

MANGELWARE CHEFIN

Nur 7 Prozent der Geschäftsführenden von Familienunternehmen sind weiblich. Chefinnen bilden mit 14 Prozent auch im Maschinenbau noch die Ausnahme. Was bringt Frauen an die Firmenspitze?

AUTORIN: DR. CHARLOTTE SCHMITZ

Oft bin ich die einzige Frau im Raum“, sagt Charlotte Finger. „Aber das nehme ich gar nicht mehr wahr.“ Die geschäftsführende Gesellschafterin der Maschinenfabrik Mönninghoff GmbH & Co. KG in Bochum war unter den Geschwistern prädestiniert für die Übernahme des Familienunternehmens. Sie hat Betriebswirtschaft mit Fokus auf Unternehmensführung studiert und trat im November 2015 die Geschäftsleitung an – im Alter von nur 30 Jahren.

„Viele erwarten in dieser Führungsposition einen Mann Mitte 50.“ Ein solcher ist statistisch gesehen der häufigste Repräsentant von Unternehmen, wie die Allbright-Stiftung aus Berlin feststellte. So sind denn auch mehr Männer mit den Namen „Thomas“ und „Michael“ in den Geschäftsführungen von Familienunternehmen zu finden als Frauen. „So entsteht ein Kreislauf: Vom Bauchgefühl her trauen Männer anderen Männern, die ihnen ähnlich sind, mehr zu als Frauen und stellen sie bevorzugt ein“, erklärt Allbright-Geschäftsführerin Dr. Wiebke Ankersen. „Wenn in den Führungspositionen aber nur wenige Frauen sichtbar sind, fällt es jüngeren Frauen schwerer, sich selbst dort zu sehen.“ Sie betont, es liege nicht in der Verantwortung der Frauen, für eine Veränderung der Strukturen zu sorgen. Vielmehr sei es Sache der Unternehmen, faire Voraussetzungen für den Aufstieg von Frauen zu schaffen. „Dass so wenige Frauen in Führungs-

„Unter 100 Kandidaten finde ich meist nur eine einzige Frau.“

CHARLOTTE FINGER

positionen gelangen, ist keine Frauenfrage – es zu ändern ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.“

Besorgniserregende Zahlen

Statistische Angaben zum Frauenanteil in Führungspositionen deutscher Unternehmen variieren. In familiengeführten Unternehmen sind Frauen in den Geschäftsführungen lediglich zu 7 Prozent vertreten. Laut einer Studie der Commerzbank von 2011 lag ihr Anteil im Top-Management des Maschinenbaus bei 14 Prozent – betrachtet wurden dabei Unternehmen mit mehr als 2,5 Millionen Euro Umsatz.





„Der geringe Frauenanteil ist für die wirtschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts besorgniserregend“, sagt Charlotte Finger. „Gerade für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Exportindustrie können wir auf keinen klugen Kopf verzichten.“

„Wir sollten Diversity im Allgemeinen fördern.“

HEIKE BERGMANN

Im Maschinenbau herrschen in den Führungsetagen außerdem mit 66 Prozent ausgebildete Ingenieure vor. Zwar sind inzwischen ein Fünftel der Absolventen von Ingenieursstudiengängen Frauen, doch davon kommen zu wenige in den Unternehmen an. Wenn Charlotte Finger Bewerbungen sichtet, dann findet sie unter 100 Kandidaten meist nur eine einzige Frau. „Wir haben zu wenige Frauen im Unternehmen, und damit ist der Pool derer, aus denen wir weibliche Führungskräfte entwickeln können, sehr klein.“ Dabei würde sie Mönninghoff gerne „ein bisschen bunter“ gestalten. Einen Fortschritt sieht sie in der Diskussion um geeignete Rahmenbedingungen wie das Aussetzen der Haftung von Vorständen während einer Mandatspause für die Elternzeit.

Mehr weibliche Führung wagen

Heike Bergmann liebte bereits in der Schule den Mathematikunterricht, studierte dann Wirtschaft und Elektrotechnik an der TU Darmstadt und kam über Stationen bei anderen Unternehmen zur Voith GmbH & Co. KGaA in Heidenheim. Heute ist sie als Senior Vice President für den Vertrieb von Wasserkraftanlagen nach Afrika zuständig. Sie betont, dass es wichtig sei, sich zu zeigen und Mentoren zu suchen. „Man muss Netzwerke aufbauen und Kontakte in der Branche halten“, empfiehlt sie jungen Frauen, die Karriere machen wollen. Rund 18 Prozent der Beschäftigten der Voith Group sind der-

zeit Frauen. „Nach oben hin zu den Chefetagen wird der Anteil geringer“, erklärt Bergmann. „Wir müssen mehr Awareness schaffen für Frauen in Führungspositionen.“ Angebote zur Kinderbetreuung während der Familienphase sowie eine größere Flexibilität bei den Arbeitsrahmenbedingungen könnten helfen, Frauen den Aufstieg zu erleichtern. „Aber wir sollten nicht nur über Frauen reden, sondern über die Förderung von Diversity im Allgemeinen“, betont Bergmann.

Ihren Aufstieg zur Werksleiterin der John Deere GmbH & Co. KG in Zweibrücken erklärt Cornelia Walde so: „Meine Entwicklung war erblich vorbelastet.“ Bereits ihr Vater sei Maschinenbau-Ingenieur gewesen und sie habe seinen Arbeitsplatz bei Nebenjobs in den Ferien kennengelernt. „Was ist eine Welle, ein Ritzel, ein Zahnkranz – das hat er mir gezeigt, und ich fand es spannend.“ Walde entschied sich zunächst für ein Studium des International Management, wobei ihr ihre Fremdsprachenkompetenz zugutekam. Doch das Interesse an der Technik fesselte sie weiterhin. 2003 sattelte sie ein technisches Aufbaustudium an der Hochschule Mannheim auf – und fand dann eine Anstellung im Werk von John Deere gleich gegenüber vom Campus.

„Die Struktur und Logik meines Berufs machen mir viel Spaß“, erklärt Werksleiterin Walde. Auch die globale Aufstellung des US-Unternehmens kam ihren Interessen entgegen. „Das ist für mich die perfekte Kombination von heimatlichem Standort und der großen weiten Welt.“ Durch ihre guten Englischkenntnisse und Auslandsaufenthalte sei sie im ▶

STUDIE



Das Kurzgutachten „Ingenieurinnen im Maschinenbau“ der Impuls-Stiftung (Juni 2020) analysiert die Berufsverläufe von Ingenieurinnen im Maschinen- und Anlagenbau mit Fokus auf den Übergang vom Studium zum Beruf.



Zur Studie
go.vdma.org/svz9j

► Unternehmen „sichtbar“ gewesen und für verantwortungsvolle Aufgaben angefragt worden. „Die Chance auf Sichtbarkeit ist wichtig“, resümiert sie, „aber man muss die Chance auch annehmen und ins kalte Wasser springen.“ Frauen seien häufig besorgt, dass sie nicht genügend qualifiziert für den nächsten Karriereschritt seien. „Männer denken gar nicht darüber nach und sagen sofort zu“, hat Walde erlebt. Wer einmal in einer Führungsposition angekommen sei, müsse sich „als Mensch bewähren“, egal ob Mann oder Frau.

Dem Empfinden von Cornelia Walde nach fördert das US-Unternehmen John

Deere die Diversität der Belegschaft und auch der Führungskräfte bewusst. Zahlreiche Studien zeigen schließlich, dass divers aufgestellte Teams erfolgreicher sind als homogene. Walde ist der Meinung, dass Deutschland bei der Verein-

„Frauen sind oft besorgt, für den nächsten Schritt nicht qualifiziert genug zu sein.“

CORNELIA WALDE

barkeit von Familie und Beruf noch hinterherhinke und dass sowohl Männer als auch Frauen Führungspositionen auch in Teilzeit übernehmen könnten. Das sei noch zu wenig üblich. „Gerade in dieser schnelllebigen Zeit brauchen wir eine größere Innovationsfähigkeit“, sagt Walde.

Führungskultur

VDMA-Expertin Andrea Veerkamp-Walz empfiehlt: „Es sollte nicht um Zahlen gehen, sondern um die Art der Führungskultur.“ Wir brauchen eine veränderte Rolle der Führungskräfte: Nicht mehr der Exper-

te sei gefragt, sondern der Coach, der seine Mitarbeiter begleitet. „Nur so kann der Maschinen- und Anlagenbau den Anforderungen einer zunehmend komplexen und von Unsicherheit geprägten Zukunft genügen“, sagt Veerkamp-Walz. Und sie fordert: „Neben der Führungskompetenz sollte die Sozialkompetenz bei den Auswahlkriterien für Führungskräfte mehr betont werden.“

Die immer noch niedrigen Zahlen von Absolventinnen der MINT-Studiengänge sind laut Veerkamp-Walz kein Hinderungsgrund, Frauen zu Führungskräften aufzubauen: „Schließlich ist zumindest in den Top-Etagen Fachkompetenz weniger wichtig als Leadership und Innovationskraft, etwa der Mut zur Veränderung und zum Einstieg in neue Geschäftsfelder.“ Dem Maschinen- und Anlagenbau schreibt Veerkamp-Walz ins Aufgabenbuch, das eigene Verständnis von Führung zu hinterfragen, Kompetenzprofile für Führungskräfte zu aktualisieren und auch Führung in Teilzeit zu ermöglichen. „Entscheidungen über Neubesetzungen dürfen nicht von reinen Männergremien getroffen werden“, mahnt sie.

Dr. Franziska Seimys, VDMA-Bildungsexpertin, sieht in der Digitalisierung und Industrie 4.0 neue Chancen, den Maschinenbau für Frauen attraktiver zu machen. „Themen wie klimaneutrales Produzieren, Dekarbonisierung und ressourcenschonende Herstellung treffen vor allem bei jungen Frauen auf Interesse“, hat sie festgestellt. „Für sie müssen Maschinen- und Anlagenbauer eine Willkommenskultur schaffen.“ ▲



Andrea Veerkamp-Walz

Telefon +49 69 6603-1488

andrea.veerkamp-walz@vdma.org