

Karriere im Kleinen

von Axel Hildebrand

Frauen sitzen nur selten im Chefsessel. Das ist nichts Neues. Je kleiner aber ein Unternehmen ist, desto mehr Managerinnen kann es vorweisen – auch in Spitzenpositionen.

Die Eltern von Alexandra Knauer gründeten vor 45 Jahren eine Firma. Sie stellte Messgeräte her, mit denen im Labor Flüssigkeiten auf ihre Inhaltsstoffe analysiert werden können. Knauer sah, wie die Eltern bis spätabends arbeiteten, sich sehr engagierten, das Unternehmen zum Laufen brachten.

Ihre Großmutter ersetzte die Mutter, kochte für sie und wusch die Wäsche. "Zu sehen, wie wenig Zeit die Eltern für Privates hatten, war eher ein abschreckendes Beispiel", sagt Knauer. Sie studierte Betriebswirtschaft und machte eine Ausbildung zur Wirtschaftskorrespondentin.

Als die Wende kam, rutschte die Firma ihrer Eltern in die roten Zahlen. Knauer fühlte sich dem Lebenswerk der Eltern verpflichtet und stieg trotz ihrer Vorbehalte in das Unternehmen ein. Heute ist sie der Chef. Knauer ist eine Ausnahmeerscheinung, gerade in der technischen Branche.

Vererbte Führungspositionen

Denn Frauen sind noch immer unterproportional in Führungspositionen vertreten. Nach Angaben des Wirtschaftsinformations-Dienstleisters Hoppenstedt liegt die Frauenquote im Management von Großunternehmen bei knapp zwölf Prozent und von mittelständischen Unternehmen bei etwa 17 Prozent.

Die Spitzenpositionen besetzen weiterhin meist Männer. In Großunternehmen liegt der Anteil von Frauen im Topmanagement bei nur sieben Prozent, besser sieht es mit neun Prozent im Mittelstand aus.

Dennoch gilt: Je kleiner ein Unternehmen ist, desto mehr Frauen sind in Führungspositionen anzutreffen. Es gilt dabei aber zu bedenken, dass die Hälfte der Frauen, die in mittelständischen GmbHs Geschäftsführerinnen sind, diese Position geerbt und nicht durch eine Bewerbung von außen bekommen haben, sagt Juliane von Friesen vom Verband deutscher Unternehmerinnen.

Gläserner Widerstand

Mittlerweile haben einige junge Frauen die Nachfolge ihrer Väter im familieneigenen Betrieb angetreten. "Der gesellschaftliche Wandel macht auch vor den Unternehmern nicht halt", sagt von Friesen. "Sie sehen, dass Frauen mehr können, als ein Sekretariat zu leiten."

Bei der Firma Knauer spielte das Geschlecht bei der Auswahl des Nachfolgers allerdings keine Rolle. Schon die Eltern führten den Betrieb gemeinsam, da war es auch für die Angestellten selbstverständlich, weiter eine Frau als Chefin zu haben.

Aber Gespräche mit Kolleginnen aus anderen Firmen bringen Knauer zum Schluss: "Es gibt eine sogenannte gläserne Decke, durch die Frauen häufig der Weg nach oben versperrt wird."

Die Ökonomin Bettina Daser von der Universität Frankfurt am Main hat zusammen mit dem Soziologen Rolf Haubl 55 Unternehmerinnen intensiv zu ihrer Lebens- und Firmengeschichte befragt. Dabei stellte sich heraus: Auch heute noch spielt das Geschlecht eine starke Rolle bei der Auswahl einer Führungskraft - selbst bei der Nachfolge im eigenen Familienunternehmen.

Dasers These: Die patriarchalen Strukturen wirken weiter. Zwar haben die Familien den Anspruch, ihre Kinder bei der Nachfolge gleich zu behandeln. Wie Daser herausfand, haben Töchter bei gleicher Qualifikation aber nur zwei Möglichkeiten, den Bruder auszustechen.

Zum einen durch eine sehr gute Beziehung zum Vater, zum anderen in einer Notsituation, etwa wenn der Vater krank ist oder der Bruder ausfällt. Noch heute gilt es nicht als weiblich, sich gut durchsetzen zu können, sagt Daser. Eigenschaften, die typischerweise Unternehmern zugeschrieben werden, gelten noch immer als männlich.

Männliche Netzwerke

Und es gibt weitere Gründe, warum sich Frauen immer noch schwer durchsetzen können. Männer beispielsweise halten sehr viel besser zusammen. "Frauen müssen sich im Allgemeinen auch heute noch doppelt anstrengen, um das Gleiche zu erreichen wie Männer", sagt eine Bankerin, die bei einem asiatischen Geldinstitut in Frankfurt arbeitet.

Denn die männliche Konkurrenz kann in der Regel auf ausgeprägte Netzwerke zurückgreifen. "Eine Karriere ist viel leichter, wenn man auf Kontakte und Fürsprecher zurückgreifen kann." Doch manchmal liegt es auch an den Frauen selbst, dass sie sich nicht durchsetzen.

"Ein Schlüssel zu mehr Frauen in Führungspositionen ist - so banal es klingen mag - eine größere Zahl für derartige Positionen geeigneter Frauen", heißt es in einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn vom März dieses Jahres.

Die Studie zeigt, dass Frauen mit derselben oder sogar größeren Wahrscheinlichkeit für Führungspositionen ausgewählt wurden. Das einzige Problem: Es haben einfach keine Bewerbungen von Frauen vorgelegen.