden in den Unternehmen offene Türen vor, so Struwe. Große Konzerne haben eigene, strukturierte Förderprogramme für die Berufseinsteigerinnen aufgelegt. So sagt Thorsten Röwe, Human Resources Manager bei Siemens: „Da liegt viel Potenzial brach, auf das wir angesichts der demografischen Entwicklung nicht verzichten können. Gerade als Technikunternehmen sind wir von der Innovationskraft unserer Mitarbeiter abhängig. Und da bieten wir jungen Leuten ein breites Feld an Möglichkeiten. Warum sollen wir das auf Männer beschränken?“

Frauen sind meist weniger von Technik an sich fasziniert, sie sehen eher den Nutzen



Impressum

Berliner Verlag GmbH  
Geschäftsführer: Michael Braun, Stefan Hilscher  
Vermarktung und Umsetzung:  
BVZ BM Vermarktung GmbH (Berlin Medien)  
Geschäftsführer: Jens Kauerauf  
Projektleitung: Frank Simon  
Kontakt: rundertisch@berlinmedien.com  
Anzeigen: Postfach 02 12 84, 10124 Berlin  
Druck: BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH,  
Am Wasserwerk 11, 10365 Berlin

Konzeption, Redaktion und Layout  
mdsCreative GmbH, Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln  
Geschäftsführer: Klaus Bartels  
Projektverantwortung: Frauke Wolf, Katrin Großmüller

Titelbild: vasabii/pikhsos/evryka23/Stock/Thinkstock  
Composing: Bente Shipp  
Bilder Inhalt: IPGutenbergUKLtd/killerbayer/AndreyPopov/monkeybusinessimages/Stock/ Wavebreakmedia Ltd/ Wavebreak Media/Thinkstock/benjamin pritzkuleit



Frauen und Technik: Eine breite Veränderung des Berufswahlverhaltens braucht Rollenvorbilder

**Karrierebeispiel:  
Cornelia F. Krämer – proventis consult**



Strategieentwicklung, Change Management, Management-Diagnostik, Executive Coaching, Mediation – Cornelia F. Krämer hat viele Seiten. An der Freien Universität Berlin studierte sie Bibliotheks- und Kommunikationswissenschaft. Nach einer Reihe verantwortlicher Positionen in der Wirtschaft – unter anderem bei der Berliner Stadtreinigung BSR und der InBit GmbH – gründete sie proventis consult 2004 als Gesellschaft für Change Management und Informationstechnologie als Start-up und entwickelte das Unternehmen erfolgreich.

ce dem drohenden Fach- und Führungskräftemangel zu begegnen, in Unternehmen kaum spürbar sind, wenn sie lediglich Appellcharakter haben, ohne wirksam in Strukturen wie Zielvereinbarungen oder dem Recruiting verankert zu sein.

Kaum etwas liegt Krämer mehr am Herzen als die Gleichstellung der Geschlechter im Arbeitsleben. Aus diesem Grund ist sie auch im Vorstand der Business and Professional Women (BPW) Berlin, einem einflussreichen internationalen Netzwerk für berufstätige Frauen.

„Als begeisterte Kommunikatorin kann ich mittlerweile auf ein fachlich, methodisch und regional breit gefächertes Netzwerk bauen. Kunden buchen mich, um Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung integriert zu planen und die Implementierung als Management-Prozess zu steuern“, so Krämer, die auch namhafte Automobil- und IT-Unternehmen berät. „Ohne Integration von Personalentwicklung wandern auch die besten Konzepte der Organisationsentwicklung, wie Organigramme und Entwürfe für SOLL-Prozesse, in Schubladen. Umgekehrt ‚krankt‘ eine Personalentwicklung, die nicht mit Strukturen verbunden ist, an Transferbrüchen.“ Die Unternehmerin ist sich sicher, dass sinnvolle Vorstöße, zum Beispiel um mit Gender-Balan-



Bild: Dr. Hoffmann-Greif

In kleinen und mittleren Unternehmen mit flachen Hierarchien fällt hingegen oft der Aufstieg leichter, hat „Komm, mach MINT“-Expertin Dr. Ulrike Struwe beobachtet: Hier finden sich deutlich mehr Frauen in Führungspositionen als in Dax-Unternehmen. „Das mag einerseits daran liegen, dass in einem überschaubareren Betrieb die Frau ‚sichtbarer‘ ist, oder daran, dass sie ein umfassenderes Aufgabengebiet hat als in einem Großkonzern.“ Insgesamt hätten viele Unternehmen aber verstanden, dass Frauen in Führungspositionen einen konkreten, messbaren Mehrwert bringen: „Gemischte Teams sind immer erfolgreicher und kreativer.“ Insgesamt sind Frauen ...



**FRAUEN PROFITIEREN**

Trotz Wirtschaftskrise ist die Beschäftigung in den MINT-Berufen seit 2007 um rund sechs Prozent gewachsen. Einer DGB-Studie zufolge kommt dieser Zuwachs vor allem Frauen zugute: Ihr Beschäftigungsplus in diesem Bereich lag bei zehn Prozent. Demnach ist die Zahl der angestellten Naturwissenschaftlerinnen um 44 Prozent gewachsen. Auch unter den Ingenieuren gibt es ein Viertel mehr weibliche Beschäftigte, in der Kategorie Mathematik, Physik und Chemie stieg ihr Anteil überdurchschnittlich. Bei den Datenverarbeitungsfachleuten sowie bei den Technikern und technischen Sonderfachkräften fiel das Wachstum der Frauenbeschäftigung allerdings geringer aus.



**► Analysieren und Aufreinigen aus Leidenschaft**

Mit mehr als 120 Mitarbeitern ist KNAUER einer der etablierten Hersteller von Labormessgeräten in Berlin. Unsere Produkte umfassen die extrem kompakte HPLC, UHPLC-Systeme für hochauflösende Analytik, präparative HPLC-Systeme sowie Prozess-LC-Anlagen und Osmometer.

Leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter/-innen bilden die Basis unseres Familienunternehmens. Wir entwickeln Präzisionsgeräte für Menschen im Labor.



KNAUER Wissenschaftliche Geräte GmbH  
 Hegauer Weg 38  
 14163 Berlin  
 Tel. +49 30 809727-0  
 info@knauer.net  
 www.knauer.net



## Karrierebeispiel: Nicole Srock.Stanley – „dan pearlman“

Eine kreative Querdenkerin, mit erheblichem Erfolg: Nicole Srock.Stanley ist Geschäftsführerin und Mitgründerin der 1999 in Berlin gegründeten Agentur dan pearlman Markenarchitektur GmbH. 1999 fanden sich die Designerin, ihr Mann Kieran Stanley und zwei Freunden zusammen, um eine strategische Kreativagentur zu gründen. Ihr erstes Projekt war es, sich selbst zu erfinden und eine unverwechselbare Marke zu kreieren. „So erfanden wir ‚Dan Pearlman‘, einen fiktiven Charakter, der das verkörpern sollte, was ich und meine Partner als Marke bieten wollten: ein lässiger Typ, ein kosmopolitischer Jetsetter, dessen Name nach Internationalität und Kreativität klingt“, so Srock.Stanley. Innerhalb der Agentur verantwortet die studierte Innenarchitektin sie die Bereiche Marken- und Unternehmensstrategie und entwickelt als visionäre Vordenkerin neue Geschäftsfelder und Zukunftsthemen. „Wir wollen Marken zum Erlebnis und Erlebnisse zu Marken machen, um sie nachhaltig in den Köpfen und Herzen von Menschen zu verankern“. Unter ihrer Leitung bietet ein ganzheitlicher 360° Ansatz das gesamte Leistungsspektrum der Markenführung.

Mit einem interdisziplinären Team von 100 Strategen, Designern, Architekten und Landschaftsgestaltern arbeitet sie an der strategischen Positionierung von Marken – über ihre visuelle und mediale Kommunikation bis hin zur kreativen Konzeption und Umsetzung. Doch neben ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin bei dan pearlman engagiert sich Nicole Srock.Stanley in zahlreichen Netzwerken ehrenamtlich. Sie sitzt im Präsidium der IHK, ist Vorstandsmitglied des Kreativnetzwerks Create Berlin und Botschafterin für ein Arten- und Habitatschutzprojekt in Kooperation mit dem Berliner Leibniz-Institut für Zoo- und Wildtierforschung (IZW) in Borneo. Die Agentur dan pearlman indessen betreute seit der Gründung zahlreiche nationale und internationale Kunden, unter anderem Allianz, BMW, Deutsche Lufthansa, Mercedes-Benz, MINI, Roca, Qatar Railways, Rene Lezard, Karstadt, Marc O'Pollo, Zoo Hannover und Zoo Berlin. Seit Februar dieses Jahres ist sie zudem Kreativdirektorin des Bikini Berlins. Die Auszeichnung für den Designpreis in Gold der Bundesrepublik Deutschland für die Lufthansa Markenakademie und die Auszeichnung als familienfreundlichstes Unternehmen in Berlin zeigen, in welchem Spannungsfeld sich dan pearlman als modernes Unternehmen befindet.



BILD: MONKEYBUSINESSIMAGES/MARKDB00/STOCK/THINKSTOCK



In kleineren Unternehmen werden Frauen eher wahrgenommen und können schneller in Führungspositionen aufsteigen

... in Führungspositionen aber noch deutlich unterrepräsentiert; in MINT-Berufen ebenso wie in Branchen mit Frauenüberhang. Mancher hofft, dass mit der Einführung von Frauenquoten der Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen noch zunehmen wird. Struwe: „Der Spruch ‚Wir würden ja eine Frau nehmen, wenn wir eine hätten‘ zieht heute nicht mehr. Die top-ausgebildeten Frauen sind da, die Unternehmen müssen sie nur finden. Eine gute Adresse dafür sind Akademiker-Netzwerke.“

**GUTE TALENTSCHMIEDE.** Die Femtec GmbH mit Sitz in Berlin etwa qualifiziert exzellente MINT-Absolventinnen für Führungsaufgaben. Dazu setzt sie seit 15 Jahren erfolgreich auf eine Kooperation mit international tätigen Technologieunternehmen und führenden technischen Universitäten. Für eine nach fachlichen und persönlichen Fähigkeiten ausgewählte Universitätselite bietet Femtec ein auf drei Semester angelegtes Careerbuilding-Programm an, das gezielt auf berufliche Praxisanforderungen und künftige Führungsaufgaben vorbereitet. Mittlerweile haben 650 weibliche MINT-Talente das Programm absolviert, über 500 der Femtec-Alumnae sind be-

reits erfolgreich in Fach- und Führungspositionen im technischen, naturwissenschaftlichen und dem Informatikbereich tätig. Geschäftsführerin Renate Lohmann zählt die Vorteile für Berufseinsteigerinnen auf: „Durch frühzeitige Vernetzung können die Studentinnen Praxiserfahrungen etwa durch Praktika, Innovationswerkstätten oder Abschlussarbeiten sammeln und sich als Nachwuchskraft empfehlen. Sie sehen die Anforderungen und können eventuell vorhandene Qualifikationslücken noch schließen. Und sie lernen neben den namhaften Unternehmen innerhalb des Femtec-Netzwerks auch ‚Hidden Champions‘ kennen, für die sie sich sonst vielleicht nicht interessiert hätten.“ Der Kennenlern-Prozess zwischen den Top-Studentinnen und den Femtec-Partnerunternehmen ist sehr intensiv. Das nützt beiden – den Berufseinsteigerinnen und den Firmen, die hochqualifizierte Leute suchen, die perfekt zu den internen Anforderungen passen.

**MIT ABSCHLUSSARBEIT PUNKTEN.** Ein ganz wichtiger Türöffner ist die Abschlussarbeit. Mit dieser wissenschaftlichen Arbeit können MINT-Studentinnen schon wichtige Weichenstellungen für ihr Berufsleben vornehmen. Sie sollte bereits thematisch auf den gewünschten späteren Arbeitsbereich abgestimmt sein. Viele Firmen schreiben auf ihren Webseiten oder in Stellenbörsen Diplom- oder Masterarbeiten aus – eine klare Win-win-Situation: Die Studentinnen arbeiten an spannenden Projekten, sammeln erste Praxiserfahrungen und bekommen teilweise sogar Geld dafür. Bei einem großen deutschen Technologiekonzern erhalten Studierende durchschnittlich 600 Euro pro Monat. Die Unternehmen wiederum bekommen neue Impulse und haben die Chance, sich potenzielle Mitarbeiter genau anzuschauen. Auch zahlreiche Stiftungen vergeben Stipendien für Abschlussarbeiten, meist in fest umrissenen Themengebieten.

### In der Endphase des Studiums Kontakte knüpfen und Weichen richtig stellen

#### TECHNIK

Technik durchdringt den gesamten Alltag: Hier geht es nicht nur um Brückenbau oder Automobilkonstruktion, Techniker und Ingenieure sind in der Elektronik- ebenso wie in der Lebensmittel- oder Textilindustrie gefragt. Die Produkte müssen nicht nur hergestellt, sondern auch instandgehalten werden. Es gibt Berufswege über eine duale Ausbildung in Handwerk und Gewerbe oder über ein Hochschulstudium. Beide Einstiegsvarianten bieten gute Aufstiegschancen, und auch Ausbildungs-Absolventen steht ein späteres Studium offen.

#### INFORMATIK

Nichts geht ohne Datenfluss: Von der Freizeitgestaltung über die Haustechnik bis zur Wirtschaft – überall sind Informatiker gefragt. Sie sind Fachleute für Datenverarbeitung und Kommunikation, müssen sich in viele Fachbereiche hineinendenken, um sinnvolle, nutzerfreundliche Lösungen zu finden.

#### NATURWISSENSCHAFTEN

Physik, Chemie, Medizin, Biologie, Geologie und, und, und ... – die Naturwissenschaften erklären, wie die Erde, die Welt und das Leben funktionieren. Damit sind sie Schrittmacher beispielsweise für die Leistungen von Industrie und Handwerk, für ärztliche Versorgung und medizinischen Fortschritt, aber auch für soziale Errungenschaften und die Entwicklung moderner, lebenswerter und ökologisch nachhaltiger Städte sowie für intelligente Mobilität.

#### MATHEMATIK

Kein Busfahrplan, kein Computerchip, kein medizinisches Verfahren und keine Wettervorhersage entstehen ohne die Leistung von Mathematikern. Entsprechend vielfältig sind ihre Einsatzmöglichkeiten: Spezialisiert auf „reine Mathematik“ gehen sie eher in die Forschung und Entwicklung, während Spezialisten für „angewandte Mathematik“ gefragte Fachleute für Wirtschaftsunternehmen, Banken und Versicherungen oder die Hightech-Industrie sind.

Seit 2008 ist die Zahl der MINT-Studienanfängerinnen um  
**70 Prozent**  
gestiegen ...



Karrierebeispiel:  
Verena Pausder – Fox & Sheep



Verena Pausder hat zusammen mit Moritz Hohl 2012 das Unternehmen Fox & Sheep ([www.foxandsheep.de](http://www.foxandsheep.de)) gegründet, welches Smartphone- und Tablet-Apps für Kinder im Vorschulalter entwickelt und weltweit vermarktet. Die erfolgreichsten Apps des Unternehmens sind „Schlaf gut“, „Kleiner Fuchs Kinderlieder“ und „Streichelzoo“ mit über zehn Millionen downloads weltweit. Pausder ist Unternehmerin durch und durch – bereits mit 20 Jahren gründete sie mit ihrer Schwester ihre erste Firma, eine Sushi-Bar in Bielefeld, und studierte parallel Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Danach war sie Trainee bei der Münchener Rückversicherungsgesellschaft. Im Anschluss gründete sie ihr eigenes Unternehmen – Delius Capital. 2006 wurde sie als CEO of the Future ausgezeichnet, einem Wettbewerb, der von der Unternehmensberatung McKinsey initiiert wurde. Mit 25 wechselte sie in die Online-Branche und verantwortete bei be2.com als Regional Manager den gesamten deutschsprachigen Markt. Anschließend baute sie den Vertrieb der ehemaligen Bertelsmann-Beteiligung scoyo auf, bevor sie 2010 als Geschäftsführerin zu goodbeans wechselte.



BILD: JENNIFER FEY PHOTOGRAPHY

Neben ihrem beruflichen und geschäftlichen Erfolg hat Verena Pausder sich das Thema „Frauen und Beruf“ auf die Fahnen geschrieben. Vor knapp drei Jahren gründete sie das „Ladies Dinner Berlin“, einem Netzwerk aus Gründerinnen der Start-up-Szene. Die Treffen finden alle drei Monate statt. „Das Besondere am Ladies Dinner ist, dass ein freundschaftlicher Spirit herrscht, der von Aufbruchsstimmung, Unterstützung, Wertschätzung und

Selbstbewusstsein geprägt ist. Es kommen Frauen zusammen, die vor Ideen sprühen und die Welt verändern wollen, indem sie ihren Weg gehen und nicht andere bitten, ihnen den Weg zu zeigen“, so Pausder. Bei jedem Ladies Dinner liegt ein Lookbook auf jedem Platz, welches die Profile, Kontaktdaten und Interessen aller „Ladies“ enthält, so dass die Kontaktaufnahme hinterher erleichtert wird und man nicht den Abend damit verbringt, Visitenkarten zu verteilen. Jährlich holt die Unternehmerin 40 Frauen an den Tisch, die zeigen, dass Wirt-

schaft auch weiblich sein kann: Sie alle sind Gründerinnen, Inhaberinnen oder Managerinnen eines Berliner Start-up-Unternehmens und bieten Dienstleistungen aller Art an: Vom Hundesitting über Lieferservice und Programmierkurse bis hin zu Sextoys. So soll ein Netzwerk mit echten Mehrwert entstehen. „Das hat erstaunlich gut geklappt, sodass das Ladies Dinner in Berlin jetzt im Juli schon zum neunten Mal stattfindet. Mir war es wichtig, ein Format zu schaffen, was sich nicht nach ein paar Veranstaltungen erledigt“, erklärt Pausder.

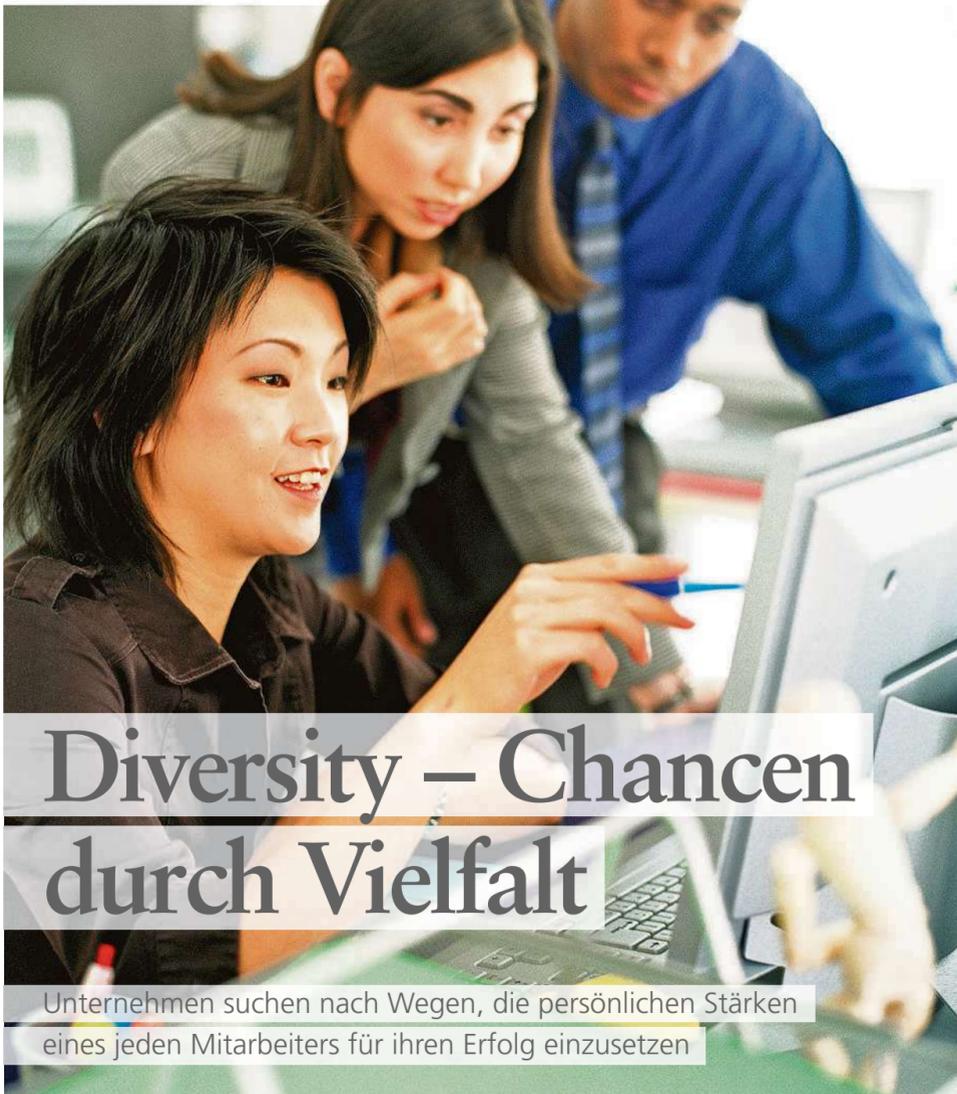
**VORTEIL DER KLEINEN.** Ein Unterschied zwischen großen Konzernen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hat Renate Lohmann beobachtet: „In KMU machen unsere Femtec-Alumnae die Erfahrung, dass der Bewerbungs- und Auswahlprozess schnell, sympathisch, authentisch und ‚ohne viel Tanz‘ verläuft. Beim Vorstellungsgespräch ist der künftige Chef gleich mit dabei. Dies ist den Berufseinsteigerinnen und Professionals sehr wichtig. In großen Unternehmen besteht häufig zunächst Kontakt zur Personalabteilung. Den Chef, das Team und den Arbeitsplatz vorab kennenzulernen, ist nicht selbstverständlich, aber von den Frauen sehr gewünscht.“ In der Schnelligkeit und Flexibilität sieht Lohmann einen großen Vorteil für kleine Unternehmen im vielzitierten „Wettbewerb um die besten Köpfe“. „Sehr strukturierte, mehrstufige Auswahlprozesse in Großunternehmen dauern länger. Außerdem sind die Rahmenbedingungen hier andere. Zusagen sind erst möglich, wenn die passende Kandidatin oder der passende Kandidat gefunden ist und der Betriebsrat zugestimmt hat. Die Bewerberinnen hören dadurch unter Umständen wochenlang nichts.“ Wer in der Zeit die Zusage von einem kleinen Arbeitgeber bekomme, verzichte womöglich zugunsten eines schnellen Einstiegs auf die Lockungen eines großen Branchennamens.   
Frauke Wolf/Tanja von Unger

**ENERGIE**

Schätzungen gehen davon aus, dass der weltweite Energiebedarf bis zum Jahr 2020 um über 70 Prozent steigen wird. Gleichzeitig verlangt der Klimaschutz neue Wege der Energiegewinnung. Gefragt sind Technologien, die die gesamte Energiekette abdecken – von der Produktion, Speicherung und Übertragung bis hin zur Nutzung. Diese Sparte braucht Fachkräfte aller Qualifikationsebenen: vom Monteur, der Windkraftanlagen oder hochmoderner Heizsysteme in Energie-Plus-Häusern baut und wartet, bis hin zum Forscher, der neue Speichertechnologien für den unstillen Fluss von Strom aus Wind und Sonne entwickelt.



**Teilnahme erst ab 18! Spielen kann süchtig machen. Infotelefon BZgA: 0800 137 27 00**



# Diversity – Chancen durch Vielfalt

Unternehmen suchen nach Wegen, die persönlichen Stärken eines jeden Mitarbeiters für ihren Erfolg einzusetzen

BILD: ABLESTOCK.COM/WAVEBREAKMEDIA LTD/WAVEBREAK MEDIA/PURESTOCK/GZORGZ/ DOLGACHOV/STOCK/THINKSTOCK

Es ist eine der großen Herausforderungen für die Unternehmen in den kommenden Jahren: Diversity Management. Der Begriff, der in vielen Chefetagen noch nicht ausreichend angekommen ist, bezeichnet die soziale Vielfalt in Unternehmen. Dabei geht es nicht nur um Respekt für die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter, sondern es wird versucht, diese für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Unterschieden werden dabei Geschlecht, Ethnie, Alter und mögliche Behinderung sowie sexuelle Orientierung, Religion und Lebensstil. Ziel von Diversity Management ist es, eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. „Diversity ist seit Jahren ein Trend. Zunehmend finden Firmen, dass die Vielfalt unserer Gesellschaft sich auch in ihren Belegschaften wiederfinden sollte“, sagt Personalvermittler Goran Baric, Chef des Personaldienstleistungsunternehmens Michael Page, in einem Interview. Die Unternehmen befassten sich mit Diversity nicht nur, um ihr Image zu verbessern, sie verfolgten ganz konkrete, messbare Geschäftsziele, so Baric. „Sie wollen bessere Teamarbeit, bessere Lösungen, besseren Kontakt zu ihren Kunden.“

## Diversity Management ist mehr als Akzeptanz und Gleichstellung

**GEMISCHTE TEAMS SIND ERFOLGREICHER.** In den vergangenen Jahren hat die Forschung gezeigt, dass die Anerkennung und Förderung von Vielfalt in Unternehmen zu verbesserten Arbeitsergebnissen, mehr Zufriedenheit und damit insgesamt zu einem besseren Arbeitsklima führt. Zahlreiche aktuelle Studien belegen, dass gemischte Teams in Unternehmen bessere Ergebnisse hervorbringen als Gruppen mit Mitarbeitern oder Führungskräften, die einen sehr ähnlichen Hintergrund haben. Die Ursache sieht die Forschung darin, dass etwa zur Lösung eines konkreten Problems verschiedene Blickwinkel sowie unterschiedliche Ansätze in die Debatte einfließen und sie dadurch bereichern und zu unkonventionellen Lösungen führen. Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund etwa können zusätzliche Aspekte einbringen, Frauen beurteilen Situationen oft anders als Männer.

**SPIEGEL DER GESELLSCHAFT.** „Diversity Management“ ist dabei aber mehr als Gleichstellung und Chancengleichheit. Viele Belegschaften sind heute schon bunt durchmischt – mit Blick auf das Alter, das Geschlecht oder den kulturellen Hintergrund der Arbeitnehmer: ein Spiegel der Bevölkerung eben. Für die Unternehmen ist die Herausforderung, diese Vielfältigkeit in einen Erfolgsfaktor sowohl für die Firma als auch für die Mitarbeiter umzumünzen. Dazu reicht es nicht, beispielsweise Frauen zu „akzeptieren“, wenn sie sich in einem männlich geprägten Umfeld behaupten, sondern Strategien zu finden, ihre speziellen Stärken gedeihen zu lassen. Auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels könnte Diversity Management für einige Unternehmen in den kommenden Jahren zum Schlüssel für den Erfolg werden. Denn in einer demografisch schrumpfenden Gesellschaft versuchen schon jetzt viele Firmen, qualifizierte Mitarbeiter aus dem Ausland zu rekrutieren, die in die Firmenstrukturen nicht nur integriert, sondern idealerweise als besondere Ressource wertgeschätzt werden müssen.

**POTENZIAL ERSCHLIESSEN.** „Diversity Management stellt den Menschen in den Mittelpunkt, mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, mit seinem Können und Wissen, mit seinem Erfolg und auch mit seinen Bedürfnissen. Es fordert dazu auf, den Menschen in seinen Potenzialen zu erkennen und ihn individuell zu fördern. Der gezielte Umgang mit Vielfalt ist heute ein Schlüssel für nachhaltigen Erfolg“ – so formulierte es Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles kürzlich anlässlich des 3. Deutschen Diversity-Tags in Berlin. Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft diskutierten dort, wie sich im Alltag aus vielfältigen Perspektiven und Kompetenzen gemeinsames Wissen und gemeinsame Werte schaffen lassen. „Deutschland ist vielfältig, das ist ein Fakt“, so Ana-Cristina Grohnert, Vorsitzende des Charta der Vielfalt e. V. und Managing Partner Talent bei Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. „Diese Vielfalt anzuerkennen, reicht aber nicht aus. Wir müssen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede aller 80 Millionen Menschen, die Deutschland ausmachen, als

Anzeige



Bild: MINHOFF GmbH

# Modernes Lernen

MINHOFF setzt sich mit Herz und Verstand für Menschen und Unternehmen ein.

Unternehmen heißt Verantwortung. Das weiß auch Antje Minhoff und verbindet die Leidenschaft ihres Berufes mit viel Engagement. Sie setzt sich dafür ein, dass Berlins Schulen nach und nach kreidefrei werden und Schülerinnen und Schüler auf modernster und interaktiver Whiteboard-Technologie lernen können. „Wir müssen unsere Kinder zukunftsfit machen – dazu gehört auch kooperatives, interaktives und crossmediales Lernen“, sagt die leidenschaftliche Unternehmerin. Doch damit nicht genug. Sie ist Gründerin und Mitglied zahlreicher Wirtschafts- und Bildungsverbände. In unzähligen Projekten fördert sie Menschen und deren Talente, bildet Multiplikatoren aus und schafft engagierte Netzwerke – an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik, Kultur und Bildung, Wissenschaft und Gesellschaft. Mehrmals wurde sie für ihren Einsatz ausgezeichnet.

Basis ihres Engagements ist ihr eigenes Unternehmen: Die MINHOFF GmbH ist Deutschlands größter Anbieter für interaktive Techniklösungen in den Bereichen Kooperation, Kollaboration und Konferenztechnik, sowie zertifizierter und größter deutscher Handelspartner für

SMART Board interaktive Whiteboards, eben der Technologie, die die altbekannten Kreidetafeln ersetzen und Berlins Schulen in ein neues Zeitalter führen soll.

MINHOFF betreibt zudem das erste Kompetenzzentrum für kollaboratives Lernen und Arbeiten in Deutschland und setzt auch international Maßstäbe in der Modernisierung des digitalen und virtuellen Co-Working, der Kollaboration und der Informationsvermittlung in bekannten Konzernen sowie in kleinen und mittleren Unternehmen.

Neue Erfahrungen, neue Wissensgebiete und vor allem die Faszination, Menschen dazu zu bewegen, etwas gemeinsam zu gestalten, treiben Minhoff an – im Unternehmen und im Rahmen ihres sozialen Engagements. Team und Gemeinschaft sind ihr wichtig. Auch hier baut sie Brücken zwischen modernster Tagungs- und Konferenztechnik, die immer auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist, und auf den Menschen. Egal ob im Geschäft oder in Organisationen, in Vereinen oder Schulen, ob Top-Manager oder Schüler – Antje Minhoff möchte verbinden und entwickeln, mit Herz und Verstand.

„Wir müssen unsere Kinder zukunftsfit machen“

# Kennen und gekannt werden

Wer im Beruf vorankommen will, muss netzwerken – also Kontakte aufbauen. Das gilt für Frauen ganz besonders, denn Männer tun es auch, und schon viel länger. Und sie haben keine Hemmungen, das für ihre Zwecke zu nutzen. Die meisten Netzwerke stehen Frauen offen, und es gibt viele, die eigens für Frauen geschaffen wurden – einige Beispiele:



## SOROPTIMIST

Das bekannteste Frauennetzwerk ist Soroptimist: Die „besten Schwestern“ (sorores optimae) wurden 1921 in Kalifornien gegründet, heute gibt es in 126 Ländern auf der ganzen Welt Tausende von regionalen Clubs, die sich für die Stärkung der Frauenrechte einsetzen. In Deutschland gibt es 6.000 Mitglieder. Die „Sororities“ fungieren als Türöffner für Frauen, die in Beruf und Gesellschaft weiterkommen wollen. Mit Mentoring-Programmen fördern bereits erfolgreiche Frauen Geschlechtsgenossinnen, die gerade in den Beruf oder die Selbstständigkeit einsteigen. Sie wollen überdies ein breites Bewusstsein schaffen für die beruflichen und gesellschaftlichen Bedürfnisse der Frauen.

🌐 [www.soroptimist.de](http://www.soroptimist.de)

## BPW GERMANY

Eines der größten Karriere-Netzwerke in Deutschland ist mit 1.500 Mitgliedern BPW (Business and Professional Women) Germany e. V. Mit bundesweit 42 Clubs unterstützt BPW Frauen in der Entwicklung ihrer beruflichen Potenziale. Es setzt sich ein für mehr Frauen in Führungspositionen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie für gleiche Bezahlung. Die Gleichstellung von Frauen im Berufsleben ist auch die erste Priorität des 1930 gegründeten BPW International, der Dachorganisation mit weltweit 30.000 Mitgliedern.

🌐 [www.bpw-germany.de](http://www.bpw-germany.de)



Ressource schätzen und dieses Potenzial bewusst in Wirtschaft und Gesellschaft einbinden.“

**GROSSE GEHEN VORAN.** Fast alle großen börsennotierten Konzerne haben bereits Diversity-Manager eingestellt, wie etwa Barbara Stolke, die den Bereich bei Thyssen Krupp verantwortet. „Wir wollten Diversity nicht aus Gutmenschentum. Sondern weil wir davon überzeugt sind, dass wir dann erfolgreicher sind.“ Der Automobilhersteller BMW hat den Wert der Routiniers in einer alternden Gesellschaft erkannt. Das Unternehmen richtet sich auf älter werdende Arbeitnehmer ein und unterstützt die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern im Rahmen seines Durchmischungsprogramms. Die Commerzbank bietet homosexuellen Mitarbeitern einen „Coming-out-day“, an dem sie sich zu ihrer sexuellen Orientierung bekennen können. Niemand muss sich outen, aber es soll ein offenes Umfeld dafür geschaffen werden.

**HILFSTELLUNG FÜR KLEINERE UNTERNEHMEN.** Auch wenn das Thema Diversity bislang vor allem in Städten und in großen Konzernen stärker ausgeprägt ist, ziehen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) allmählich nach. Oft bleibt ihnen nichts anderes übrig. Aber wie gelingt mehr kleineren Unternehmen der Einstieg ins Diversity-Management? „Sie können sich abgucken, wie andere, etwa die Großen, es gemacht haben. Zusätzlich bieten offizielle Stellen wie zum Beispiel die IHKs, Verbände und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge Leitfäden zur Einführung von Diversity-Management. Größere Mittelständler können einen Diversity-Beauftragten benennen. Der muss natürlich glaubwürdig sein und hinter der Sache stehen“, sagt Personalvermittler Goran Baric. Die Berliner IHK hat bereits vor einiger Zeit Broschüren über die Umsetzung von Diversity Management in KMU und eine Sammlung von vorbildlichen Beispielen aus der Hauptstadt veröffentlicht.

**EIN KLARER GEWINN.** Eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (iw) zeigt, dass bereits jeder zweite Arbeitgeber in Deutschland aktiv die kulturelle Vielfalt im eigenen Unternehmen för-

dert. Das zahlt sich messbar aus, so die iw-Forscher: Jene Firmen, die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen am Arbeitsplatz zusammenbringen und deren Zusammenarbeit fördern, sind besonders innovativ. Danach führen Unternehmen, die auf Diversity Management setzen, mit 69 Prozent deutlich häufiger neue oder verbesserte Produkte ein als jene Wettbewerber, bei denen das Thema in der Personalpolitik kaum eine Rolle spielt (48 Prozent). Die Studie ergab ferner: 62 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die Förderung kultureller Vielfalt auch zu größerer Kreativität führt, die Attraktivität des Arbeitgebers steigert (48 Prozent) und ein harmonisches Miteinander in der Belegschaft (37 Prozent) unterstützt.

**THEMA MIGRATION.** Die Unternehmen nutzen dafür verschiedene Maßnahmen: Knapp ein Viertel setzt auf kulturell gemischte Arbeitsteams. Jedes fünfte Unternehmen versteht kulturelle Vielfalt als Teil der Unternehmenskultur und sendet damit ein positives Signal an Bewerber mit Migrationshintergrund. Ebenfalls jedes fünfte Unternehmen ermöglicht

Mitarbeitern mit Migrationshintergrund eine fachliche Nachqualifizierung. Die iw-Studie ist Teil des Projektes „Beschäftigung von Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrhein-westfälischen Unternehmen“ des Landes NRW und des Europäischen Sozialfonds.

**DIE SACHE MIT DER UNTERNEHMENSKULTUR.** Es gibt natürlich auch Gegenbeispiele, die deutlich machen, welch langen Weg Diversity noch vor sich hat: Erst kürzlich hat Apple-Chef Tim Cook seinen Chefverkäufer John Browett nach nur einem Monat Arbeitszeit gefeuert mit der Begründung, ihm habe der „cultural fit“, also die Anpassung an die Unternehmenskultur, gefehlt. Die US-Wissenschaftlerin Lauren Rivera, die genau diesen „cultural fit“ erforscht, zieht das Fazit, dass Personaler, die Bewerber bevorzugen, die ihnen im Denken und Lebenswandel möglichst gleich sind, nur sich selbst reproduzieren und Vielfalt im Keim ersticken. Das bedeutet nicht nur, auf einen sehr begrenzten Bewerber-Pool zugreifen zu können, sondern auch, die Welt immer nur aus demselben Blickwinkel zu betrachten.   
Corinna Schulz/Frauke Wolf

WISSENSWERTES

Zu wenig Betriebsrätinnen

Der typische Betriebsrat in Deutschland ist männlich und über 46 Jahre alt. Das zeigt die Betriebsratswahlbefragung 2014 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (iw). Frauen haben demnach im vergangenen Jahr im Durchschnitt nur ein Viertel der Mandate errungen. Allerdings entspricht die Quote weiblicher Mandatsträger damit meist dem Frauenanteil in den untersuchten Unternehmen. In lediglich neun Prozent der Firmen sind Frauen im Betriebsrat tatsächlich unterrepräsentiert. Der zentrale Grund dafür: Es gibt oft zu wenig weibliche Beschäftigte, die für ein Betriebsratsmandat kandidieren.

Frauen an die Spitze

Der Berliner Senat und die IHK Berlin machen sich gemeinsam für mehr Frauen in Führungsaufgaben stark. Dazu haben sie das Bündnis „Frauen in Führungspositionen“ ins Leben gerufen. Berliner Unternehmen werden dabei aufgerufen, dem Bündnis beizutreten. Ziel dieser Vereinbarung ist, die Karrierechancen von Frauen im Berufsleben zu verbessern. So verpflichten sich die Mitunterzeichnenden unter anderem, eine Unternehmenskultur der Gleichberechtigung zu pflegen und die weiblichen Beschäftigten gezielt über ihre Karrieremöglichkeiten zu informieren. Außerdem sollen die Unternehmen unterstützt werden, unternehmens- und bedarfsgerechte Instrumente zur Frauenförderung zu entwickeln. Mit der Kampagne „Frauen an die Spitze“ soll das Thema „Frauen in Führungspositionen“ aus Sicht der Unternehmen stärker in den Blickpunkt der Öffentlichkeit rücken. Außerdem bietet die Kampagne Angebote, die Unternehmen darin zu unterstützen, die Potenziale der gut qualifizierten Frauen zu entdecken und für sich zu nutzen.

**ALTES DENKEN, SCHLECHTE NOTEN**

Sechs von zehn Schülern aus der leistungsschwächsten Gruppe sind Jungen. Sie machen weniger Hausaufgaben als Mädchen und nutzen ihre Freizeit seltener zum Lesen. Eine aktuelle Studie der OECD zeigt zudem: Mädchen haben in der Schule massiv aufgeholt und die Jungs in vielerlei Hinsicht überholt. Und: Jungen fallen mit ihren schulischen Leistungen immer weiter ab. Warum das so ist und wie man gegensteuern könnte, haben nun Forscher aus Luxemburg und der Schweiz untersucht. Nicht nur schnitten die Mädchen in den sprachlichen Fächern sowie in Musik, Biologie/Chemie und Geschichte besser ab. In Mathematik gab es auf niedrigem und mittlerem Bildungsniveau keine Unterschiede. Bei den Jungen fanden die Forscher „einen klaren Zusammenhang zwischen schlechten Leistungen und einer traditionellen Meinung über ihre Geschlechterrolle, nämlich, dass Männer Frauen ‚führen‘ sollen“. Wer so denkt, erzielte der Studie zufolge ein um etwa acht Prozent schlechteres Jahresergebnis als der durchschnittliche männliche Schüler im gleichen Jahrgang.



**GANZ NACH OBEN**

„FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte“ e. V. und die Initiative „Generation CEO“ haben beide das Ziel, mehr Frauen in die Aufsichtsräte deutscher Kapitalgesellschaften zu bringen. Dazu werden gezielt geeignete Frauen ausfindig gemacht und angesprochen. „Generation CEO“ wählt jährlich etwa 20 Frauen aus, die sich mit dem Preisgeld von 15.000 Euro ein individuelles Fortbildungs- und Coachingprogramm zusammenstellen können. Beide Netze bieten aber in erster Linie die Möglichkeit, wichtige Kontakte zu knüpfen.

[www.fidar.de](http://www.fidar.de)  
[generationceo.com](http://generationceo.com)



**DEUTSCHER INGENIEURINNEN-BUND (DIB)**

Der dib setzt sich seit über 25 Jahren für Frauen in technischen Berufen ein. Neben Informationsveranstaltungen organisieren die Mitglieder Exkursionen, tauschen Erfahrungen aus und bilden ein Karrierenetzwerk. Der Verein setzt sich aus Regionalgruppen, Mitgliedsversammlung und Vorstand zusammen. Die gesamte Organisation basiert auf Freiwilligenarbeit. Zu dieser gehört zudem die aktive Mädchenförderung: Neben der Organisation von Mutter-Tochter-Tagen beteiligen sich die Mitglieder des dib an nationalen Technik-Tagen und am Girls' Day.

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

**ROTARY UND LIONS CLUB**

Einst eine Domäne älterer Herren, haben sich beide Clubs inzwischen für Frauen geöffnet und würden gern mehr weibliche Mitglieder begrüßen – der Rotary-Club allerdings erst nach einem Urteil des Obersten Gerichts in den USA aus dem Jahr 1987. In den beiden „Klassikern“ wird nicht nur beruflicher Austausch betrieben, sie engagieren sich zudem vor Ort für soziale Ideen oder fördern zum Beispiel die Bildung in Form von Stipendien.

[www.rotary.de](http://www.rotary.de)  
[www.lions.de](http://www.lions.de)




# Attraktive Ausbilder

Die GTD Personalentwicklung hilft Unternehmen, Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben für die Betriebe, passende Nachwuchskräfte zu gewinnen und sie als Fachkräfte zu binden. Deshalb ist die Ausbildung junger Menschen ein wichtiger Bestandteil der Personalplanung. Sie sichert langfristig den Erfolg eines Betriebes. Eine erfolgreiche Ausbildung bringt immer wieder Nachwuchskräfte hervor, die mit dem Betriebsablauf vertraut sind. Gleichzeitig trägt das Ausbilden dazu bei, Image und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

**Mangelnde Ausbildungsreife.** Einerseits zeigen Umfragen, dass der Fachkräftemangel für viele Betriebe in den letzten Jahren zu einer konkreten Erfahrung geworden ist. Andererseits haben knapp 1,5 Millionen junge Erwachsene zwischen 20 und 29 Jahren keinen Berufsabschluss.

Unternehmen müssen sich frühzeitig als attraktive Ausbilder bei jungen Menschen bekannt machen. Das funktioniert beispielsweise, indem Lehrstellen und Schülerpraktika direkt an Schulen angeboten werden. Die Schüler können sich so leichter über berufliche Möglichkeiten informieren und potenzielle Ausbilder kennenlernen.

**Erfolgsfaktor Strategie.** Unternehmen müssen klare Vorstellungen davon entwickeln, wie Sie rekrutieren wollen. Die GTD Personalentwicklung empfiehlt deshalb klare Strategien, um auf Dauer erfolgreich zu sein, und hilft ihren Kunden dabei, diese zu entwickeln.

„Die Ausbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalplanung“

**Ausbildung organisieren.** Unternehmen müssen genau wissen, wie sie die Ausbildungsarbeit organisieren und gestalten wollen. Nur so können sie Nachwuchskräfte nachhaltig an sich binden. Dabei ist unter anderem zu klären: Sind die Ausbildungsziele eindeutig und klar formuliert und den Mitarbeitern und den Führungskräften bekannt? Werden die Auszubildenden als eigenständige, selbstbewusste Personen gefördert?

Eine gute Ausbildung bedeutet, Lernprozesse und Motivation aller Beteiligten zu fördern. Gleichzeitig steigert die gute Ausbildungsstrategie einen respektvollen Umgang miteinander und enthält eindeutige Regelungen für mögliche Konfliktfälle. Eine regelmäßige Kontrolle, wie die Vorgaben umgesetzt werden, gehört ebenfalls dazu. Das garantiert die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Vereinbarungen für alle Beteiligten.



# Die Kraft des guten Beispiels

Entscheiderinnen diskutieren am „Runden Tisch“ über sich wandelnde Rollenbilder im Berufsleben, über Unternehmensgründungen, fehlende Vorbilder und Karrierestrategien für Frauen

Iris Brenninger



Gruppenbild mit Herren: Die Teilnehmerinnen des „Runden Tisches Entscheiderinnen“ und ihre Gastgeber vom Berliner Verlag

Wundert sich eigentlich jemand darüber, dass mit Christine Lagarde eine Frau an der Spitze des Internationalen Währungsfonds steht und eine entscheidende Rolle in der aktuellen Griechenland-Krise spielt? Wohl nicht. Dass Frauen „Wirtschaft“ können, wird kaum jemand bezweifeln. Die Wirtschaft wird weiblicher. Das zeigt die langjährige Statistik ebenso wie ein Blick in die Führungsetagen deutscher Firmen. Immer mehr Frauen sind erwerbstätig und sie besetzen mittlerweile auch mehr Chefposten. Aber sie holen nur langsam auf. Das haben nicht zuletzt die Diskussion über die Frauenquote und das seit Mai geltende Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen deutlich gemacht. Frauen sind immer noch unterrepräsentiert, und bis zwischen Frauen und Männern echte Chancengleichheit herrscht, ist es ein langer Weg. Frauen verdienen im Durchschnitt deutlich weniger als Männer, und wenn sie Karriere machen wollen, stoßen viele an die „gläserne Decke“.

**DER RUNDE TISCH.** Was oder wer bremst Frauen aus? Was machen Frauen anders als Männer? Wie kann Chancengleichheit hergestellt werden? Wie verhindert frau den Karriereknick oder die Familienfalle? Über diese Fragen sprachen zehn Frauen am „Runden Tisch Entscheiderinnen“ der Berliner Zeitung, die selbst über große Erfahrung auf diesem Gebiet verfügen. Sie alle stehen an der Spitze ihrer eigenen Unternehmen oder üben eine leitende Funktion aus: als Politikerin und Verwaltungschefin wie Berlins Arbeits- und Frauensensorin Dilek Kolat (SPD), als Bankerin wie Stefanie Salata (Vorsitzende der Geschäftsleitung der Berliner Bank) oder als Vorstand einer Anstalt des öffentlichen Rechts wie Dr. Marion Bleß (Lotto Berlin und Lotto-Stiftung). Alexandra Knauer (Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH) und Antje Minhoff (Minhoff GmbH) haben Familienunternehmen übernommen und sind damit erfolgreich. Sofia Michaela Klonovsky (Niederlassungsleiterin Moves seminarzentrum-berlin.de) und Grit Driewer (Inhaberin von GTD Personalentwicklung) sind Unternehmensberaterinnen und ausgewiesene Fachfrauen für Personalfragen. Ines Hecker (Aufsichtsratsvorsitzende WeiberWirtschaft eG)

begleitet seit Jahren Frauen auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Aus dem Bereich Medien beteiligten sich Karen Schmied (Programmschefin Fritz vom rbb) und Brigitte Fehle (Chefredakteurin Berliner Zeitung) an der Diskussion. Die Runde der Entscheiderinnen traf sich zum angeregten Gespräch mit Abendessen in der Schankhalle Pfefferberg in Prenzlauer Berg, zu Gurkensuppchen mit Wachteilei, Maispoularde mit Spargelgemüse und Zitronentarte. Der Abend wurde moderiert von Jutta Kramm, stellvertretende Chefredakteurin der Berliner Zeitung. Die einzigen Herren am Tisch, Gastgeber Stefan Hilscher, Geschäftsführer des Berliner Verlags, sowie Andree Fritsche, Prokurist BVZ BM Vermarktung GmbH, überließen den Frauen gerne das Wort. „Die Männer schweigen heute“, hatte Stefan Hilscher einleitend erklärt und sich einen interessanten Abend erhofft. Er wurde nicht enttäuscht.

**FRAUEN ALS UNTERNEHMENSGRÜNDERINNEN.** Ein Drittel aller Unternehmen in Berlin ist in der Hand von Frauen. Doch beim aktuellen Boom der Start-ups in der Hauptstadt spielen Frauen eine Nebenrolle. Nicht einmal zehn Prozent davon Start-ups werden von Frauen gegründet. Jutta Kramm wollte wissen: Gründen Frauen anders als Männer? „Ja“, sagte Frauensensorin Dilek Kolat ohne zu zögern. So machen Frauen sich vor allem in bestimmten Geschäftsfeldern selbstständig – etwa im sozialen Bereich und eben nicht in der IT-Branche. Das bestätigen auch Zahlen zum Handwerk. Laut Bundesfamilienministerium erfolgt mittlerweile jede vierte Gründung im Handwerk durch eine Frau, davon aber der überwiegende Teil im Friseur- und Kosmetikhandwerk. Doch wie Dilek Kolat ausführte, unterscheiden sich nicht nur die Geschäftsfelder. Frauen machen sich auch aus anderen Motiven als Männer selbstständig: „Männer gründen ein Unternehmen, um ordentlich Geld zu verdienen und sich auf dem Markt hoch oben zu positionieren“, so die Senatorin. „Frauen haben Interesse an einem Thema, fangen klein an, und die Firma wächst dann – oder auch nicht.“ Oft wählen Frauen den Weg in die Selbstständigkeit, weil sie hoffen, so Familie und Berufstätigkeit besser vereinbaren zu können – was aber keineswegs immer klappt. Oder sie sehen darin einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit. Auffällig ist zudem, dass viele Frauen sich relativ spät selbstständig machen, weil sie in ihren bisherigen Jobs keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr sehen. Viele Frauen, die sie bei Unternehmensgründungen begleitet, seien 45 Jahre und älter, berichtete Ines Hecker. Der Vorteil für diese Frauen sei, dass ihre Kinder oft schon groß seien und sie unabhängiger agieren könnten. Grit Driewer erkannte sich darin ein wenig wieder: „Auch ich habe mich erst nach 18 Jahren als Personalmanagerin in einem Unternehmen selbstständig gemacht.“ Sie habe keine echte Herausforderung mehr gesehen und gründete ihre eigene Firma GTD-Personalentwicklung vor fünf Jahren.

Dass Frauen „Wirtschaft“ können, wird heute wohl kaum noch jemand bezweifeln

**WENIGER RISIKOBEREITSCHAFT.** Wenn es an die Gründung eines Unternehmens geht und sich die Frage nach der Finanzierung stellt, sind Frauen deutlich vorsichtiger als Männer. Darin waren sich alle Entscheiderinnen einig. Ines Hecker erlebt das darüber hinaus in ihrer Tätigkeit als Mikrokreditberaterin beim Mikrofinanzinstitut Goldtausch, das Kredite an Gründerinnen und Unternehmerinnen vergibt, immer wieder. „Oft spielt dabei die Angst, sich finanziell zu übernehmen, eine große Rolle“, sagte Hecker. Sie habe schon erlebt, dass ein Kredit über 2.800 Euro aufgenommen wurde. Auf die Frage, warum die Frau nicht 3.000 Euro beantrage, lautete die Antwort: Es sei alles durchgerechnet, mehr sei nicht nötig. Gründerinnen, die mit solch kleinen Summen hantieren, seien für Hausbanken nicht interessant, sagte Dilek Kolat. „Banken schauen auf Gewinnmargen, je größer die Kreditsumme, desto interessierter sind sie.“

Deshalb sei es wichtig, dass es die speziellen Angebote der WeiberWirtschaft eG und Mikrokreditprodukte gebe. Die Frauengenossenschaft WeiberWirtschaft hat mehr als 1.700 Mitglieder und ist das größte Gründerinnenzentrum Europas. Stefanie Salata sagte, die Berliner Bank berate auch zu kleineren Gründungen oder sie vermittele den Kontakt an Förderpartner. Das Frauen vorsichtiger an Geschäftsgründungen herangehen, finde sie keine verkehrte Haltung, so die Bankchefin. „Wir müssen die Frauen allerdings ermuntern, ihre Möglichkeiten auch zu nutzen.“ Frauen fehle oft die richtige Selbstvermarktung. „Darin muss man sie unterstützen.“ Wie Marion Bleß feststellte, spielt auch hier ein psychologischer Aspekt eine Rolle: Auf Herausforderungen reagierten viele Frauen mit dem Gedanken: „Ich kann das nicht, ich brauche erst noch eine Fortbildung.“ Männer versuchten es einfach. „Die stolpern vielleicht erst mal, aber die glauben an sich.“ Um Frauen zu fördern, müsse man deshalb auch versuchen, ihnen die Angst vor dem Scheitern nehmen, ergänzte Antje Minhoff. Das könne ganz praktisch geschehen, indem man die verschiedenen Möglichkeiten der sozialen Absicherung aufzeigt. Es sei aber auch für die Gesellschaft wichtig, sich mit der Frage zu befassen, warum es in Deutschland keine „Kultur des Scheiterns“ gebe. Hier herrsche die Ansicht: einmal gescheitert, immer gescheitert. In anderen Ländern betrachte man dies eher als Lebenserfahrung und bekomme deshalb weitere Chancen.

**VORBILDER GESUCHT.** Wie kann man Frauen ermutigen, sich selbstständig zu machen? In Berlin gebe es eine Vielzahl von speziellen Beratungsangeboten, betonte Dilek Kolat. Doch die entscheidenden Weichen werden früher gestellt: Frauen müssen sich erst einmal vorstellen können, Chefin zu sein. Dafür brauchen sie Vorbilder. Auszeichnungen wie „Unternehmerin des Jahres“ seien eine gute Möglichkeit, um erfolgreiche Frauen „sichtbar zu machen“, sagte Alexandra Knauer, selbst mehrfache Preisträgerin und Inhaberin einer Firma, die Hightech-Labormessgeräte herstellt. „Wenn eine Unternehmerin einen technischen Betrieb leitet, macht sie anderen Frauen Mut. Sie denken dann: Was sie kann, kann ich

## DIE TEILNEHMERINNEN DES RUNDEN TISCHES



„Frauen brauchen starke Partnerinnen und Motivation. Mentorinnenprogramme sind hier sehr wertvoll.“

INES HECKER  
AUFSICHTSRATSVORSITZENDE  
WEIBERWIRTSCHAFT E.G.



„Soziale Kompetenz ist das A und O bei einer Führungspersönlichkeit.“

DR. MARION BLESS  
VORSTAND  
LOTTO BERLIN UND LOTTO STIFTUNG



„Frauen warten, dass man sie anspricht, anstatt sich selbst für Führungspositionen zu bewerben.“

KAREN SCHMIED  
PROGRAMMSCHEFIN  
FRITZ VOM RBB

BILDER: BENJAMIN PRITZKULEIT



31 Prozent  
aller Selbstständigen in  
Deutschland sind Frauen

Frauen verdienen statistisch  
22 Prozent  
weniger als Männer

Selbst wenn Qualifikation  
und Stellenprofil genau gleich  
sind, liegt der  
Einkommensunterschied bei  
sieben Prozent

schon lange.“ Wichtig sei, dass Mädchen schon früh mit dem Wirtschaftsleben in Kontakt kommen, unterstrich Antje Minhoff, die sich mit ihrer Bildungsinitiative „Du bist smart!“ an Schulen engagiert. Minhoff, Grit Driewer und Alexandra Knauer berichteten von Erfahrungen beim „Girls' Day“ in ihren Unternehmen, wenn Schülerinnen hospitieren. Manche Mädchen hätten völlig falsche Vorstellungen, was es bedeutet, ein Unternehmen zu leiten. Umso wichtiger sei es, dass sich Firmen an Aktionen wie dem Girls' Day beteiligen. Antje Minhoff war deshalb auch am Girls' Day im Bundesministerium für Wirtschaft als Vorbild-Unternehmerin für die Schülerinnen.

**LIEBEN, WAS MAN TUT.** Frauen machen sich besonders oft im Dienstleistungssektor, im Gesundheitsbereich oder als Beraterinnen selbstständig, aber kaum eine Frau gründet eine IT-Firma. Aber ist dieses Ungleichgewicht wirklich ein Problem? Stefanie Salata betrachtet das gelassen. „Man muss lieben, was man tut.“ Es sei daher wenig sinnvoll, Frauen zu etwas überreden zu wollen. „Wichtig ist erst einmal, sie zu ermuntern, sich überhaupt selbstständig zu machen.“ Außerdem beobachte sie im Kontakt mit jungen IT-Unternehmen verstärkt weibliche Gründerinnen. Mit Dilek Kolat war sie sich einig, dass man versuchen soll, bei den Mädchen für die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu werben. Dies könne beispielsweise im Rahmen der Berufsorientierung an Schulen geschehen. Kolat verwies auf Senatsprojekte wie „Girlsatec“, bei dem junge Frauen, die technische Berufe erlernen, an Schulen über ihre praktische Arbeit informieren.

**RÜSTZEUG FÜR DIE KARRIERE.** Was braucht man, um Chefin zu werden, und was, um eine gute Chefin zu sein? „Neben fachlicher Kompetenz sind Engagement, Kontaktfreudigkeit und Entscheidungstransparenz wichtige Fähigkeiten“, sagte Sofia Michaela Klonovsky. „Wertschätzung

für andere, Kommunikation, Zuhören können“, ergänzte Grit Driewer. „Soziale Kompetenzen sind das A und O“, betonte auch Marion Bleß, denn „als Chefin ist man Ansprechpartnerin in allen möglichen Situationen. Man muss den Mitarbeitern das Gefühl geben können: Bei mir bist du gut aufgehoben.“ Ebenfalls unerlässlich seien Selbstbewusstsein, die Lust am Gestalten und Durchsetzungswille. Letzterer fehle Frauen oft, sagte Bleß. Doch man dürfe sich nichts vormachen: Gerade in Konzernen könne einem eine gewisse männliche Ellenbogenmentalität das Leben schwer machen.

**DIE GEBORENE CHEFIN?** Die Fähigkeiten, die eine Führungskraft braucht, sind erlernbar, so die Erfahrung der Entscheiderinnen. „Ich hatte das nicht gleich während des Studiums vor,

vielmehr bin ich in Führungsthemen hineingewachsen“, sagte Stefanie Salata, die als Frau an der Spitze eines Bankhauses eine Ausnahmeerscheinung ist. Sie habe sich auf ihrem Karriereweg immer wieder mit dem Thema „Führung“ befasst und viel gelernt. Deswegen sei sie überzeugt, dass man nicht als Chefin geboren werden muss, sondern mit seinen Aufgaben wächst. Alexandra Knauer sagte offen: „Die Anlagen zur Führungspersönlichkeit waren lange in mir verborgen.“ Wenn sie früher Managementbücher gelesen habe, konnte sie sich nicht darin wiedererkennen. Vor zwanzig Jahren übernahm sie in einer Krisensituation das Familienunternehmen in Zehlendorf, das ihre Eltern gegründet hatten, brachte es zurück auf Erfolgskurs und beschäftigt heute wieder 120 Mitarbeiter. Mittlerweile könne sie sich nichts anderes mehr vorstellen. Sofia Michaela Klonovsky schult seit mehr als zehn Jahren Führungskräfte auf allen Führungsebenen und betonte, dass sich in den vergangenen Jahren in den Trainingsprogrammen vieles verändert habe: „Führungskräfte brauchen heute ein größeres Handlungsrepertoire. Erwartungen sind gestiegen, Entscheidungen müssen schneller getroffen,

Partizipation und Delegation stärker gelebt werden. Es haben sich neue Netzwerke entwickelt, neue Auswahlverfahren kommen zur Anwendung.“ Das alles betreffe natürlich Frauen und Männer. Führen müsse man wollen, Führungsstile seien unterschiedlich. Zugleich zeige es: Als Führungskraft lernt man ohnehin nie aus.

**PLÄNE UND PROGRAMME.** „Führung kann man nicht nur lernen, man sollte das auch tun“, sagte Karen Schmied, Programmchefin Fritz vom rbb. Ihr Beispiel zeigt, wie dies gezielt geschehen kann. Schmied leitet heute eine Redaktion mit 120 Mitarbeitern. Vom Sender wurde sie im Rahmen eines zwei Jahre dauernden Nachwuchsführungskräfteprogramms darauf vorbereitet. „Ohne dieses Programm hätte ich mich wohl nicht für eine Führungsposition beworben, weil ich so viel Respekt davor hatte“, erzählte Schmied. Das Auswahlverfahren für das Förderprogramm verlief anonym. Das Ergebnis waren 50 Prozent männliche und 50 Prozent weibliche Teilnehmer/innen. Schmied nutzte diese Chance. Es sei aber bedauerlich, dass viele Frauen ...

Frauen stellen  
46 von 100  
Erwerbstätigen

In Deutschland liegt die  
Frauen-Erwerbsquote bei  
71,5 Prozent, im EU-Durchschnitt bei  
62,3 Prozent

### Frauen agieren als Gründerin vorsichtiger, insbesondere in finanzieller Hinsicht



#### RUNDER TISCH ENTSCHEIDERINNEN

Auf Einladung des Berliner Verlags diskutierten Frauen, die in Berlin in Führungspositionen tätig sind, über erfolgreiches Unternehmerintum, Chancengleichheit und gezielte Frauenförderung sowie darüber, wie sich Familie und Beruf besser vereinbaren lassen. Ziel des Runden Tisches ist es, den Gedankenaustausch zu fördern und Netzwerke entstehen zu lassen. Argumente und Standpunkte werden hier für die Leser der Berliner Zeitung dokumentiert.



„Männer bilden Seilschaften,  
Frauen Netzwerke.“

DILEK KOLAT  
SENATORIN FÜR ARBEIT, INTEGRATION  
UND FRAUEN (SPD)



„Home Office ist ein gutes  
Instrument, um Familie und  
Karriere besser zu vereinbaren.“

STEFANIE SALATA  
VORSITZENDE DER GESCHÄFTSLEITUNG  
BERLINER BANK



„Führen heißt, Emotionen zu  
wecken, zu begeistern,  
Potenziale zu erkennen,  
Mitarbeitern Raum zu geben.“

SOFIA MICHAELA KLONOVSKY  
NIEDERLASSUNGSLEITERIN  
MOVES SEMINAR-ZENTRUM-BERLIN.DE



„Um eine Firma zu gründen,  
braucht man vor allem  
drei Dinge: eine Idee, Mut  
und Leidenschaft.“

GRIT DRIEWER  
INHABERIN  
GTD PERSONALENTWICKLUNG

Allerdings stehen von  
100 Männern in Deutschland  
**82**  
im Erwerbsleben

Im Jahr 2012 waren  
**29 von 100**  
Führungskräften Frauen. 1992  
waren es 26 von 100

In den Dienstleistungsberufen  
und unter kaufmännischen  
Angestellten sind Frauen mit  
**zwei Dritteln**  
aller Beschäftigten deutlich  
überrepräsentiert

Jeder zweite  
männliche Studienanfänger  
wählt ein MINT-Fach, aber  
nicht einmal jede  
vierte Studienanfängerin

Nur etwas mehr als  
**ein Fünftel**  
der Studenten der Informatik  
und Ingenieurwissenschaften  
ist weiblich

Gerade einmal  
**fünf Prozent**  
aller Mädchen eines Jahrgangs  
nehmen am „Girls' Day“  
(Hereinschnuppern in  
technische Berufe) teil



Gelegenheit zu anregenden Gesprächen,  
auch im informellen kleinen Kreise

... „ihre Bühne nicht suchen“, wie sie sagte: „Viele warten darauf, dass man sie anspricht, und sagen nicht offen, was sie wollen.“ Ihre Erfahrung sei, dass Männer und Frauen sehr unterschiedlich auf Stellenangebote reagieren: „Angenommen sie erfüllen jeweils 80 Prozent der Anforderungen, dann zögern die Frauen, weil ihnen 20 Prozent fehlen. Die Männer bewerben sich.“ Stefanie Salata unterstrich ebenfalls den Wert von gezielter Führungskräfteförderung. Auch Mentoren-Programme könnten als „positives Schneeballsystem“ wirken. Führungskräfte der Berliner Bank müssten Schützlinge annehmen. Sie achte mittlerweile sehr darauf, dass der Führungsnachwuchs der Bank nicht nur aus Männern bestehe. „Wenn eine Führungsposition besetzt werden soll, werden oft zuerst nur Männer vorgeschlagen. Wenn man aber noch mal überlegt, fällt einem meist doch noch eine Frau ein.“ In der Berliner Verwaltung wie auch in den landeseigenen Unternehmen sei durch Frauenförderpläne vieles erreicht worden, sagte Dilek Kolat. Bei Stellenausschreibungen werde analysiert, wo es eine Unterrepräsentanz von Frauen gebe, und bei gleichwertiger Bewerberlage werde in diesen Fällen eine Frau vorgezogen. Bei den landeseigenen Unternehmen dürfe Berlin sogar richtig stolz sein, so die Senatorin: 47 Prozent der Aufsichtsratsposten seien hier mit Frauen besetzt, bei den geschäftsführenden Vorständen 36 Prozent. „Das ist richtig ordentlich.“ Auch bei den Landes-Lotto-Gesellschaften habe sich einiges getan, erzählte Marion Bleß. Mittlerweile stünden in sechs der 16 Gesellschaften Frauen an der Spitze.

**GUT VERNETZT.** Frauen, die nach oben wollen, haben es schwer, Einzelkämpferinnen noch viel mehr. Deshalb seien Netzwerke wie der Verband der Unternehmerinnen von großem Wert, betonten die Teilnehmerinnen des Runden Tisches. Wobei Netzwerke offen seien und nicht mit Klüngel verwechselt werden sollten. „Anfangs fand ich das befremdlich“, sagte Karen Schmied, doch mittlerweile pflege sie die Kontakte in drei Netzwerken und tausche sich aus. „Männer bilden Seilschaften, Frauen Netzwerke“, fasste Dilek Kolat ihre Erfahrung zusammen. Die Senatorin ist selbst eine erfolgreiche Netzwerkerin. Mit dem Branitzer Kreis beispielsweise haben Frauen ein Netzwerk innerhalb der SPD gegründet, dem Frauen der unterschiedlichen Parteiströmungen angehören und sich auch generationsübergreifend austauschen.

**KINDER UND KARRIERE.** Unabhängig wie qualifiziert Frauen sind, wie selbstbewusst sie agieren und wie erfolgreich sie netzwerken – ein Hindernis auf dem Weg nach oben bleibt: Kinder. Wenn sie Mutter werden, fallen viele

Frauen längere Zeit als Mitarbeiterin aus oder arbeiten in Teilzeit, was weniger Verdienst und kaum noch Ausichten auf eine Karriere bedeutet. Am Tisch waren aber viele Frauen versammelt, deren Karriereweg zeigt, dass es auch anders geht. Dabei kommt es entscheidend auf die Haltung des Arbeitgebers an, wie das Beispiel von Karen Schmied deutlich machte: Unmittelbar nachdem sie ins Nachwuchsführungskräfteprogramm des rbb aufgenommen worden war, erfuhr die Journalistin, dass sie schwanger war. „Ich dachte, das war's“, sagte sie. Doch anders als von ihr befürchtet, konnte sie selbstverständlich das Programm absolvieren. Auch konnte sie direkt im Anschluss an ihre Elternzeit zur Programmchefin aufsteigen.

### Niemand wird als Führungskraft geboren – entsprechende Fähigkeiten sind erlernbar

**NEUES MÄNNERBILD.** Damit Frauen Beruf und Kinder vereinbaren können, müssen sich auch die Männer ändern. Es gebe immer mehr Männer, die in Elternteilzeit gingen, merkte Brigitte Fehrl an und wollte wissen, ob man schon von einem allgemeinen Trend sprechen könne. Hier zeige sich die Auswirkung von Korrekturen beim Elterngeld – etwa, dass es 14 statt zwölf Monate gezahlt wird, wenn es abwechselnd beide Eltern für mindestens zwei Monate in Anspruch nehmen, so die Erfahrung der Entscheiderinnen. In ihrer Redaktion gebe es jedenfalls kaum einen jungen Vater, der nicht zwei Monate Elternzeit in Anspruch genommen habe, sagte Karen Schmied. Es gebe allerdings auch keinen, der die gesamte Elternzeit genommen habe. Einig waren sich die Teilnehmerinnen des Runden Tisches, dass es prinzipiell wünschenswert sei, wenn Männer in Elternzeit gehen. „Je mehr Männer in Teilzeit gehen, desto besser bekommen sie mit, wie es ist, sich um Kinder zu kümmern“, so Marion Bleß. Doch für Unternehmen sei der Wunsch nach Teilzeit eine Herausforderung, so die Entscheiderinnen. Dazu gehöre auch die Frage, wie Teilzeitarbeit in Führungspositionen organisiert werden könne.

**FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE UND HOME OFFICE.** „Viele Männer wollen mehr Familie, viele Frauen mehr Berufstätigkeit. Das passt eigentlich gut zusammen“, sagte

Dilek Kolat. Die Frage sei nun: „Wie kann man das partnerschaftlich aufteilen und wie kann der Staat das fördern?“ Die von Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig (SPD) propagierte „Familienarbeitszeit“ sei hier ein guter Vorschlag. Er sieht eine 32-Stunden-Woche für junge Eltern mit Lohnausgleich vor. Außerdem sei es wichtig, über neue Zeitmodelle für Alleinerziehende zu sprechen. Oder über mögliche Pflege-Auszeiten, wie Alexandra Knauer sagte. Um flexiblere Arbeitszeitmodelle zu vereinbaren, brauche es allerdings die Offenheit der Sozialpartner, so die Runde. „Mein Eindruck ist: Bei den Gewerkschaften fehlt bisher die Bereitschaft dazu“, stellte Brigitte Fehrl fest. Zum Bedauern mehrerer Entscheiderinnen wohl auch für den Bereich Home Office. Das sei eine hervorragende Möglichkeit, Familie und Beruf besser unter einen Hut zu bringen, betonte Antje Minhoff. Denn wer daheim arbeite, könne sich das Pensum selbst einteilen und auch mal nachmittags für die Kinder da sein. Auch sie sei ein großer Home-Office-Fan, sagte Stefanie Salata. Für sie als Chefin sei dabei nicht entscheidend, wie und wann genau Mitarbeiter etwas machten. Entscheidend sei vielmehr, dass das Ergebnis stimmt und, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre persönlichen und beruflichen Termine übereinzubringen. In Grit Driewers Firma können alle Mitarbeiter auch von Zuhause aus arbeiten. Allerdings sei es nicht immer passend, wenn Arbeit ausschließlich von Zuhause aus erledigt werde, sagte sie. Dann fehle der Kontakt und Austausch zu Kollegen.

**VIELE ANSÄTZE.** Um Frauen zu fördern und ihnen den Weg nach oben zu erleichtern, ist noch viel zu tun, so das Fazit des Abends. Gesetze können einiges dazu beitragen, wie die Änderungen beim Elterngeld. Auch ein Entgeltgleichheits-Check, wie ihn Dilek Kolat schilderte, kann Ungerechtigkeiten identifizieren: Dabei prüft die Berliner Verwaltung, ob Männer und Frauen für die gleiche und gleichwertige Arbeit auch gleich entlohnt werden. Entscheidend ist aber ebenso, dass Selbstbewusstsein von Frauen zu stärken, so der Tenor des Abends. Wobei dies keine Kampfansage an die Männer war, im Gegenteil. Veränderungen sollten vielmehr mit ihnen zusammen erreicht werden. Antje Minhoff zeigte sich zuversichtlich, dass dies gelingt. Rollenbilder hätten sich bereits erheblich verändert. „Früher hat man noch diskutiert, ob Väter in den Kreißsaal dürfen – heute nehmen sie zwei Monate Elternzeit“, so die Unternehmerin. Die jetzt heranwachsende Männergeneration sei dann wieder einen Schritt weiter.



„Die Pflege-Auszeit werden hauptsächlich Frauen in Anspruch nehmen. Dafür müssen Unternehmen Lösungen finden.“

ALEXANDRA KNAUER  
INHABERIN UND GESCHÄFTSFÜHRERIN  
KNAUER WISSENSCHAFTLICHE GERÄTE GMBH



„Man muss schon in den Schulen ansetzen: die Stärken von Kindern fördern und den Mädchen Mut machen.“

ANTJE MINHOFF  
GESCHÄFTSFÜHRERIN  
MINHOFF GMBH



„Auch Männer nehmen immer mehr Elternzeit. Das stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen.“

BRIGITTE FEHRL  
CHEFREDAKTEURIN  
BERLINER ZEITUNG

# Das richtige Outfit im Job

Zwischen weiblicher Individualität und ungeschriebenen Dresscodes – Mit ihrer Kleidung kann „frau“ viel richtig und noch mehr falsch machen

Christine Lagarde erntet nicht nur als Chefin des Internationalen Währungsfonds Anerkennung, sondern auch für ihren Kleidungsstil. Sachlich-elegant und dennoch feminin – zum kühlen Business-Kostüm trägt die ehemalige französische Finanzministerin und Vizeweltmeisterin im Synchronschwimmen Accessoires wie lange, weich fallende Schals oder auffällige Ohrringe. Kleider machen Leute – doch das glückt nicht jedem so charmant wie Christine Lagarde. Auf Bundeskanzlerin Angela Merkel prasselte nach ihrer Wahl zur CDU-Chefin im Jahr 2000 Kritik wegen ihrer ungeschickten Topf-Frisur und allzu plumper Kleidung herab. Die Politikerin holte sich Rat bei der Berliner Modeschöpferin Anna von Griesheim, die Merkel elegante Schlichtheit verordnete. Dieser Stil findet viel Anerkennung – und zeichnet sich vor allem durch die immer gleichen „Zutaten“ aus.

„UNIFORM“ FÜRS BÜRO. So entzieht sich die Kanzlerin geschickt endlosen öffentlichen Diskussionen über ihr Outfit bei jedem Auftritt – eine Unsitte, der Frauen im Gegensatz zu Männern nach wie vor ausgesetzt sind. Manche Business-Frau macht es ihr nach: Immer häufiger verpassen sich Frauen selbst eine „Büro-Uniform“, indem sie sich eine bestimmte Kombination in 15-facher Ausfertigung zulegen. Das spart morgens Zeit vor dem Kleiderschrank und vor allem das tägliche Schaulaufen im Büro, abschätziges Taxieren durch Kolleginnen

inbegriffen. Doch solch rigorose Lösungen dürften kuriose Einzelfälle bleiben, von einem Trend ist noch nicht die Rede.

**DIE HIERARCHIE-FRAGE.** Für alle Beschäftigten im Management gilt ein ungeschriebener Dresscode. Wer glaubt, dass es reicht, jeden Tag im dunkelblauen Hosenanzug aufzukreuzen, irrt sich. Mit der richtigen Kleidung können insbesondere Frauen Autorität und Kompetenz ausstrahlen – mit der falschen müssen sie sich doppelt

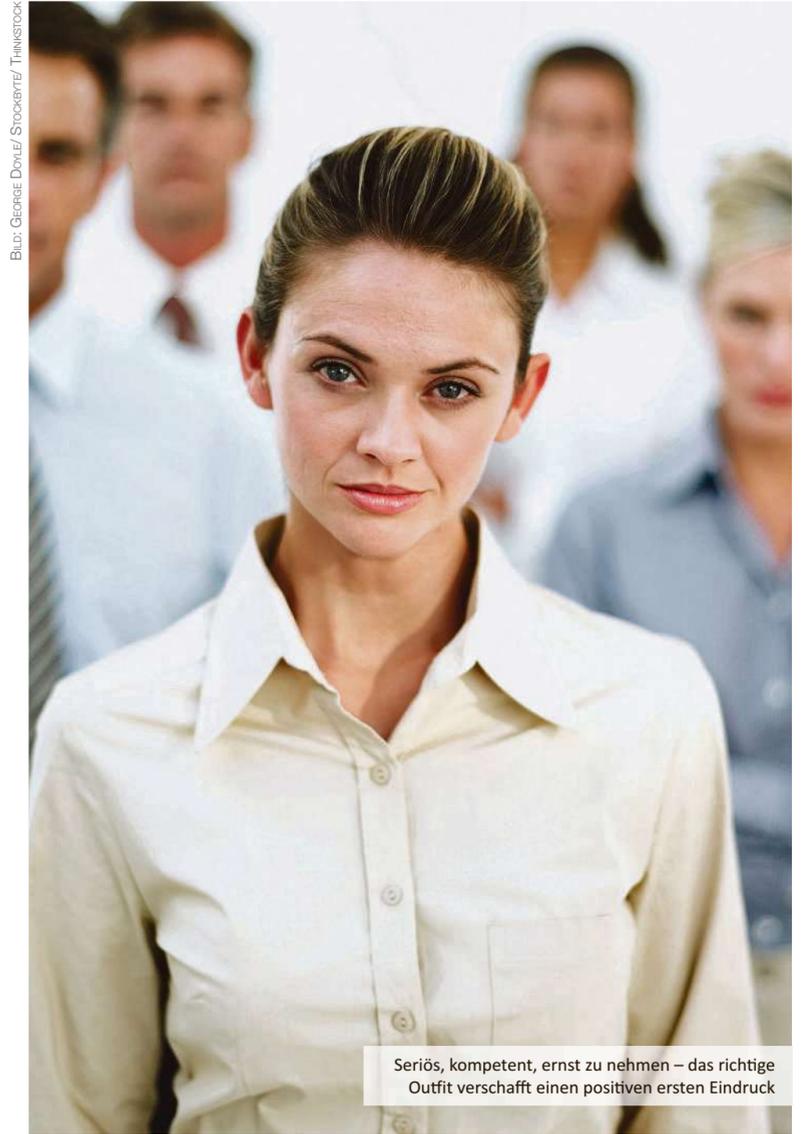
Mit den immer gleichen „Zutaten“ entzieht sich Merkel endlosem Gerede

anstrengen, um diese Attribute für sich in Anspruch nehmen zu können. Designer und Experten unterscheiden Executive Business Casual – also die Mode für das höhere Management. Danach gibt es den Standard Business und Basic Business Casual, also Kleidung für das mittlere und einfache Management. Obgleich seit den späten 1960er-Jahren die formalen Kleidungsregeln aus den Unternehmen weitgehend verschwunden sind, ist es ratsam, sich an gewisse Stil-Gesetze zu halten. Auch wenn „Bild“-Chef Kai Dieckmann

seit seinem selbst verordneten Aufenthalt im Silicon Valley gerne mal die edlen Budapest-Schuhe gegen Flip-Flops als Stilelement der Computer-Nerds tauscht und es insgesamt einen „Dressing-Down-Trend“ zu verzeichnen gibt: Es herrschen immer noch ungeschriebene Kleidungsregeln.

**UNTERNEHMENSKULTUR BEACHTEN.** Beim Executive Business Casual handelt es sich um die Mode der Top-Managerin wie Lagarde und Merkel. Also Hosen, Röcke und Jacketts in allerhöchster Qualität kombiniert mit Tops, Blusen und Pullovern aus edlen Materialien wie Seide und Kaschmir. Wichtig ist auch der richtige und der Figur angepasste Sitz. Damit können Schuhe mit hohen Absätzen und wertvolle Accessoires wie Ohrringe oder Broschen kombiniert werden – die edlen Materialien passen zu Macht und hoher Anerkennung. Beim Standard Business Casual, also der Mode für das mittlere Management, raten Designer zu Kostümen oder Hosenanzügen aus Baumwolle oder Mischgewebe, kombiniert mit Bluse, Pullover oder Strickjacke. So wird Autorität vermittelt ohne „overdressed“ zu wirken. Wer allerdings entscheidende Meetings vor sich hat, ist mit dem gehobenen Standard besser beraten. Der Basic Business Casual ist schließlich die Mode für einfache Angestellte. Hier sind durchaus auch Jeans und T-Shirt erlaubt. Allerdings wird die Kleiderfrage zudem durch die Branche sowie die jeweilige Unternehmenskultur bestimmt.

TANJA VON UNGER



Seriös, kompetent, ernst zu nehmen – das richtige Outfit verschafft einen positiven ersten Eindruck

Anzeige

Anzeige

## Kompetenz für Start-ups

**Die Berliner Bank versteht sich als Netzwerker und bietet Gründern ein starkes Beraterteam**

Berlin hat ein gut funktionierendes Ökosystem für Start-ups: ein engmaschiges System von Experten und Investoren, wo Millionen-deals im Viertelstundentakt gemacht werden – so geschehen auf der neuerdings von London nach Berlin verlegten Noah-Konferenz, bei der Speed-Datings für Investoren stattfanden. Gründer fordern die bestehenden Unternehmen heraus und erschließen immer häufiger neue Märkte. Das ist auch das Ergebnis des von der KfW herausgegebenen Gründungsmonitors 2014. Berlin ist mit 45.000 Neugründungen im vergangenen Jahr nachwievor die Gründungshauptstadt Deutschlands. Und Gründer, die viel Geld verdient haben, stecken es als Business Angels oft in neue Start-ups.

**Gründer nutzen Fördermöglichkeiten kaum**

Auffällig ist: Gründer kennen und nutzen oftmals die regionalen Fördermöglichkeiten nicht (Quelle: KfW). Umso wichtiger ist eine Bank an der Seite, die sich hier auskennt. Berlin ist so international wie nie zuvor. Hier kann jeder mitgestalten und genau das macht die Dynamik der Stadt aus. „Berlin ist Dynamik pur und hat die Dichte, die es braucht, um Innovation und Wachstum entstehen zu lassen“, sagt Stefanie Salata, Vorsitzende der Geschäftsleitung der Berliner Bank. „Es ist reich an Hinterzimmern, in denen kreative Gründungen geradezu explodieren. Zukunftsorientierte Unternehmen finden hier alles an einem Fleck: Qualifizierte

Arbeitskräfte, exzellente Forschungsinstitutionen, hervorragende Infrastruktur und geringe Lebenshaltungskosten.“

**Dynamische Geschäftsmodelle bedingen strategische Beratungskompetenz**

Die meisten Gründungen entstehen heute in Berlin im E-Commerce-Bereich. Unternehmensgründungen mit traditionellen Geschäftsmodellen sind eher die Seltenheit. Crowdfunding und Coworking sind die neuen Stichworte. Gleichzeitig hat sich der Lebenszyklus von Geschäftsmodellen rasant verkürzt. „Daher wird die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle künftig eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen sein“, meint Salata. „... Nach 100 Tagen fertig, nach 200 Tagen am Markt...“ das ist die Geschwindigkeit mit der in Berlin heute neue Internet-Start-ups entstehen und marktfähig gemacht werden, zumindest bei Rocket Internet, dem „builder“ unter den Start-ups. Um jedoch längerfristig am Markt zu bestehen, braucht es einen zuverlässigen Berater, der sich nicht nur in der Finanzierung auskennt, sondern der auch über strategische Beratungskompetenz verfügt. Das ist die Berliner Bank mit ihrer langjährigen Kompetenz am regionalen Markt.

**Gründer schaffen Jobs für Berlin**

Gründer sind zu Jobmotoren geworden und produzieren eine Vielzahl von neuen Arbeitsplätzen. 2014 schafften Neugründer bundesweit rund 420.000 vollzeitäquivalente Stellen (Quelle: Gründungsmonitor 2014). Zwei Jahre zuvor waren es neun Prozent weniger. Die Gründer wirken als Wachstumsmotoren –

auch in Berlin. Und nicht nur das: In Berlin sind auch vor allem die umsatzstärksten Start-ups mit einem Jahresumsatz von 10 Mio. Euro ansässig. (Quelle: Gründungsmonitor 2014). Das spricht für die Power, die in der Stadt steckt.

**Moderne Zugangs- und Kommunikationswege**

Die Berliner Bank wächst mit der Stadt und mit ihrer Dynamik: „Wir sehen uns als Partner der Unternehmen, der sich der Dynamik des Marktes stellt“, so Salata. „Kunden erwarten von uns moderne Zugangs- und Kommunikationswege. Darauf haben wir uns in unserer Dienstleistung eingestellt: umfangreiche Online-Funktionen wie Smartphone-Apps zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Überweisungen mit einer Photo-Tan oder ein Fingerprint-Login sind für uns eine Selbstverständlichkeit.“

**Digitalisierung in der Beratung**

Für die Berliner Bank heißt modernes Banking, sich kontinuierlich auf die veränderten Bedürfnisse des Marktes einzustellen. So werden für eine flexiblere Kundenberatung iPads eingesetzt und Experten per Videokonferenz zu Beratungsgesprächen hinzugezogen. „Wir haben uns auf die Unternehmensgründer eingestellt und eigens für diese Zielgruppe ein Beraterteam aufgebaut.“ Die Bank hat am Hackeschen Quartier eine neue Anlaufstelle für Gründer geschaffen, an der nicht nur Veranstaltungen für diese Zielgruppe stattfinden, sondern eine Beratung durchaus auch in Englisch durchgeführt werden kann.

**Unternehmensphasen im Zeitraffer**

Schnelles Wachstum von Unternehmen heißt auch, dass verschiedene Unternehmensphasen im Zeitraffer ablaufen. Da geht es um einen passenden Finanzierungsplan und um einen Berater an der Seite, der sich in dem Metier gut auskennt, der mit der Zeit geht und der extrem gut vernetzt ist. Als ein solcher verstehen wir uns mit unseren Experten in der Berliner Bank. Mit ihrer Präsenz in der Gründerszene und ihren sehr guten Kontakten zur IHK, zu den Wirtschaftsverbänden und Gründerzentren sowie den Förderbanken der Stadt versteht sie sich als kompetenter Partner ihrer Unternehmen.

„Schnelles Wachstum von Unternehmen heißt, dass verschiedene Unternehmensphasen im Zeitraffer ablaufen. Das bedingt geradezu einen kompetenten Berater an der Seite.“



Stefanie Salata, Vorsitzende der Geschäftsleitung Berliner Bank

# Ringen um Akzeptanz

Viele Frauen möchten Kinder haben und ihre Karriere dennoch fortsetzen, statt sich in Familienzeit und Teilzeitarbeit zurückzuziehen – Noch sind Vorbilder in Deutschland selten

Martin Fernholz

Das Bild der Mutter an Heim und Herd, die hauptverantwortlich für das Wohlergehen der Familie ist, hat sich gegen Ende des 19. Jahrhunderts etabliert. Im Zuge der Emanzipationsbewegung während der 1970er-Jahre setzte sich dann die Erkenntnis durch, dass Frauen im Beruf das gleiche leisten können wie Männer – aber nur ohne Kinder. Dass immer nur das eine oder das andere möglich ist, haben viele Menschen verinnerlicht. Claudia Rathfux bestätigt, dass sich derlei Vorbehalte noch nicht überholt haben. „Sehr oft kommen sie von Frauen selber“, sagt die Erste Vorsitzende des Verbandes Working Moms Berlin. Die 40-Jährige, selber Mutter zweier Kinder und als Head of Strategy bei der Stromnetz Berlin GmbH tätig, hat beobachtet, dass sich Job und Mutterschaft sehr wohl kombinieren lassen: „Ich kenne Frauen, die beides ohne Einschränkungen unter einem Hut bringen. Und ebenso solche, die im Beruf nach der Niederkunft zunächst eine Pause einlegen.“ Vorbehalte gebe es gegen beide.

**KARRIEREKNICKE BEFÜRCHTET.** Viele Frauen befürchten im Falle einer Schwangerschaft berufliche Rückschläge. Dass sich Aufstiegsmöglichkeiten in Luft auflösen. Nicht ohne Grund: „Vom Zeitpunkt der Mitteilung einer Schwangerschaft an sind sie oftmals für ihr Unternehmen praktisch unsichtbar“, sagt Claudia Rathfux. „Häufig müssen sie sich nach der Elternzeit erst wieder einarbeiten, bevor sie an ihre berufliche Entwicklung anknüpfen können. Dies bedeutet oft einen Leerlauf von mindestens zwei Jahren.“ Das gilt besonders für Frauen in Führungspositionen, die sich aufgrund ihrer Ambitionen einem zusätzlichen Druck ausgesetzt sehen. In deutschen Firmen gilt nach wie vor eine Anwesenheitskultur – ein Anspruch, dem Mütter nur schwer gerecht werden können. Daher begrüßt Rathfux die zunehmende Verbreitung von Home Office und flexiblen Arbeitszeiten, die „eine gewisse Unabhängigkeit schaffen.“ Weitere Entlastung würde eine flächendeckende Kinderbetreuung bis in den späten Nachmittag bringen. „Da ist die Politik gefordert“, so Rathfux. Nur vergleichsweise wenige Berliner Kitas haben bis 18 Uhr oder länger geöffnet. All diese Modelle allein reichten aber nicht aus, um die Situation

grundlegend zu verbessern. Working Moms e. V. fordert deshalb ein Umdenken in den Betrieben. „Die Basis in jedem Unternehmen sollte sein, dass Frauen mit Kindern die gleichen Chancen bekommen und ihre Entscheidung akzeptiert wird“, sagt Claudia Rathfux. „Außerdem müssen in den Firmen sichtbare Vorbilder beschäftigt sein.“

**EIZELLEN EINFRIEREN.** In der IT-Branche – in der relativ wenig Frauen beschäftigt sind – versuchen Konzerne wie Facebook oder Apple, die Angst vor dem Karriereknick mit „Social Freezing“ zu entkräften. Das Konzept stammt aus der Krebsbekämpfung: Unbefruchtete Eizellen werden Patientinnen entnommen und eingefroren. So soll – ursprünglich – die Chance auf eine Schwangerschaft nach der Chemotherapie vergrößert werden. Diese Prinzip übernahmen die amerikanischen Internetgiganten, um mehr Mitarbeiterinnen zu gewinnen. Diese sollen zunächst Karriere machen und ihren Kinderwunsch später – etwa ab dem 35. Lebensjahr – verwirklichen. Die Ankündigung der Konzerne, das Verfahren mit rund 20.000 Dollar zu unterstützen, löste in Deutschland eine ethische Diskussion aus, fand aber bislang keine Nachahmer.

## Mehr Gelassenheit, weniger Perfektion: So gelingt die Doppelrolle

**DRANG NACH PERFEKTION.** Ein übertriebener Anspruch an sich selbst stellt eine zusätzliche Last dar. Der Drang nach Perfektion – im Job und in der Familie – entwickelt unnötigen Druck. Schuldgefühle entstehen etwa, wenn die Zeit mit dem Nachwuchs wegen langer Arbeitszeiten knapp ausfällt. Neben einem toleranteren gesellschaftlichen Umgang mit berufstätigen Müttern kann nach Ansicht der Working Moms vor allem ein Austausch helfen, um zu mehr Gelassenheit zu gelangen. „Die Gespräche mit anderen Frauen mit vergleichbarem Lebensentwurf sind zugleich Ansporn und Ermutigung“, sagt Rathfux. Folgerichtig bietet das Netzwerk regelmäßige Treffen an.

**ROLLE DER VÄTER.** Wenngleich das traditionelle Rollenbild noch nicht ausgedient hat, setzt sich immerhin die Erkenntnis durch, dass Vätern und Lebenspartnern bei der Erziehung eine wichtige Funktion zufällt. Inzwischen fordern diese gleichfalls verstärkt Offerten wie Home Office.

**SMART**

# Deine Handschrift

Am SMART Board® kannst Du skizzieren und digital auf PowerPoint®-Folien, Dokumenten und Software-Anwendungen schreiben.

Bring' Dein Team virtuell zusammen, und arbeite gleichzeitig am selben Dokument.

Jetzt Demo-Termin vereinbaren!

Dynamisch präsentieren → Digital beschriften → Als PDF via E-Mail verteilen

MINHOFF GmbH  
Info@MINHOFF.de, www.MINHOFF.de  
**MINHOFF**.de

„Es müsste selbstverständlich sein, dass in gleichberechtigten Partnerschaften die Eltern die Kinderbetreuung zu gleichen Teilen übernehmen“, sagt Claudia Rathfux. „Dort hat sich bereits viel geändert, denn speziell junge Männer haben heute häufig einen ganz anderen Anspruch an ihre Vaterrolle als noch vor einigen Jahren.“ Selbst wenn die Ehe oder Beziehung, aus der der Nachwuchs stammt, nicht mehr besteht, muss sich an der Aufgabenverteilung nichts ändern: „Wird ein ausgewogenes Modell gefunden, braucht die Situation kein Nachteil für eine arbeitende Mutter sein.“ Hier sind also Fortschritte zu verzeichnen, doch die überkommenen Klischees aus der Mottenkiste werden indes noch einige Zeit Gültigkeit behalten: „Ich hoffe, dass alte Geschlechterrollen im Arbeitsleben irgendwann keine Rolle mehr spielen, aber das wird noch ein langer Weg sein.“

i

**WORKING MOMS E. V.**

„Pro Kinder. Pro Karriere.“ lautet der Slogan des gemeinnützigen Vereins Working Moms. Die Mitglieder setzen sich für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein – innerhalb ihres Netzwerkes und darüber hinaus. Denn Frauen, die auch mit Kindern ambitioniert ihren Karriereweg verfolgen, seien in Deutschland noch immer die Ausnahme. Selbst erfolgreiche Akademikerinnen empfinden oft großen gesellschaftlichen Druck, sich mit der Familiengründung aus dem Beruf zurückzuziehen. Akzeptiert ist allenfalls eine Teilzeittätigkeit, die in vielen Berufen jedoch das Ende der Karriere bedeutet. Diese Einstellung zu ändern, zählt zu den Zielen des Verbandes mit Sitz in Frankfurt am Main. Der eingetragene Verein hat Ableger in Berlin, Stuttgart, Düsseldorf, Hamburg und München.



Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, in ihren Räumlichkeiten Mutter-Kind-Büros einzurichten



Angebote wie Home Office erleichtern es Müttern, Kind und berufliches Fortkommen unter einen Hut zu bringen

Bild: KNAUER

Bild: JURI/SOKOLOV/STOCK/THINKSTOCK

**3 FRAGEN AN...**

**Alexandra Knauer**  
CEO und Inhaberin  
von KNAUER  
Wissenschaftliche Geräte GmbH



**1 Was unternimmt Ihr Betrieb, um insbesondere berufstätigen Müttern die Vereinbarkeit von Kind und Karriere zu erleichtern?**

ALEXANDRA KNAUER: Grundsätzlich gibt es bei uns ein großes Verständnis für die hohe Belastung berufstätiger Mütter, speziell natürlich auch von Alleinerziehenden. Da gibt es eine Reihe von Regelungen, die die Vereinbarkeit besser ermöglichen, wie etwa Gleitzeit, Kinderbetreuungsraum, Priorität bei Urlaubswünschen, Kindergartenzuschuss, Teilzeit und viele andere. Mütter haben genauso die Chance, bei Knauer Führungsverantwortung zu übernehmen.

**2 Wie werden diese Angebote angenommen?**

KNAUER: Sie sind sehr wichtig und werden immer wieder genutzt. Gleitzeit wird sehr gerne in Anspruch genommen, um beispielsweise flexibel zu sein bezüglich Kindergartenzeiten. So ist es bei uns sehr üblich, dass die Männer ebenso Elternzeit nehmen. In dieser Zeit und danach entlasten sie auch ihre Frauen.

**3 Warum ist Ihnen dieses Engagement so wichtig?**

KNAUER: Es gibt eine Reihe von Gründen: Fast jeder ist heute gestresst. Zur Entspannung beizutragen ist in jedem Fall sinnvoll. Ich bin selbst auch Mutter von zwei Kindern und möchte, dass sich die Mitarbeiter in meinem Unternehmen wohlfühlen.

**Projektron GmbH**



Bild: Projektron GmbH

Diversity-Management sehr wichtig. Es wird gefördert durch „fares, verantwortungsvolles Handeln, also Gleichberechtigung und Wertschätzung sowie durch gezielte Maßnahmen für ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis und Chancengleichheit auf allen Ebenen“, so Kwiatkowski. Die Geschlechtergleichstellung ist fest in den Unternehmenswerten verankert und wird souverän kommuniziert. Mit 45 Prozent ist der Frauenanteil bei Projektron für ein IT-Unternehmen überdurchschnittlich hoch. Um in der gesamten Wirtschaft mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, sei ein Gesellschaftswandel notwendig, meint Kwiatkowski.

**So geht Weiterbildung!**

MOVES – seit Jahren spezialisiert auf anspruchsvolle praxisnahe Weiterbildung und Zusatzstudien – verfügt über kompetente Mitarbeiter, erstklassige Dozenten und klar gegliederte Module. Es werden zeitgemäßes Know-how und soziale Schlüsselqualifikationen gefördert, klimatisch herrschen ein freundliches Miteinander, eine hohe soziale Kompetenz und ein sehr teilnehmerorientierter Lernstil.



**MOVES**  
Seminarzentrum Berlin  
direkt am Alexanderplatz

**Zertifizierte Weiterbildungen für Akademiker/innen und Führungskräfte**

- **systemische Coachingausbildung** lösungs- und ressourcenorientiert
- **Mediatorenausbildung** (nach dem Mediationsgesetz und den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation) inkl. Gewaltfreie Kommunikation (GFK)
- **systemische Trainerausbildung**
- **Changemanagement und Organisationsentwicklung**
- **Personalmanagement und Gesundheitsmanagement**

Förderung über den Bildungsgutschein (100%), die RV oder die Bildungsprämie.

**MOVES Seminarzentrum Berlin**  
Alexanderstraße 7 · 10178 Berlin · Tel. 030 2 29 72 04  
Mobil 0176 42 05 71 38

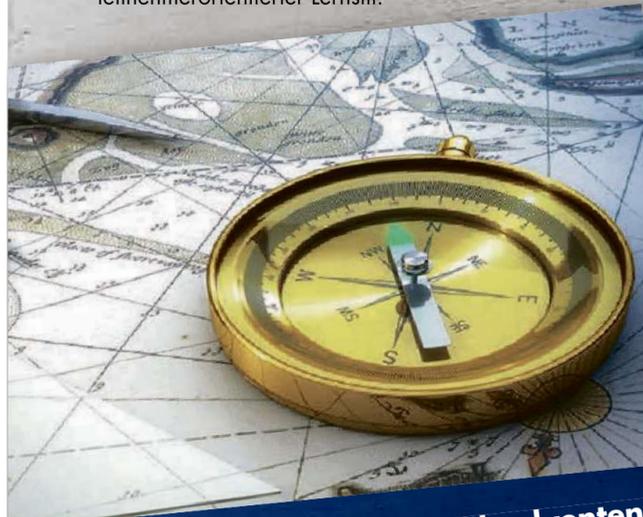


Ihre Ansprechpartnerin: Frau Marzilger  
info@seminar-zentrum-berlin.de · www.seminar-zentrum-berlin.de

**Zwei Stimmen aktueller Absolventen:**

„Das Komplettpaket – die Zusatzqualifikation zum „Trainer - Coach - Mediator“ habe ich als ein sehr rundes und ausgewogenes Komplettpaket erlebt. Die didaktische Aufbereitung der Wissensvermittlung gepaart mit einem hohen Maß an Praxisbezug haben mich die gesamten Monate immer wieder in meiner Entscheidung bestärkt, die Neuausrichtung als Trainer-Coach zu fokussieren. Die Möglichkeit, verschiedene Trainer, mit unterschiedlichen Themen, von gleichbleibend guter Qualität erleben und von ihnen lernen zu dürfen, haben meine Erwartungen übertroffen. Ich starte meinen neuen Berufsweg als unternehmensinterne Trainerin für ein mittelständisches Privatunternehmen. Mein Dank an die Leitung des Seminarzentrums und auch an alle Ausbilder und Begleiter, die mir diesen Weg geebnet haben.“

„Es war eine sehr intensive, bereichernde Zeit. Besonders fasziniert haben mich der lösungsorientierte Blickwinkel und der wertschätzende Umgang miteinander.“  
Danke!





# Klug verhandeln

Frauen sind in ihren Gehaltsforderungen oft zu wenig offensiv: Einer der Gründe, warum sie meist schlechter verdienen als ihre männlichen Kollegen – Gute Taktik fürs Gespräch mit dem Chef ist erlernbar

Sie hatte es schon weit gebracht: Zuständig für mehr als hundert Mitarbeiter, seit 20 Jahren im Job. Mit dem Wechsel in ein anderes Unternehmen wollte sie die Karriereleiter nun weiter nach oben erklimmen. Und sich natürlich finanziell verbessern. Aber das anstehende Gehalts-Gespräch mit dem neuen Chef bereitete der Frau heftiges Kopfzerbrechen. Die anderen verdienen dort doch auch nicht so viel, kann ich das dann trotzdem für mich einfordern, ist das nicht unverschämte? „Da kam dann dieser Gerechtigkeitsgedanke auf. Genau das ist sehr typisch für Frauen.“ Der Kölner Dr. Jörg Wittenberg ist Business-Coach und die Geschichte ist ein Fallbeispiel aus einem seiner Seminare für Frauen, auf die er sich mit seinem Unternehmen „Der Wegberater“ spezialisiert hat. Seine These: „Männer kommen viel schneller zum Punkt. Frauen formulieren erstmal Begründungen, fragen sich, was andere über sie denken könnten und treten einfach weniger fordernd auf“, so Wittenberg. Und sie ziehen am Ende oft den Kürzeren. Die gute Nachricht: Frau kann lernen, hartnäckiger um die Kohle zu streiten.

**DAS SPIEL DURCHSCHAUEN.** Männer sind in den Führungsetagen der Wirtschaft nach wie vor in der Überzahl. Sie werden es vermutlich auch noch länger sein – und sie verdienen mehr Geld. Frauen, die sich mit ihren Gehaltsvorstellungen behaupten möchten, benötigen also gute Strategien. Denn die sehr weibliche Annahme, dass gute Arbeit von Chefs gesehen und finanziell belohnt wird, hält zumindest der Kölner Coach Wittenberg für naiv. „So funktioniert die Arbeitswelt nun mal nicht. Das ist ein Spiel, und jeder hat da seine Rolle.“ Frauen müssten lernen, zu verstehen, „wie Männer funktionieren.“ Dann seien „schwierige Situationen“ wie etwa Gehaltsgespräche sehr viel einfacher, glaubt Wittenberg. Selbsterkenntnis, Selbstbehauptung und am Ende dann die Selbstvermarktung; das sind die drei Unterrichtsmodule, an denen die Frauen in den Coaching-Seminaren Wittenbergs teilnehmen. Die Gehaltsgespräche sind dabei die Königsdisziplin. Trainiert wird in Rollenspielen. „Ich fange da immer mit Themen an, die einfach mit dem Chef anzusprechen sind wie der Urlaubsantrag oder eine Fortbildung. Und die Frauen müssen dann auch mal selber in die Rolle des Chefs schlüpfen“, berichtet Wittenberg.

**MENTALITÄTSWANDEL.** Bessere Chancen für qualifizierte, zielstrebige Frauen, sich mit den eigenen finanziellen

BILD: SCYTHES/KITTSIK\_TARAMAS/STOCK/THINKSTOCK

Anzeige



„Bei unserem Wirken haben wir immer den Menschen und die Natur im Blick“ - Alexandra Knauer, Unternehmerin des Jahres 2010

BILD: KNAUER/burkardpeter.de

Anzeige

## Ständige Erneuerung

Das inhabergeführte Unternehmen KNAUER vertreibt seit 1962 Laborinstrumente.

KNAUER gehört zu den technologisch führenden Unternehmen im Bereich der Chromatografie-Systeme und behauptet sich seit über 50 Jahren auf dem Weltmarkt. Entwicklung, Produktion und Verkauf sind unter einem Dach im firmeneigenen Gebäude in Berlin-Zehlendorf untergebracht. „Unser Erfolg basiert auf jahrelanger Erfahrung, innovativem Denken und ausgesprochener Leidenschaft für das Fachgebiet. Forschen, Analysieren, Neues entwickeln – das geht nur mit Neugier!“, so Alexandra Knauer. Mit diesem Ansatz hat sich KNAUER einen guten Ruf erarbeitet, qualitativ hochwertige, leicht zu bedienende Labormessgeräte zu einem vernünftigen Preis anzubieten.

verbessern lässt. Davon profitiert beispielsweise die Forschung an modernen biopharmazeutischen Wirkstoffen. Aber auch in der Bedienung geht das Unternehmen mit der Zeit. Die neuesten HPLC-Module von KNAUER können per App gesteuert werden, so dass der Anwender die wichtigsten Daten immer im Blick haben kann.

Mit den Flüssigkeitschromatografie-Systemen (LC, HPLC, FPLC) können Massekonzentrationen in Flüssigkeitsgemischen bestimmt, Substanzen eines Gemisches gereinigt oder als Reinsubstanzen gewonnen werden. Auf diese Weise ist es möglich, komplexe Proben in ihre einzelnen Komponenten aufzutrennen, zu identifizieren oder zu quantifizieren. Die Hochruckdosierpumpen und Durchflussdetektoren

werden von Laboren und Systemanbietern gleichermaßen geschätzt für ihre Zuverlässigkeit und Vielseitigkeit. Diese Module finden in zahlreichen Anlagen auch außerhalb der Flüssigkeitschromatografie Verwendung. Ein weiterer Produktbereich bei KNAUER sind Osmometer, mit denen die Teilchenkonzentration von Lösungen wie zum Beispiel Milch oder Blutserum als Gesamtwert bestimmt werden kann.

Forschen, Analysieren, Neues entwickeln – das geht nur mit Neugier

Das Familienunternehmen wird heute von Alexandra Knauer, Tochter des Gründers Dr. Herbert Knauer, geführt. Sie setzt die Tradition der ständigen Erneuerung fort – dies gilt für Strukturen wie für Produkte. Mit den neuesten Bio LC-Anlagen können zum Beispiel Biomoleküle, insbesondere wertvolle Proteine, schneller und mit höherer Reproduzierbarkeit als bisher gewonnen und gereinigt werden, wodurch sich deren Produktion für die Mitarbeiter in den Bio-Laboren vereinfacht und die Produktqualität

## Gehalt entscheidet sich schon bei der Wahl des Studienfachs

Verdienstmöglichkeiten nicht leichtfertig zur Nebensache erklären

Geld ist mir nicht so wichtig – so denken viele Erstsemester. Beim Berufseinstieg staunt manche dann nicht schlecht, dass die frühere Schulfreundin in ihrem Job ein Drittel mehr verdient. Plötzlich ist Geld dann doch wichtig. „Bei der Studienwahl ist für viele das Interesse am Thema entscheidend“, sagt Kolja Briedis vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung.



BILD: 477434485AV/STOCK/THINKSTOCK

**TOP-EINSTIEGSGEHÄLTER.** „Ginge es ausschließlich nach dem Gehalt, sollte man sich für ein Studium der Ingenieurwissenschaften, Medizin oder für Naturwissenschaften entscheiden“, sagt Kerstin Koose, Beraterin bei der Gehaltsdatenbank Personalmarkt. Absolventen kommen dort auf durchschnittlich 50.000 Euro Einstiegsgehalt im Jahr. Ein Sprach- und Kulturwissenschaftler erhält hingegen nur 33.000 Euro. Juristen wiederum können mit hohen Einstiegsgehältern rechnen, solange sie nicht bei einer sehr kleinen Firma oder Kanzlei anfangen. Da ist die Note entscheidend, erläutert Kolja Briedis. Denn sie eröffnet oder verschließt bestimmte Laufbahnen.

Luftfahrt sowie die Pharmaindustrie. Hier liegen die durchschnittlichen Einstiegsgehälter zwischen 50.000 und 54.000 Euro pro Jahr. In diesen Bereichen bekommen Absolventen studienfachübergreifend mehr Geld als in anderen, erklärt Koose. „Ein BWler wird in der Industrie mehr verdienen als beispielsweise in der Reisebranche.“

Rolle, erläutert Karrierecoach und Buchautor Martin Wehrle. Großkonzerne zahlen etwa 15 Prozent mehr als kleine Firmen. Dies gelte aber nicht für alle Mittelständler: „Einige Hidden Champions, die in dörflichen Regionen sitzen, locken Absolventen mit ähnlichen Gehältern wie Konzerne.“ Zudem gebe es ein Süd-Nord- und ein West-Ost-Gefälle bei der Entlohnung, sagt Koose von Personalmarkt. Auslandserfahrungen und Praktika können das Einstiegsgehalt ebenfalls beeinflussen. (dpa)

**WEITERE FAKTOREN.** Schließlich spielt die Unternehmensgröße bei der Höhe des Einstiegsgehalts eine

„Dr.“ LOHNT SICH. Informatik und Mathematik seien ebenfalls lukrative Studiengänge, zählt Kerstin Koose weiter auf. Lohnenswert ist nach wie vor außerdem ein Dokortitel: „Promovierte verdienen in fast allen Fächern im Durchschnitt besser.“ Geht es nur nach dem Einstiegsgehalt, ist auch klar, für welche Branche sich Absolventen entscheiden müssen: Chemie und Verfahrenstechnik, die Autoindustrie, Banken,

**Mehrheit fühlt sich gerecht bezahlt**  
Rund sieben von zehn Beschäftigten empfinden ihr Einkommen als gerecht, so eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin. Im Osten gibt es dabei mehr Unzufriedene als im Westen. Geringverdiener fühlen sich naheliegenderweise häufiger ungerecht bezahlt als Besserverdienende. Wobei auch die Unzufriedenen keine völlig überzogenen Vorstellungen haben: Die meisten wären mit 200 Euro mehr zufrieden.



KNAUER Wissenschaftliche Geräte GmbH | Hegauer Weg 38 | 14163 Berlin  
☎ (030) 809 72 70 | 🌐 www.knauer.net | ✉ info@knauer.net

Interessen bei ihrem Arbeitgeber durchzusetzen, sehen inzwischen auch die Professorinnen Martina Voigt und Andrea Ruppert von der Frankfurt University of Applied Sciences, die seit über zehn Jahren zum Thema „Strategien bei Gehaltsforderungen“ forschen. In einer ersten Studie vor einigen Jahren stellte sich noch heraus, dass Frauen oft unsicherer auftreten, zu wenig Geld fordern und häufig das Nachsehen haben hinter selbstbewussten männlichen Kollegen. Wie eine aktuelle Untersuchung zeigt, hat sich das Bild offenbar gewandelt. Die Wissenschaftlerinnen zeigten mehr als 350 Chefs großer Banken, Konzerne und mittelständischer Unternehmen inszenierte Bewerbungsvideos mit Schauspielern und ließen sie abstimmen. Die meisten Führungskräfte entschieden sich tatsächlich, die im Business-Outfit auftretende Frau zu bevorzugen, die mit Nachdruck, Schlagfertigkeit und Charme mehr Gehalt bei ihrem Chef einforderte, und nicht den ebenfalls ehrgeizigen, ähnlich agierenden Kollegen. Der öffentliche

und gesetzliche Druck vieler Firmen, Frauen ebenfalls den Weg in Führungspositionen zu erleichtern, erhöht offenbar auch die Chancen auf eine Gehaltserhöhung. Das eigene Auftreten aber, es ist und bleibt entscheidend. „Ist doch ganz einfach: Wenn du zehn Prozent mehr Gehalt haben möchtest, musst du zwanzig fordern.“ Coach Jörg Wittenberg gab seiner zu Anfang beschriebenen, zögerlichen Klientin diesen Ratschlag, übte mit ihr das fordernde Gespräch mit dem Chef in vertauschten Rollen – und es klappte dann auch wahren Leben. „Es geht nicht aber darum, männliche Verhaltensweisen zu übernehmen. Ziel ist, sie besser zu verstehen und dabei trotzdem Frau zu bleiben“, betont Wittenberg.

**GROSSES SCHWEIGEN.** Beim Einfordern eines angemessenen Gehaltes gäbe es „noch einiges an Nachholbedarf“, findet auch Susanne Kazemieh, Chefin der Hamburger Finanzberatung „FrauenFinanzGruppe“. Historisch bedingt sei das Thema Geld für Frauen einfach zu lange tabu gewesen. „Über Geld zu reden, schickt sich nicht“ habe ihre Großmutter immer gesagt. Übrigens ein typisch deutsches Phänomen – in anderen Ländern wird viel offener und unbefangener über Einkünfte geredet. Das „große Schweigen“ sorgt dafür, dass kaum jemand weiß, ob er oder sie vergleichsweise viel oder wenig verdient, weder gegenüber den Kollegen als auch im Querschnitt einer Branche.

**FRAUEN INVESTIEREN BESONNEN.** Geld und etwas gelten; gegen diese Gleichung würden sich viele Frauen bis heute wehren. „Selbst bei Karrierefrauen ist das Wissen über Finanzen häufig auf einem kläglichen Niveau.“ Bedauerlich, findet Kazemieh, denn das Thema sei eigentlich gar nicht so kompliziert. „Frauen haben ein gutes Gespür für Geld. Sie müssen sich nur damit beschäftigen“, so die Finanzfachfrau. Das gängige Vorurteil etwa, Frauen trauten sich beim Investment nichts zu und seien risikoscheu, sei falsch. Frauen würden im Gegensatz zu vielen Männern allerdings – und auf die Unterscheidung legt sie viel Wert – risikobewusster zum Beispiel den Ankauf von Aktien prüfen. Auch, weil sie schlicht weniger Geld zur Verfügung und damit mehr zu verlieren haben. „Frauen analysieren sehr genau, bevor sie ihre Wahl treffen“, sagt Kazemieh, „bleiben dann ihrer Entscheidung aber länger treu.“ Diese Geduld und die in der Regel defensiver aufgestellten Depots haben sich in den unruhigen Börsenphasen der letzten Jahre oft ausgezahlt. Susanne Küppers

i

### EIN FÜNFTEL WENIGER

Die Lohnkluft zwischen Frauen und Männern in Deutschland ist unverändert groß – zumindest im Durchschnitt. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes verdienten Frauen 2014 mehr als ein Fünftel (22 Prozent) weniger als Männer. Mit 15,83 Euro pro Stunde lag ihr Bruttoverdienst demnach um fast fünf Euro unter dem von Männern (20,20 Euro). Kritiker merken an, dass die Statistik nicht vergleichbare Tätigkeiten miteinander vergleicht. Frauen fänden sich eben häufiger in schlecht bezahlten Berufen wie der Pflege. Doch selbst bei direkt vergleichbaren Tätigkeiten liegen die Einkünfte von Frauen um sieben Prozent unter denen ihrer männlichen Kollegen.

## Karrierebeispiel: Orna Cohen – Dialogue Social Enterprise



Seit mehr als zehn Jahren beschäftigen sich Orna Cohen und Andreas Heinecke damit, wie die Erfahrungen aus den Ausstellungen „Dialog im Dunkeln“ und „Dialog im Stillen“ auf die Lebenssituation älterer Menschen zu übertragen sind. Anfang 2015 eröffnete im Berliner Museum für Kommunikation Cohens Ausstellung „Dialog mit der Zeit“. Das Hauptziel ist es, ein breites Publikum zum Nachdenken anzuregen: Welche Vorstellungen habe ich vom Altern? Was bedeutet Altern für mich und die Gesellschaft? „Mich störte die undifferenzierte Diskussion, die Vermeidungstendenzen vieler Menschen, ihrem eigenen Alterungsprozess eine positive Seite abzugewinnen und das Empfinden, dass Menschen ab einem gewissen Alter Diskriminierungen und Ausgrenzungen ausgesetzt sind“, so die studierte Psychologin und Erziehungswissenschaftlerin.

Zeit“ an die demografischen Bedingungen in Deutschland anzupassen und ein Netzwerk aufzubauen, um einen wichtigen Beitrag zur Diskussion zu leisten. Mit der finanziellen Unterstützung der Robert Bosch Stiftung und des Generali Zukunftsfonds, der kritischen Reflexion der Inhalte durch die BAGSO und der Offenheit des Museums für Kommunikation in Frankfurt und Berlin wurde die Ausstellung in Deutschland zu zeigen, wurden die Voraussetzungen geschaffen.

Gemeinsam mit ihrem Mann gründete sie 2008 „Dialogue Social Enterprise“, ein sozial ausgerichtetes und vielfach ausgezeichnetes Unternehmen. Die Ausstellung „Dialog mit der Zeit“ veranlasste Bundespräsident Gauck zu einer Grundsatzrede über die alternde Gesellschaft. „Wir können nicht verstehen, warum eine einmalige Errungenschaft – immer mehr Menschen erreichen ein hohes Alter in guter Kondition – vor allem Ängste auf unterschiedlichen Ebenen hervorruft“, so Cohen.

Das Ehepaar nahm im Jahr 2012 eine Einladung des Israelischen Kindermuseums in Holon an, um in einem Kreis von Experten die Ausstellung zu realisieren. Der Erfolg in Israel motivierte Cohen, den „Dialog mit der


Bild: Dialogue Social Enterprise GmbH

Buchen  
Sie rechtzeitig  
bei uns Ihre  
Firmenweihnachtsfeier!

# SCHANKHALLE PFEFFERBERG

Erinnerung:

## WEIHNACHTSFEIER PLANEN!

VIA Schankhalle Pfefferberg gGmbH

Schönhauser Allee 176 • 10119 Berlin

Telefon 030 473 773-6228

[www.schankhalle-pfefferberg.de](http://www.schankhalle-pfefferberg.de)

[facebook.com/via.unternehmensverbund](https://facebook.com/via.unternehmensverbund)

VIA Unternehmensverbund – Soziale Arbeit mit vielen Facetten

# Ich werde mein eigener Chef.

Bringen Sie Ihr Unternehmen gut  
vorbereitet an den Start. Nutzen Sie unsere  
Erfahrung und unser Netzwerk in Berlin für:

- die Finanzierungsberatung
- den Aufbau Ihres Zahlungsverkehrs
- die Absicherung Ihres Unternehmens

Wir begleiten Sie auf dem Weg zu Ihrem  
geschäftlichen Erfolg.

**Reden wir über Ihre Pläne.**

Telefon 030/31 09 31 09

**B BERLINER BANK**  
Meine Stadt. Meine Bank.

[www.berliner-bank.de/existenzgruendung](http://www.berliner-bank.de/existenzgruendung)  
Besuchen Sie uns auch auf Facebook. 

