

1.2 Erfolgsfaktoren – Empirische Untersuchung

Dekanin und Kollegium des Fachbereichs Wirtschaft an der Fachhochschule Bielefeld haben im Wintersemester 1998/99 einstimmig einem Antrag zugestimmt, mithilfe der Untersuchung von einzelnen Lebensläufen zu ergründen, welche typischen Faktoren den Aufstieg von Frauen in Mittelstands- und Großunternehmen ermöglicht haben. Der wissenschaftliche Ansatz über Porträts ist nicht selbstverständlich; verwiesen wird auf eine Untersuchung von Busch (IFM) und auf Scheer (IDS Scheer AG) und auf die „Funktion von vorbildhaften Beispielen und deren stimulierender Wirkung hinsichtlich der Gründung von Unternehmen“⁴⁴.

Wie bereits gezeigt wurde, sind die dabei gefundenen Erfolgsfaktoren geschlechtsunabhängig zu sehen und sollen deshalb als allgemeingültig angenommen werden. Zwei Gruppen wurden dabei gebildet:

Erfolgsfaktoren mit Bezug zum Lebenslauf:

- Vorbilder in der Ursprungsfamilie
- Leistungs- und Erfolgsorientierung mit den Effekten einer fortschreitenden Qualifikationserweiterung und einer lückenlosen Erwerbsbiographie
- Bewältigung von Konflikten – Überwindung von Hemmnissen
- Ausrüstung mit typisch weiblichen und männlichen Eigenschaften und Verhaltensdispositionen analog klischeehafter Einstellungen

Erfolgsfaktoren mit Bezug zur Unternehmensführung

- Zusammenspiel von ‚Künstlerin‘ und ‚Handwerkerin‘
- Streben nach Verbesserungen durch Erneuerungen
- Streben nach Mitarbeiterzufriedenheit⁴⁵

1.2.1 Erfolgsfaktoren mit Bezug zum Lebenslauf

1.2.1.1 Vorbilder und Selbstständigkeitserfahrungen:

Bei den Vorbildern in der Ursprungsfamilie geht es sowohl um negative als auch um positive Erfahrungen. Modellfaktoren waren die „Nähe von Firma und Wohnhaus und eine enge persönliche Beziehung, die der Tochter/Enkeltochter Chancen bot, das Unternehmertum kennenzulernen. Durch Beobachtung und/oder durch berufsorientierte Gespräche mit den Vorbildern und die Übernahme von Tätigkeiten im beruflichen Milieu der Vorbilder ergab sich für den weiblichen Nachwuchs die Möglichkeit, sich für spezielle Werte und Normen des Unternehmertums zu interessieren.“⁴⁶

Es gibt viele Beispiele, in denen sich Menschen gerade gegen eine unternehmerische Selbstständigkeit entschieden haben, weil sie die Belastung der Familie durch die überfordernde Tätigkeit der Eltern, vor allem des Vaters, erlebt haben. Andere spüren die Verantwortung für eine „Schicksalsgemeinschaft“⁴⁷ – wie Glasl es ausdrückt – und übernehmen - besonders Frauen oft gegen den Rat oder gar den Willen des Vaters – ein Unternehmen. Männer und Frauen fühlen sich durch die Erfahrungen in der Familie als Unternehmer oder Unternehmerin sicher. Ohne diesen familiären Hintergrund braucht es andere Anlässe, Selbstständigkeitserfahrungen, um den Schritt zur Gründung eines Unterneh-

⁴⁴ vgl. Scheer, Interview für die Wirtschaftswoche, zitiert nach Detmers, a.a.O.S.11

⁴⁵ Detmers, a.a.O., S. 74

⁴⁶ Detmers, a.a.O., S. 75

⁴⁷ Glasl, a.a.O., S.



mens zu wagen. Dieser Punkt hängt eng mit der Einschätzung und Begrenzbarkeit des unternehmerischen Risikos zusammen.

1.2.1.2 Leistungs- und Erfolgsorientierung:

Die Mehrzahl der Unternehmerinnen der Studie hat eine sehr gute Berufsausbildung; acht von vierzehn eine Hochschulbildung, davon jedoch nur zwei ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Die meisten waren als Jugendliche gute Sportlerinnen, wenige auch Leistungssportlerinnen. Wegen des finanziellen Hintergrundes oder wegen der guten Begabung weisen viele Auslandsstudien auf und Erfahrungen in Führungspositionen. Wichtig - die fortschreitende Weiterqualifizierung; ein fachlicher Wechsel beeinflusste den Erfolg nicht negativ. Im Punkt „fortschreitende Qualifikationserweiterung“ und „lückenlose Erwerbsbiografie“ liegt – wie bereits dargelegt - die Problematik einer Familienphase. Diese Phase darf eben nicht als „Karriereknick“ angesehen werden. Im Gegenteil – jede/jeder wird in diesem Zeitabschnitt neue Erfahrungen sammeln, die für eine spätere Erwerbsarbeit (selbstständig oder unselbstständig) ganz neue Kompetenzen vermittelt. Immer mehr Unternehmen sehen deshalb „Familienfreundlichkeit“ als einen wesentlichen Punkt in ihrem Unternehmensleitbild.

1.2.1.3 Bewältigung von Konflikten:

Die Frauen setzen erfolgreich verschiedene Strategiemuster bei Auseinandersetzungen ein. Zuerst wird die „Strategie der individuellen Leistung auf der Basis von Fachkompetenz und Sachlichkeit“ angegeben (Fachwissen ermutigt die Frauen zum Streiten mit dem Vater und auch dem eigenen Mann), dann die „Integrationsstrategie“, die auf „Diplomatie und komplementäres Einbringen weiblicher Qualifikationen setzt“. „Die Fallstudien lassen erkennen, dass zum Profil der Interviewten generell ein ungezwungenes Wesen gehört.... Diese habituell und mental manifestierten Persönlichkeitsmerkmale deuten auf Selbstsicherheit hin, die sich als Folge erfolgreicher Überwindung von Hemmnissen herausgebildet haben dürfte.“⁴⁸

1.2.2 Erfolgsfaktoren mit Bezug zur Unternehmensführung

1.2.2.1 Zusammenspiel von ‚Künstlerin‘ und ‚Handwerkerin‘

Die Betriebsführung erfolgreicher Unternehmerinnen hat künstlerischen und handwerklichen Charakter, d.h. sie ist „emotional, visionär, phantasievoll und unternehmerisch“ einerseits und „beständig, realistisch, weise und verantwortungsbewusst“ andererseits. Charakteristika des technokratischen Idealtypus („ernst, detailorientiert, akribisch und methodisch“) konnten nicht festgestellt werden.⁴⁹

Dieses Zusammenspiel von künstlerischen und handwerklichen Eigenschaften wirken sich auch auf die anderen beiden Merkmale der Betriebsführung aus.

1.2.2.2 Streben nach Verbesserungen durch Erneuerungen

Innovationen sind ein herausragendes Merkmal der Unternehmensführung und das entspricht „Schumpeters Vorstellung vom Unternehmer, der sich durch einen gewissen Blick für die erfolgreiche Innovation auszeichnet“.⁵⁰ Da geht es um Erneuerung der Produktionsanlagen und der Produkte: Erhaltung der Qualität zur Pflege der Marke, Aufnahme von Nahrungstrends, „HumanDesign“, Umsetzung der Grundsätze der WHO auch bei den eigenen Auslandsgesellschaften, vorbeugender Umweltschutz (Recycling, Energieeinsparung, Emissionsschutz), Einführung neuer Technologien der Informationsgewinnung und

⁴⁸ Detmers, a.a.O., S. 80 ff.

⁴⁹ Detmers, a.a.O. S. 97 ff

⁵⁰ Detmers, a.a.O., S. 99

Informationsverarbeitung, dazu auch Kooperationen mit Wissenschaftlern/Universitäten zur kundenorientierten Produktentwicklung und -vermarktung, ein vernetzter Arbeitsplatz mit weltweit angesiedelten Tochtergesellschaften, Kunden und Lieferanten.

1.2.2.3 Streben nach Mitarbeiterzufriedenheit

Diese Innovationen werden ergänzt durch organisatorische Veränderungen: Dezentrale Organisationsstrukturen, Delegation und Verantwortung, Flexibilisierung der Arbeitszeit und Mitarbeiterbeteiligung am Kapital und am Profit als Kernelemente eines „Human Resource Manangement“.⁵¹ „Der Führungsstil ist gekennzeichnet durch das Streben nach Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Die Untersuchten bevorzugen den kooperativen Führungsstil. Situationsbedingt besitzen die weiblichen Führungspersönlichkeiten die Befähigung zum tendenziell autoritären Führungsstil.“ Das wird mit Zitaten unterlegt, z.B.

„Mit unzufriedenen Mitarbeitern können sie Kundenwünsche nicht optimal befriedigen.“ Oder: „Sie müssen auch beißen können.“ „Ich will nun mal gewinnen. Und das gelingt nur, wenn alle mitziehen. Ist das nicht der Fall, müssen sie sagen, wo es lang geht.“

So werden die Unternehmerinnen zitiert. Detmers fasst zusammen in der Aussage: „Wir sind teamorientiert und neigen dazu, die Stellung einer prima inter pares im Leistungsteam einzunehmen.“

Das bestätigt nur die Meinung aus einer viel älteren Veröffentlichung: Der künftige Unternehmer sollte – nach Schäfer⁵² – auch ein „ausgesprochener Menschenführer“ sein. Ein erfolgreicher Unternehmer delegiert aber nicht die Sorge um die Mitarbeiter.

Er sorgt sich für die sechs „Dimensionen des Wellbeing“⁵³:

Gesundheit

finanzielle Sicherheit (die materielle Dimension)

Liebe, Zuwendung, Beziehungen, Zufriedenheit, Eu-Stress (die emotionale Dimension)

Lernen, Entfaltung, Ausüben eines Berufes, der einem entspricht und dem man gewachsen ist (geistige Dimension)

Sinn des Lebens (die spirituelle Dimension)

Glück („Aber Glück hat auf die Deuer doch zumeist wohl nur der Tüchtige“, Moltke, oder „Das Glück begünstigt nur den vorbereiteten Geist“, Louis Pasteur).⁵⁴

Mehrere Zitate sollen das beweisen:

„Ich habe einem Mitarbeiter angesehen, dass er der Aufgabe nicht gewachsen war. Ich wollte ihn nicht verheizen und habe ihm einen anderen Job in meinem Betrieb angeboten, der weniger nervenaufreibend ist. Nachdem er sich etwas geziert hat, sagte der Mann zu und ist heute glücklich mit seinen Aufgaben.“

„Ich beschäftige viele akademisch qualifizierte Frauen mit Familie und Kindern. Gemeinsam bestimmen wir organisatorische Rahmenbedingungen, die es ihnen möglich machen, weiterhin berufstätig zu sein. Ihnen macht die Arbeit einfach Freude.“

⁵¹ Detmers, a.a.O., S. 103 ff

⁵² Schäfer, Die Unternehmung, a.a.O.

⁵³ Hinterhuber, H.H.: Leadership – mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, Wiesbaden 1997, S. 132 ff., zitiert nach Detmers, a.a.O., S.105

⁵⁴ Detmers weist auf eine „Wesensverwandtschaft“ mit der Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow hin.



„Unsere Mitarbeiter arbeiten in einer attraktiven Arbeitsumgebung...Sie sollen sich wohl fühlen. Zu diesem Zweck bieten wir in unserer Betriebskantine sogar Vollwertmenüs an ...“

„Beteiligungsbereite Mitarbeiter können bei uns zu Stillen Gesellschaftern werden ...“

1.2.3 Wohlfühlen beim unternehmerischen Handeln

Mit der Sorge um die Mitarbeiter, meint die Projektleiterin der Untersuchung erfolgreicher Unternehmerinnen an der Fachhochschule Bielefeld, strebten die Interviewten auch „für sich selbst einen Zustand der habituellen und mentalen Ausgeglichenheit“⁵⁵ an.

Aus den Publikationen von Müller zum oben bereits beschriebenen Unternehmertest ist ebenfalls herauszulesen, dass eine selbstreflektierende Sichtweise der Gründerpersonen nötig ist. In der Zeitschrift Finanztest gibt Müller vier Faktoren an, die er für die wichtigsten hält bei der Gründung eines Unternehmens:⁵⁶

- Startkapital: Kreativität
- Strategie: Bedürfnisse aufspüren
- Bonuspunkte: Familie und Kollegen
- Kardinalfehler vermeiden: Selbstüberschätzung

Kreativität bei der Leistungserstellung, Innovationskraft sind überlebensnotwendig für jedes Unternehmen. Bedürfnisse aufspüren meint eine kundenorientierte/marktorientierte Unternehmensleitung, also - wie auch Detmers feststellt - nicht Organisation und Verwaltung stehen an erster Stelle. Der Rückhalt bei Familie, Mitarbeitern, auch bei Partnern/Mitgesellschaftern ist Ausdruck einer guten Sozialkompetenz Und schließlich weist die Warnung vor der Selbstüberschätzung (zu ergänzen wäre auch die Warnung vor der Selbstunterschätzung) darauf hin, dass jeder Unternehmer, jede Führungskraft charakterliche Stärke besitzen muss.

Mit Wohlfühlen beim unternehmerischen Handeln ist nicht ein „erlebnis-„ oder gar „spaßgelenktes“ Verhalten gemeint. Auch die Frage, „Bin ich ein Unternehmertyp?“ hat nicht Vorrang. Vielmehr muss das ganze soziale Gefüge, das durch eine Unternehmensgründung entsteht, in die persönlichen Überlegungen einbezogen werden, auch die Stellung einer Unternehmung in der Gesellschaft, deren Einwirkungen und wiederum die Auswirkungen einer Unternehmensgründung auf die Gesellschaft.

Zu ergänzen ist die eher emotionale, möglicherweise auch die weltanschaulich geprägte Überzeugung und Hingabe an die Aufgabe, durch die sich erfolgreiche Unternehmer und Unternehmerinnen auszeichnen.

⁵⁵ Detmers, a.a.O. S. 106

⁵⁶ Müller, Finanztest, a.a.O., S.