

## » Editorial

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

*türmen sich die Papierberge auf Ihrem Schreibtisch auch schon in bedenkliche Höhen? So kurz vor Weihnachten legt man ja alles, was nicht sofort erledigt werden muss, gerne zur Seite. Wie Sie deutlich eleganter mit Ihren Dokumenten umgehen können, verrät Ihnen unser Newsletter. Außerdem: Ein Hintergrundgespräch mit dem Chocolatier Jan Leysieffer, Ideen für weitere energiereiche Geschenke und Tipps, wie vor allem die Frauen unter unseren Lesern ihre Kräfte zielführend einsetzen können.*

*In diesem Sinne: Viel Energie für den Jahresendspurt, ein wunderschönes Weihnachtsfest und einen guten Rutsch ins Jahr 2011 wünscht*

*Ihr Projektbüro Deutscher Gründerpreis*

## » Inhalt

<b>Editorial</b> .....	1
<b>Titel: »Wir brauchen die Besten!«</b> .....	1
<b>Interview: Familienunternehmer mit Prinzipien</b> Hintergrundgespräch mit Jan Leysieffer, Geschäftsführer der Leysieffer GmbH & Co. KG .....	4
<b>Unternehmenswert:</b> Das papierarme Büro .....	8
<b>In eigener Sache:</b> Aktuelle Nachrichten aus dem Netzwerk des Deutschen Gründerpreises .....	10
<b>Business Behaviour – Was Knigge noch nicht wissen konnte</b> Heute: Peinliche Situationen .....	11
<b>Abseitiges:</b> Neue Energie .....	12
<b>Impressum</b> .....	13

## » Titel

### »Wir brauchen die Besten!«

**Erfolgreiche Frauen machen sich meist keine Gedanken um die ganze Mann-Frau-Thematik. Sie machen einfach.**

Manchmal hilft der Blick in die Vergangenheit, bereits Erreichtes schätzen zu lernen: Es ist gerade einmal 90 Jahre her, dass den Frauen in Deutschland erlaubt wurde, wählen zu gehen. Unsere Urgroßmütter waren, zumindest was das Wahlrecht betrifft, bis dahin Bürger zweiter Klasse. Vieles erscheint seitdem selbstverständlich und niemand bezweifelt heutzutage, dass Frauen genauso kompetent sind wie Männer. Und obwohl sich dieses Wissen bislang nicht in gleichen Gehältern oder in dem entsprechenden Anteil an Führungspositionen niedergeschlagen hat, stimmen folgende Entwicklungen optimistisch:

› 1991 lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei gerade mal fünf Prozent. 2008 waren es 19 Prozent.



› 1999 war die Zahl der Gründerinnen noch verschwindend gering. 88 Prozent aller Gründer waren männlich, nur 12 Prozent weiblich. Inzwischen ist der Frauenanteil auf 41 Prozent gestiegen.

› Selbst in den Konzernen bewegt sich langsam etwas. Von den knapp 200 Vorstandsposten in den Dax-30-Unternehmen sind inzwischen fünf von Frauen besetzt.

In den letzten 20 Jahren hat sich eine Menge getan, das findet auch Sonja Bischoff, BWL-Professorin an der Universität Hamburg, die seit 1986 mit ihrer Langzeitstudie »Wer führt in (die) Zukunft?« Männer und Frauen in Führungspositionen des mittleren Managements vergleicht. Vor kurzem ist die fünfte



Prof. Dr. Sonja Bischoff

Studie aus dieser Reihe erschienen, basierend auf einer Umfrage aus dem Jahr 2008.

Eines der vielen Ergebnisse: Frauen haben in kleineren Unternehmen größere Chancen, eine Führungsposition einzunehmen. »Das hängt unter anderem damit zusammen, dass die Überwindung mehrerer Hierarchiestufen für Frauen schwieriger ist als für Männer«, erläutert Bischoff. Die Professorin hat

dafür eine einleuchtende Erklärung: »Männer lassen sich ungern überholen. Das merkt man schon auf der Autobahn.«

Frauen sind weniger wettbewerbsorientiert, scheuen das Risiko und unterschätzen dazu noch die eigene Leistung. Diese anscheinend typisch weiblichen Eigenschaften werden unter anderem durch Untersuchungen des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) bestätigt. Demnach sind Mädchen schon als Dreijährige deutlich seltener zum Leistungswettbewerb mit Gleichaltrigen bereit als Jungen. Sie haben eine geringer ausgeprägte Risikobereitschaft und scheuen deshalb im späteren Berufsleben den Schritt in die Selbstständigkeit. Der vermeintliche Widerspruch zu der steigenden Zahl von Existenzgründerinnen löst sich auf, wenn man sich die Unternehmen genauer anschaut: Viele Frauen arbeiten oft freiberuflich in Teilzeit, unter anderem deshalb, weil das am besten mit Familie und Kindern zu vereinbaren ist. Männer dagegen stellen immer noch zwei von drei Vollerwerbsgründern, wie das IZA berichtet. Und wenn Frauen etwas erreichen könnten, glauben sie immer noch, dass sie anderen den Vortritt lassen müssen, weil die das vermeintlich besser machen würden.

### »Frauen haben den Umgang mit Macht nicht gelernt«

Diese Erfahrung hat auch Martina Warning gemacht, Geschäftsführerin der John Warning GmbH und von 2006 bis 2008 Sprecherin des Vorstands der Wirtschaftsunioren bei der Handelskammer Hamburg. »In den zwei Jahren meiner Vorstandstätigkeit habe ich immer wieder versucht, Frauen für den Vorstand zu gewinnen. Bei den Wirtschaftsunioren gibt es eine Menge toller Frauen, die sich sehr engagieren und großartige Sachen auf die Beine stellen. Aber wenn es darum geht, sich den Hut aufzusetzen, machen sie einen Rückzieher«, berichtet sie.

»Frauen haben den Umgang mit Ämtern, den Umgang mit der Macht nicht gelernt. Sie haben Angst, eitel oder anmaßend zu wirken«, vermutet sie. »Mir wird auch ab und zu gesagt, dass ich anmaßend bin und zu selbstbewusst auftrete«, lacht sie. »Das muss man aushalten können.« Glücklicherweise ist inzwischen selbst ein so altherwürdiges Netzwerk wie das der Handelskammer in Bewegung geraten: »Nach meiner Zeit dort als Aktive waren die Vor-



Martina Warning

standsteams eigentlich immer gut gemischt«, berichtet Warning. »Und vier der letzten fünf Vorstandssprecher waren Frauen!«

Vor zehn Jahren hat sie den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt und gemeinsam mit ihrer ehemaligen Arbeitskollegin Martina John die Kommunikationsagentur John Warning gegründet. Neun Mitarbeiter hat sie, davon zwei Männer. »Wir hätten gerne mehr. Ich bin ein großer Freund des Mixed-Leadership-Gedankens, das sind die schlagkräftigsten Teams«, sagt sie.

Warum hat sie sich dann nicht mit einem Mann selbständig gemacht? »Keine Ahnung. Diese Frage habe ich mir ehrlich gesagt noch nie gestellt«, antwortet sie. Wenn ihre Kollegin damals ein Mann gewesen wäre, hatte das vermutlich an der gemeinsamen Unternehmung nichts geändert. »Wichtiger als die Frage Mann/Frau ist schließlich, dass man sich in seinen Fähigkeiten und in seiner Persönlichkeit ergänzt«, meint Warning. »Und das hat damals wie heute einfach perfekt gepasst.«

Auch für Dr. Mariola Söhngen, Gründerin und inzwischen Chief Medical Officer (CMO) der Aachener Biotechfirma Paion AG, die 2006 für den Deutschen Gründerpreis nominiert war, ist die Frage nach dem Geschlecht nie die entscheidende. »In unserem Industriebereich guckt man nicht danach, ob jemand ein Mann oder eine Frau ist, sondern ob die Persönlichkeit stimmt«, sagt Söhngen. »In unserer Firma brauchen wir risikofreudige Menschen, die Visionen haben und wissen, wohin die Reise gehen soll. Menschen, die einen langen Atem haben, die bereit sind, sich tausendprozentig einzubringen und die ein enormes Durchhaltevermögen mitbringen. Wie viele Leute kennen Sie, die diese Eigenschaften haben?«, fragt sie. Eben! Und deshalb müsse man zugreifen, wenn sich so jemand zeige.



Dr. Mariola Söhngen

### Junge Unternehmen bieten Chancen

Sie könne aber verstehen, dass größere und vor allem ältere Unternehmen anders organisiert seien. »Die sind oft sehr in ihrer Historie verhaftet und wenn die männerlastig war, wird das tendenziell auch so fortgeführt.« Das ist der Vorteil von jungen Industrien. Dort lassen sich Prozesse neu etablieren, ohne auf jahrelange Traditionen Rücksicht nehmen zu müssen. Wenn es von Anfang an normal ist, dass Männer und Frauen die gleichen Jobs machen, muss über dieses Thema gar nicht weiter diskutiert werden.

Für wie wenig relevant Söhngen die Frauen-Fragen hält, zeigt sich auch darin, dass sie spontan nie genau sagen kann, wie hoch der Frauenanteil in ihrem Unternehmen ist. »Wir wissen es nicht, weil es nicht interessiert«, meint sie. »Und wenn wir dann doch mal nachschauen, stellen wir fest, dass der Anteil sich um die 50 Prozent bewegt.«

Vor ihrer Zeit bei Paion war die promovierte Medizinerin, die außerdem noch ein Diplom in Pharmazeutischer Medizin und

einen Master of Business Communication hat, in internationalen Pharmaunternehmen tätig. Sie hatte dort verantwortungsvolle Aufgaben und hätte wohl auch Karriere gemacht. »Aber nach mehr als zehn Jahren in der Pharmaindustrie kam ich an den Punkt, an dem die Lernkurve abflachte – und die Entscheidung für etwas Neues anstand«, erzählt sie.

Gemeinsam mit ihrem Mann gründete sie Paion, gleichberechtigt und auf Augenhöhe. Dabei sei es ihr nie passiert, dass ein neuer Geschäftskontakt sie für die Assistentin ihres Mannes gehalten habe. »Das ist eine Frage des eigenen Auftretens«, weiß Söhnngen. Das eigentliche Problem an dieser Konstellation sei eher gewesen, dass die Investoren Angst hatten, das »working couple« könnte sich scheiden lassen. »Wir konnten denen aber versichern, dass selbst in einem solchen Fall die Firma abgesichert ist«.

### Grundlagen für den Erfolg

Ein professionelles Auftreten, die richtige Ausbildung, ein(e) Gründungs- oder Geschäftspartner(in), der die eigenen Fähigkeiten ergänzt und die Konzentration auf die wirklich wichtigen Fragen der Unternehmensführung – das scheint die Grundlage für den Erfolg vieler Frauen in Startups und mittelständischen Firmen zu sein.



Elisabeth Strohmeier

Auch Elisabeth Strohmeier, Vorstand der ICUnet.AG, hat mit der Lebensmitteltechnologie kein typisches Frauenfach studiert. Seit 2008 ist sie neben Gründer Dr. Fritz Audebert im Vorstand des Passauer Unternehmens tätig, das sich auf Beratungsdienstleistungen im interkulturellen Management spezialisiert hat – und 2006 für den Deutschen Gründerpreis nominiert war. »Da der Frauenanteil in der Firma sehr groß ist, ist es sicher von Vorteil, dass auch eine Frau mit

im Vorstand ist«, sagt Strohmeier. Sie und Audebert würden sich gut ergänzen: »Er ist der Visionär, er kann die Mitarbeiter begeistern und mitnehmen. Ich bin für die operative Umsetzung zuständig und muss ihm manchmal sagen, dass wir nicht alle Visionen realisieren können.«

Strohmeier war vorher unter anderem beim Energiekonzern Eon tätig und hat den Wechsel zur deutlich kleineren ICUnet.AG (80 Mitarbeiter) nicht bereut: »Ich habe ja erlebt, wie das bei so großen Konzernen in der ersten Führungsebene funktioniert«, erzählt sie. »Das ist eine reine Männerwirtschaft, Frauen sind außen vor.« Wenn es dann doch mal eine Frau in die oberste Ebene schaffe, habe sie sofort den Stempel »Quotenfrau« und werde auch so behandelt. Strohmeier »Die Alphawölfe gehen ihr ständig an die Gurgel. Angenehm ist das nicht.«

### Spielen nach eigenen Regeln

So funktionieren viele Konzerne heutzutage. Leider. Und es erfordert viel Selbstbewusstsein, so etwas auszuhalten. Viele Frauen sagen sich aber auch: »Das tue ich mir nicht an!«. Mariola Söhnngen hat das in ihrer beruflichen Karriere immer wieder erlebt, wenn sie ihre Mitarbeiter, Männer wie Frauen, auf dem beruflichen Weg fördern wollte. Während sie bei Männern mit ihren Vorschlägen immer auf offene Ohren stieß, war die Resonanz der Frauen in etwa jedem zweiten Fall verhalten. »Frauen verzichten bewusst auf weitere Karriereschritte«, ist Söhnngens Erfahrung. »Aus ganz nachvollziehbaren Gründen, von denen die Familienplanung nur einer ist. Oft sagen sie auch, dass sie ganz glücklich mit ihrer Position sind und nicht in die nächst höhere Ebene aufrücken wollen, wo das Spiel nach anderen Regeln gespielt wird.«

Auch das ist eine der Ursachen, warum die Zahl der Gründerinnen ansteigt: In ihrem eigenen Unternehmen bestimmen sie die Spielregeln selber. »Frauen geht es meist nicht darum, ein Imperium aufzubauen, sondern Spaß an der Arbeit zu haben«, weiß Martina Warning. »Der Titel, die Größe des Dienstwagens oder die Marke der Armbanduhr ist alles nicht so wichtig.«

Dass sie gut sind, beweist ihnen ihr Erfolg. »Selbstständigkeit ist für Frauen eine große Chance«, meint auch Prof. Bischoff. »Hier wird Leistung durch den realen Erfolg am Markt beurteilt und nicht durch einen subjektiven Vorgesetzten.« Verständlich, dass die Selbstständigkeit deshalb vor allem für die Frauen interessant ist, die mehr wollen, in einem Konzern aber an die berühmt-berüchtigte gläserne Decke stoßen.

### Selbstvermarktung ist und bleibt wichtig

Auf eine wichtige Eigenschaft können Gründerinnen trotz allem nicht verzichten: Auch als Geschäftsführerin des eigenen Unternehmens muss getrommelt werden, was das Zeug hält. Männer haben – diverse Studien belegen es – keine Probleme damit, ihre Leistungen lautstark zu vermarkten und dabei auch ganz selbstverständlich die Wahrheit bis an ihre Grenzen zu dehnen. Diese männliche Selbstüberschätzung ist einer der Gründe, weshalb Frauen in Konzernen seltener in Führungspositionen zu finden sind.

Den Frauen bleibt deshalb nichts anderes übrig, als selber ebenso laut zu trommeln wie die Männer, wenn sie am Markt bestehen wollen. »So funktioniert die Welt nun einmal«, dämpft Bischoff die Hoffnung auf schnelle Veränderung. Die Bedeutung des Selbstmarketings hat in den letzten Jahren sogar noch zugenommen. Bei den von ihr untersuchten Faktoren für den Erfolg gibt es zum Beispiel den Faktor »Äußere Erscheinung«, der neben der rein körperlichen Physiognomie unter anderem auch den Kleidungsstil, das Auftreten und die Ausstrahlung umfasst. »Während alle anderen Faktoren ziemlich gleich geblieben sind, hat dieser eine Faktor eine beispiellose Karriere gemacht«, so Bischoff. Während 1986 nur fünf Prozent der Frauen und sechs Prozent der Männer sagten, dass die äußere Erscheinung für den Berufsteinstieg wichtig war, meinten das 2008 bereits 36 Prozent der Frauen und 32 Prozent der Männer.

Warum ist es überhaupt wichtig, dass auch in größeren Unternehmen Frauen in Führungspositionen ankommen? Prof. Bischoff: »48 Prozent der Frauen und 38 Prozent der Männer im mittleren Management sind unzufrieden mit ihrer Arbeitssituation«, zitiert Bischoff die entsprechenden Zahlen aus ihrer Studie. Der Grund dafür liege – das zeige die Befragung ebenfalls – ganz eindeutig in der Qualität der vorgesetzten

Führungsebene. Aus Sicht des mittleren Managements brauche man schlicht und ergreifend bessere Führungskräfte. »Das müssen nicht zwangsläufig mehr Frauen sein«, warnt die Professorin vor zu einfachen Lösungen. »Aber Frauen und Männer müssen vorurteilsfrei nach ihrer Qualität als Führungskraft beurteilt werden. Wir brauchen die Besten!«

## » Interview

### Familienunternehmer mit Prinzipien

Hintergrundgespräch mit Jan Leysieffer,  
Geschäftsführer der Leysieffer GmbH & Co. KG

Jan Leysieffer hat seine Prinzipien: »Bevor wir auf Qualität verzichten, verzichten wir lieber auf Wachstum«, sagt er. Der Chocolatier hat auch eine klare Linie bei der Unternehmensführung. Er macht vieles selbst und greift nur selten auf externe Dienstleister zurück. Das gesamte Verpackungsdesign liegt zum Beispiel in den Händen seiner Frau. »Das geht viel schneller, wenn man es selber macht«, berichtet er. Der 43jährige weiß die Erfahrungen vorangegangener Generationen zu schätzen – was ihn aber nicht darin hindert, neue Wege auszuprobieren und sein Familienunternehmen fit für das 21. Jahrhundert zu machen.

Die 1909 in Osnabrück gegründete Firma hat die vergangenen 100 Jahre gut genutzt: Von einer kleinen Konditorei mit abgeschlossenem Cafe im Zentrum der niedersächsischen Stadt hat sie sich zu einer bundesweit vertretenen Chocolaterie entwickelt, die ihre Leckereien in 19 eigenen Confisereien, sechs Bistros und seit einigen Jahren auch im Internet verkauft. Rund 1.000 Läden, vor allem Feinkosthändler und kleinere Confisereien, die nicht selber produzieren, haben ebenfalls Pralinen, Schokoladen oder Fruchtaufstriche von Leysieffer im Angebot. 450 Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen, davon 125 in Osnabrück.



Jan Leysieffer

Jan Leysieffer leitet das Unternehmen in der vierten Generation. Sein Weg führte



ihn auf ziemlich direktem Wege in die väterliche Firma: Konditorlehre in Göttingen, mehrere Tätigkeiten als Konditor in verschiedenen Firmen, Besuch der Meisterschule. Er hätte sich gar keinen anderen Beruf vorstellen können, erzählt er. Selbst die Stadt New York, in der er eine Zeitlang arbeitete, hat ihn nicht halten können. Falls seine beiden Kinder eines Tages einen anderen Weg einschlagen als er, ist das für ihn in Ordnung: »Man kann niemanden zwingen«, davon ist er überzeugt. Vielleicht ist das eines der Geheimnisse eines erfolgreichen Familienunternehmens: Prinzipien haben, sie dem anderen aber nicht aufzwingen.

:unternehmen!: Sie müssen ein glücklicher Mensch sein!

Jan Leysieffer: Warum?

:unternehmen!: Bei soviel Schokolade im Haus - Schokolade macht doch glücklich, oder nicht?

Leysieffer: Wenn man genug davon isst, ja.

:unternehmen!: Wie viel Schokolade muss man denn essen?

Leysieffer: Chemisch gesehen eine ganze Menge, deutlich mehr als man normalerweise isst. Aber ich glaube, da ist auch viel Psychologie im Spiel. Schon ein einziges Stück Schokolade oder eine einzelne Praline kann glücklich machen, wenn die Qualität stimmt.

:unternehmen!: Sie waren die ersten, die Chili in die Schokolade getan haben. Wie kommt man auf so eine Idee?

Leysieffer: So ungewöhnlich ist diese Idee gar nicht. Wir haben nur das aufgegriffen, was die Azteken schon vor Jahrhunderten gemacht haben.