

ERFOLGREICH DIE EIGENE CHEFIN!

AKADEMIKERINNEN ALS SELBSTSTÄNDIGE IN
WISSENSINTENSIVEN DIENSTLEISTUNGEN

FACE
Female Academic Entrepreneurs
Neue akademische Gründungspotenziale
in wissensintensiven Dienstleistungen

Ein Forschungsvorhaben des
Instituts für Mittelstandsökonomie
an der Universität Trier e.V. (Inmit)

inmit
institut für mittelstandsökonomie

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



VORWORT	02 - 03
---------------	---------

GEFRAGTER DENN JE:

WISSENSINTENSIVE DIENSTLEISTUNGEN AUF ERFOLGSKURS

BEFRAGUNGSERGEBNISSE	04 - 21
----------------------------	---------

NACHGEFRAGT:

AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE DER FACE-TELEFONERHEBUNG BEI UNTERNEHMERISCH SELBSTSTÄNDIGEN AKADEMIKERINNEN IN WISSENSINTENSIVEN DIENSTLEISTUNGEN

PORTRAITS	22 - 61
-----------------	---------

NACHGEZEICHNET:

ERFOLGSBEISPIELE VON UNTERNEHMERISCH SELBSTSTÄNDIGEN FRAUEN IN WISSENSINTENSIVEN DIENSTLEISTUNGEN

PORTRAIT 01

Hiltrud Zock

Die Öffentlichkeits-Flüsterin

PORTRAIT 02

Marion Hofmeier

Die Agrar-Managerin

PORTRAIT 03

Rotraud Diwan

Die Kommunikations-Kapitänin

PORTRAIT 04

Dr. Isabell Lisberg-Haag

Die Brückenbauerin zwischen
Wissenschaft und Wirklichkeit

PORTRAIT 05

Katrin Münchow

Die Ingenieurin mit Bodenhaftung

PORTRAIT 06

Angelika Fittkau

Die Plattform-Architektin

PORTRAIT 07

Bettina Buchler

Die Festival-Macherin

PORTRAIT 08

Dr. Yvonne Groening

Die Organisations-Entwicklerin

LINKS & LITERATUR	63
-------------------------	----

IMPRESSUM	64
-----------------	----

GEFRAGTER DENN JE: WISSENSINTENSIVE DIENSTLEISTUNGEN AUF ERFOLGSKURS

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland ist seit einigen Jahren geprägt vom Wandel industriell geprägter Strukturen hin zu einer wissensintensiven Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft. Vor allen Dingen den wissens- und forschungsintensiven Wirtschaftszweigen, deren Beschäftigte häufig einen hohen formalen Bildungsgrad aufweisen und überdurchschnittlich oft Akademikerinnen und Akademiker sind, kommt in diesem Kontext eine große Bedeutung zu.

Ein wichtiger Motor der Wirtschaft

Innerhalb des Dienstleistungssektors entwickeln sich die wissensintensiven Dienste zu einer immer stärker werdenden Säule der deutschen Wirtschaft. Deren besondere gesamtwirtschaftliche Bedeutung unterstreichen folgende volkswirtschaftliche Kennzahlen:

... Allein im Zeitraum von 1994 bis 2005 hat sich die Anzahl der Unternehmen in wissensbasierten Dienstleistungen um 26% erhöht. Betrachtet man dagegen das Wachstum des Unternehmensbe-

standes in der Gesamtwirtschaft, so zeigt sich, dass dieses mit 9% deutlich geringer ausfiel.

... Im gleichen Zeitraum konnte der Umsatz der wissensintensiven Dienstleistungen um nahezu drei Viertel gesteigert werden – auch hier eine deutlich dynamischere Entwicklung als in der Gesamtwirtschaft, die im gleichen Zeitraum eine Umsatzsteigerung von 36% verzeichnen konnte.

... Mit fast 5,8 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten finden in den wissensintensiven Dienstleistungen rund 22% sämtlicher Beschäftigten ihren Arbeitsplatz – viele davon hoch qualifiziert. So liegt der Anteil der Beschäftigten mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss in den wissensintensiven Dienstleistungen zwischen 35% und 95%, der vergleichbare Wert für die Gesamtwirtschaft beträgt hingegen lediglich 15%.

... Während die Beschäftigung im Zeitraum 1999 bis 2006 um 4,1% gesunken ist, wurde die Beschäftigung in den wissensintensiven Dienstleistungen um 3,3% gesteigert.

... In den wissensintensiven Dienstleistungen sind mehr als 61% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Frauen. Damit koppeln sie sich auch diesbezüglich von der Gesamtwirtschaft ab: Dort beträgt der vergleichbare Wert für die weiblichen Beschäftigten lediglich rund 45%.

Wichtiges Gründungssegment für Hochschulabsolventinnen

Mehr als jede dritte Gründung in Deutschland wird in Wirtschaftszweigen vollzogen, die zu den wissensintensiven Dienstleistungen gehören. Überdies sind wissensintensive Dienste durch die Freien Berufe geprägt, die sich wiederum ganz wesentlich aus den Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen speisen. So erfolgen 80% aller Gründungen in wissensintensiven Dienstleistungen durch Frauen und Männer, die ein Hochschulstudium absolviert haben.

Nach wie vor ist das Gründungsgeschehen durch das so genannte Gender gap geprägt, das sich im zeitlichen Verlauf nur langsam angenähert hat. Lediglich jedes dritte Unternehmen wird von einer Frau gegründet. Auch im akademischen Gründungsgeschehen ist die Kluft zwi-

schen den Geschlechtern präsent, wenn auch nicht mit ganz so starker Ausprägung, wie im Gründungsgeschehen allgemein. So gilt die unternehmerische Selbstständigkeit von Akademikerinnen als eines der dynamischsten Felder der letzten Jahre im Gründungsgeschehen überhaupt. Seit dem Jahr 1991 hat sich die Anzahl der akademischen Frauengründungen verdoppelt – damit sind dort die Zuwachsraten deutlich höher als bei den Männern, wenn auch von dem bekannten, deutlich geringeren Niveau ausgehend.

Wachstums-Duo im Gründungsgeschehen: wissensintensive Dienste und Akademikerinnen

Betrachtet man die dynamische Entwicklung der wissensintensiven Dienste einerseits und die Zuwachsraten bei Gründungen durch Akademikerinnen andererseits, so wird deutlich, dass sich hier zwei Wachstumssegmente finden, die hohes Potenzial für das akademische weibliche Gründungsgeschehen darstellen. Hinzu kommt, dass im Bereich der wissensintensiven Dienste gute Voraussetzungen für eine unternehmerisch selbstständige Tätigkeit von Absolventinnen aus jenen Fächergruppen wie bspw. Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften bestehen, in denen die Frauen stärker vertreten sind als die Männer.

Innovative Dienstleistungsangebote, wie im Medien- und Kulturbereich, im Gesundheitswesen, im Wissensmanagement und Kommunikationssektor oder auch im Umweltbereich, lassen neue Geschäftsfelder entstehen, die zunehmend durch Frauen mit Hochschulabschluss und ihren Gründungsvorhaben besetzt werden. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch – gerade bei Akademikerinnen – die Möglichkeit bei einer unternehmerischen Selbstständigkeit den wirtschaftlichen Erwerb, die berufliche Verwirklichung und

die familiäre Planung miteinander besser vereinbaren zu können.

Die Publikation: Befragungsergebnisse und Erfolgsbeispiele

Die vorliegende Broschüre ist eines der Publikationsergebnisse im Rahmen des Forschungsvorhabens FACE – Female Academic Entrepreneurs. Das gesamte Projekt zum Thema „Neue akademische Gründungspotenziale in wissensintensiven Dienstleistungen“ wird im Zeitraum Dezember 2005 bis November 2008 vom Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit) mit der Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) umgesetzt.

Dieser Broschüre zugrunde liegen zum einen ausgewählte Ergebnisse einer bundesweiten Telefonbefragung des Inmit bei 152 unternehmerisch selbstständigen Akademikerinnen in wissensintensiven Dienstleistungen, die im Zeitraum November/Dezember 2006 durchgeführt wurde. Zum zweiten bilden jeweils mehrstündige persönliche Interviews mit Unternehmerinnen in wissensintensiven Diensten die Basis für acht Portraits, die gute Beispiele dafür sind, wie Frauen ihren unternehmerischen Weg gehen und das Zukunftssegment wissensintensive Dienstleistungen in unterschiedlichen Geschäftsfeldern schon heute erfolgreich besetzen.

Co-Produktion praktischer Wissenschaft und wirtschaftlicher Praxis

Das FACE-Projektteam bedankt sich bei allen Frauen, die uns sowohl in den Telefoninterviews als auch in den persönlichen Interviews ihre Zeit gespendet haben und uns, ebenso wie die Leserinnen und Leser, an ihren Erfahrungen mit großer Offenheit teilhaben lassen.

Die hier vorliegende Publikation ist im besten Sinne eine Co-Produktion von praktischer Wissenschaft und wirtschaftlicher Praxis, wurde sie doch in Zusammenarbeit des wissenschaftlichen FACE-Projektteams beim Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier mit den befragten Unternehmerinnen und – für die Portraits – mit Angelika Koch als ebenfalls unternehmerisch selbstständig arbeitender Journalistin mit akademischer Ausbildung erstellt. So bildet Angelika Koch als freie Autorin der Portraits letztlich sogar selbst in dieser Broschüre das Erfolgsbeispiel Nr. 9 für eine unternehmerisch selbstständige Akademikerin in einer wissensintensiven Dienstleistung. Auch ihr sei an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit gedankt. Ebenso Andreas Goltz, der nach seinem Abschluss als Diplom-Kommunikationsdesigner an der FH Trier unternehmerisch selbstständig mit seinem Phormat-Grafik Büro arbeitet und das Design der Broschüre in Zusammenarbeit mit dem FACE-Projektteam beim Inmit entwickelt sowie drei Unternehmerinnen vor Ort fotografisch begleitet hat.

Trier, im Dezember 2007



Martina Josten

Geschäftsführerin Inmit

Projektleitung FACE –

Female Academic Entrepreneurs

Sie finden die Internetseite zum Projekt „FACE – Female Academic Entrepreneurs“ mit weiteren Publikationen aus dem Forschungsvorhaben unter:

www.face.inmit.de

NACHGEFRAGT: AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE DER FACE-TELEFONERHEBUNG BEI UNTERNEHMERISCH SELBSTSTÄNDIGEN AKADEMIKERINNEN IN WISSENSINTENSIVEN DIENSTLEISTUNGEN

DIE BEFRAGUNG

152 selbstständige Akademikerinnen in wissensintensiven Diensten geben Auskunft zu ihren Erfahrungen

Es waren insgesamt 152 selbstständig tätige Akademikerinnen in wissensintensiven Dienstleistungen, mit denen das Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit) im Zeitraum November bis Dezember 2006 eine bundesweite Telefonbefragung durchführte. Ziel der Befragung war es, Einstellungen, Erfahrungen und Unterstützungswünsche von akademisch ausgebildeten Frauen im Kontext ihrer Gründung und weiteren unternehmerischen Selbstständigkeit in unterschiedlichen Geschäftsfeldern der wissensintensiven Dienste aufzuzeichnen. Da die Befragung ein Teil der Erhebungsphase des Forschungs-

vorhabens FACE – Female Academic Entrepreneurs ist, wurde sich auch in der Telefonbefragung bei der Auswahl der Stichprobe bewusst auf das Segment der wissensintensiven Dienstleistungen, die zudem eine Domäne von Akademikerinnen darstellen, konzentriert.

Grundlage für die Auswahl des Untersuchungssamples war die Adressdatenbank des Unternehmerinnentages, dem nach eigenen Angaben deutschlandweit größten virtuellen Wirtschaftsportal für Unternehmerinnen (www.u-netz.de). Für die Stichprobenselektion von 700 selbstständigen Akademikerinnen aus dem insgesamt rund 4.000 Adressen umfassenden deutschlandweiten Datenpool wurden, neben der akademischen Vorbildung und der Ausübung der beruflich selbstständigen Tätigkeit in einer wissensintensiven Dienstleistung, zwei weitere Auswahlkriterien berücksichtigt: zum

einen, dass ein möglichst breites Spektrum an wissensintensiven Diensten in der Stichprobe abgebildet wurde und zum zweiten, dass selbstständige Akademikerinnen aus allen 16 Bundesländern vertreten sein sollten.

Der Fragebogen für die computergestützten telefonischen Interviews umfasste, neben der Erfassung der Strukturmerkmale der Befragten und deren Unternehmen, vor allem folgende Themenkomplexe: die Rolle der Hochschule, Gründungsmotive und -hemmnisse, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen der Selbstständigkeit, Unterstützungsbedarfe, Wünsche und Erfahrungen bezüglich Beratungs- und Qualifizierungsangeboten, Erfolgsfaktoren sowie Aussagen zum Image von Unternehmerinnen und Rollenvorbilder.



- ... **Untersuchungssample:** 152 unternehmerisch selbstständige Akademikerinnen in wissensintensiven Dienstleistungen (bundesweit)
- ... **Befragungsinstrument:** standardisierter Fragebogen zur Durchführung einer computergestützten Telefonbefragung (CATI)
- ... **Dauer der Telefoninterviews:** durchschnittlich 30 Minuten
- ... **Alter der befragten Frauen:** zwischen 30 und 66 Jahren

DIE STRUKTURMERKMALE DER BEFRAGTEN

Unternehmensberatung führt als Gründungsbranche

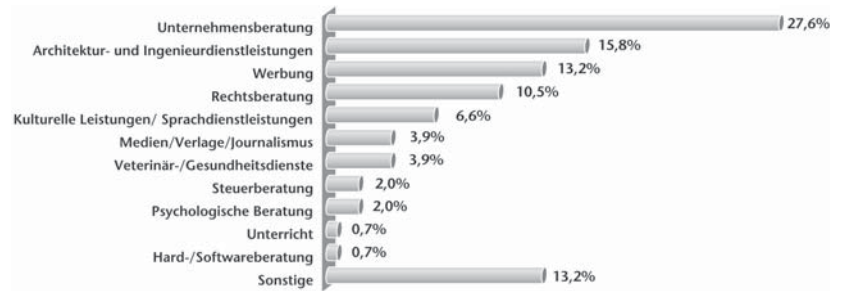
Knapp 3 von 10 der telefonisch befragten selbstständigen Akademikerinnen in wissensintensiven Dienstleistungen haben ihr Unternehmen bzw. ihre freiberufliche Tätigkeit in der Unternehmensberatungsbranche angesiedelt (vgl. Abb. 1). Weitere 5 von 10 der befragten Frauen verorten ihre Tätigkeit in den Branchen Architektur- und Ingenieurdienstleistungen, Werbung, Rechtsberatung, kulturelle Leistungen und Sprachdienstleistungen sowie Medien, Verlage und Journalismus.

Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Sprach- und Kulturwissenschaften am häufigsten vertreten

Mehr als die Hälfte der befragten Frauen greift für ihre selbstständige Erwerbstätigkeit auf einen rechts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund zurück oder kommt aus dem sprach- und kulturwissenschaftlichen Bereich bzw. aus künstlerischen und gestalterischen Fächern (vgl. Abb. 2). Die eher männlich dominierten Studienfachgruppen Mathematik und Naturwissenschaften, Agrar- und Forstwissenschaften sowie Medizin und Gesundheitswesen sind bei der Stichprobe der Befragten erwartungsgemäß schwächer vertreten.

Abbildung 1: Gründungsbranche

„Welcher Branche ordnen Sie die wissensintensiven Dienstleistungen Ihres Unternehmens zu?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 2: Studienfachgruppen der Befragten

„Welches Studienfach haben Sie studiert?“ (aggregiert nach Studienfachgruppen)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Uni-Diplom als Abschluss bei den meisten Befragten

Den am stärksten vertretenen Studienfächern entsprechend, geben die meisten der befragten selbstständigen Akademikerinnen an, ihr Studium mit einem Diplom an einer Universität bzw. an einer Fachhochschule abgeschlossen zu haben (vgl. Abb. 3). Gut 10% haben jeweils ein Staatsexamen (ohne Lehramt) oder den für geistes- und kulturwissenschaftliche Fächer häufigen Magister-Abschluss absolviert. Immerhin jede zehnte der befragten Akademikerinnen hat zusätzlich zu ihrem Studienabschluss eine Promotion abgelegt.

DIE ROLLE DER HOCHSCHULE

Hochschulstudium als Gründungs-vorbereitung? Fehlanzeige!

Retrospektiv betrachtet bereitet in den Augen der 152 befragten Akademikerinnen das Hochschulstudium keineswegs ausreichend auf die Anforderungen einer späteren unternehmerischen Selbstständigkeit vor (vgl. Abb. 4). So sind es mehr als 8 von 10 der befragten Frauen, die der Meinung sind, ihr Studium habe sie eher schlecht bzw. schlecht für ihre spätere Erwerbstätigkeit als Freiberuflerin oder Unternehmerin präpariert.

Aber: Die Hochschule ist auch hier gefragt

Nun stellt sich im Kontext des zuvor aufgezeigten Ergebnisses die Frage, inwieweit von den Befragten der Hochschule jenseits ihrer Funktion als akademische Schmiede auch die Rolle zugesprochen wird, Rüstzeug für eine unternehmerische Selbstständigkeit mit auf ihren späteren beruflichen Weg zu geben. Dies ist insbesondere angesichts der Tatsache relevant, dass Erwerbsoptionen jenseits des Angestelltendaseins für Frauen und Männer mit akademischer Ausbildung bei sich rasch wandelnden Arbeitsmärkten und Erwerbsbiografien zunehmend an Bedeutung gewinnen. Oftmals sind es dabei gerade die Fächerherkünfte wie Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften – Domänen von weiblichen Studierenden und Absolventinnen also – in denen eine unternehmerisch selbstständige Tätigkeit eine echte Alternative zu verhaltenen Chancen für den Berufsstart und die Karriere in angestellter Position sein kann.

Die befragten Frauen zumindest sehen die Hochschule nicht nur bei den angestammten Aufgaben Forschung und Lehre, sondern auch bei der Zusatzaufgabe Gründungsvorbereitung in der Pflicht (vgl. Abb. 5). Nahezu 6 von 10 stimmen der Aussage, dass es auch Aufgabe einer Hochschule sei, ihre Studierenden auf eine unternehmerische Selbstständigkeit vorzubereiten, in hohem Ausmaß zu, ein knappes Viertel befürwortet dies in eher hohem Ausmaß.

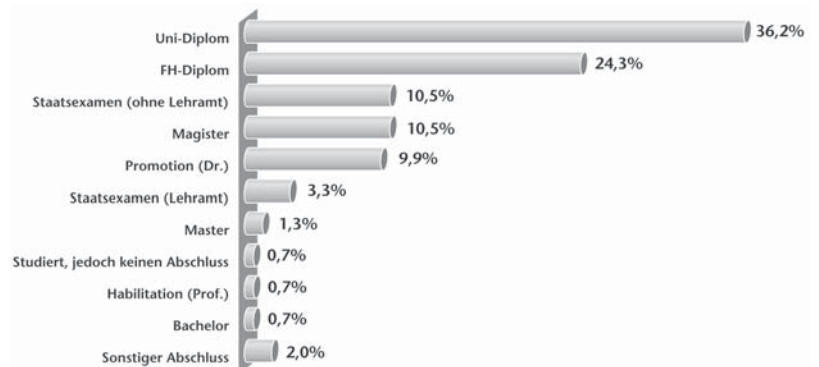
Kaufmännisches Rüstzeug und Wirtschaftskontakt auf der Wunschliste oben

Was ist es nun, was sich die befragten Akademikerinnen wünschen, damit die Hochschulen einen Beitrag dazu leisten, Frauen besser auf eine akademische Selbstständigkeit – insbesondere in den hier fokussierten wissensintensiven Diensten – vorzubereiten? Es sind vor allem jene klassischen Kompetenzfelder, die essenziell für das ökonomisch erfolgreiche Umsetzen einer unternehmerisch selbstständigen Tätigkeit sind, die aber häufig außerhalb der Wirtschaftswissenschaften weder curricular noch fakultativ Raum finden.

So sehen die befragten selbstständig tätigen Akademikerinnen die Hochschule vor allem in der Vermittlung von kaufmännischem Grund- und Fachwissen in der Pflicht (vgl. Abb. 6). Nahezu 6 von 10 sind der Meinung, Universitäten und Fachhochschulen sollten Vorträge und Seminare zu rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen anbieten, um ihre weiblichen Studierenden und Absolventinnen besser auf eine berufliche Selbstständigkeit vorzubereiten. Ebenfalls weit oben auf der Wunschliste findet sich der Brückenschlag von der Hochschule in die wirtschaftliche Praxis. Rund 40% der befragten selbstständigen Frauen sehen im Kontakt und im Erfahrungsaustausch mit Vertreter/-innen der Wirtschaft eine wichtige Hilfestellung der Hochschule bei der Vorbereitung ihrer Absolventinnen für den Start als eigene Chefin.

Abbildung 3: Studienabschluss der Befragten

„Welchen Studienabschluss haben Sie?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 4: Beurteilung der Vorbereitung auf eine unternehmerische Selbstständigkeit durch das Hochschulstudium

„Wie gut hat Sie Ihrer Meinung nach Ihr Hochschulstudium auf Ihre unternehmerische Selbstständigkeit vorbereitet?“

■ gut ■ eher gut ■ eher schlecht ■ schlecht



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=150

Abbildung 5: Gründungsspezifische Unterstützungsangebote als Aufgabe der Hochschulen

„In welchem Ausmaß stimmen Sie der Aussage zu, dass es auch Aufgabe der Hochschulen ist, auf die unternehmerische Selbstständigkeit vorzubereiten?“

■ hoch ■ eher hoch ■ eher niedrig ■ niedrig



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=148

Abbildung 6: Wünsche an die Ausgestaltung der Unterstützungsangebote an Hochschulen

„Was sollte Ihrer Meinung nach bereits an den Hochschulen getan werden, um Frauen auf die berufliche Selbstständigkeit in wissensintensiven Dienstleistungen vorzubereiten und sie dabei zu unterstützen?“

(TOP 3, Mehrfachnennungen möglich, offene Frage)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=148

GRÜNDUNGSMOTIVE UND -HINDERNISSE

Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität als großes Plus

Die eigene Chefin zu sein und dabei ihr an der Hochschule erworbenes Wissen gewinnbringend einzusetzen, das wünschen sich Frauen, die, mit einem abgeschlossenen Diplom oder Magister, einem Staatsexamen oder einer Promotion im Gepäck, den Weg in die Selbstständigkeit antreten. Als Unternehmensberaterin, Architektin, Journalistin oder PR-Beraterin wollen sie sich im wissensintensiven Dienstleistungssektor selbstständig machen, erfolgreich versteht sich. Was aber sind im Einzelnen die Motive, welche die unternehmerisch selbstständigen Frauen für die von ihnen gewählte Erwerbsoption ins Feld führen? Welche Motive waren für sie zum Gründungszeitpunkt relevant, welche spielen aktuell, nach realisierter Selbstständigkeit, eine Rolle?

Zum Gründungszeitpunkt wird die Motivliste bei den befragten Frauen angeführt von so genannten Pull-Motiven, insbesondere von Aspekten der Arbeits-souveränität (vgl. Abb. 7). Auf Platz 1 findet sich die Möglichkeit, als Selbstständige eigenverantwortlich zu arbeiten. In diesem Kontext präsentiert sich auch das Motiv Nr. 2 auf der Liste der genannten wichtigsten Motive: Mehr als 8 von 10 der befragten Akademikerinnen führen die selbst bestimmte Arbeitszeit und den Arbeitsort als Pro für den Start in eine selbstständige Tätigkeit an. Zum Gründungszeitpunkt spielt für sie auch die Aussicht, zukünftig die eigenen Fähigkeiten besser nutzen zu können, eine große Rolle. Sprechen zahlreiche Studien den Frauen im Vergleich zu den Männern im Gründungskontext die geringere Risiko-Affinität zu, so sind es bei den befragten, bereits selbstständigen

Frauen knapp 7 von 10, die den Spaß am Umgang mit Chancen und Risiken als Motiv für die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit nennen. Erwartungsgemäß sind es aber nicht nur die positiven Seiten einer unternehmerischen Selbstständigkeit, die im Motivspektrum Raum finden, wenn diese auch bei den interviewten selbstständigen Frauen dominieren. Als Push-Motive für den gewählten Weg als eigene Chefin werden die aktuelle Arbeitsmarktsituation, limitierte Entwicklungsmöglichkeiten in angestellter Position sowie die Alternative zur Arbeitslosigkeit zum Gründungszeitpunkt genannt.

Offenbar scheinen sich die Erwartungen an eine Selbstständigkeit bei den befragten Akademikerinnen erfüllt zu haben: Bis auf zwei Ausnahmen haben die aufgeführten Motive im Laufe der Selbstständigkeit an Bedeutung gewonnen. Nach wie vor wird die Motivliste bei den selbstständigen Akademikerinnen angeführt von der Möglichkeit, als eigene Chefin eigenverantwortlich zu arbeiten sowie die Arbeitszeit und den -ort selbst bestimmen zu können. Während der Selbstständigkeit deutlich an Gewicht gewonnen hat das Motiv, als Selbstständige eigene Geschäfts- und Produktideen umsetzen zu können.

Kunden gewinnen als besondere Herausforderung

Sind es beim Motivspektrum vor allem die Aspekte in Bezug auf die Unabhängigkeit der eigenen Person, die für die gewählte Selbstständigkeit sowohl zum Gründungszeitpunkt als auch im Verlauf der Selbstständigkeit sprechen, so ist es bei den Problemen und Hindernissen in der Gründungsphase vor allem der Bezug zu den Auftraggebern und Kunden, der in der Wahrnehmung der befragten Frauen für Schwierigkeiten sorgt, allem voran die Gewinnung von Kunden

und Aufträgen, welche die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg und die Existenzsicherung für die angebotenen wissensintensiven Dienstleistungen bilden (vgl. Abb. 8). Mehr als 6 von 10 der befragten selbstständigen Akademikerinnen nennen Probleme bei der Akquise als Hindernis Nr. 1 in der Gründungsphase. Ebenfalls als wichtiger Hemmschuh zeigen sich zu geringe Markt- und Kundenkenntnisse sowie mangelnde Erfahrung im Umgang mit Kunden und Auftraggebern.

Ein weiteres wichtiges Problemfeld stellen Defizite beim betriebswirtschaftlichen Rüstzeug in der geschäftlichen Realität dar. So gibt jede zweite der selbstständigen Frauen im Telefoninterview an, dass sie der Meinung sei, sie hatte zum Gründungszeitpunkt ein zu geringes kaufmännisches Wissen. Auch Probleme außerhalb des eigenen Kompetenz- und Erfahrungsspektrums werden von den befragten selbstständigen Akademikerinnen als Hürden bei Aufnahme der Selbstständigkeit ins Feld geführt. Immerhin 4 von 10 der Befragten sehen in einer aus ihrer Perspektive schlechten konjunkturellen Situation einen wichtigen externen Faktor, der ihnen Schwierigkeiten in ihrer selbstständigen Erwerbssituation bereitet hat. Ebenfalls moniert wird von den befragten Frauen die aus ihrer Sicht zu geringe Einbindung in Netzwerke, die den vor allen Dingen in der Startphase wichtigen Kontakt und Erfahrungsaustausch mit anderen Selbstständigen ermöglicht hätte.

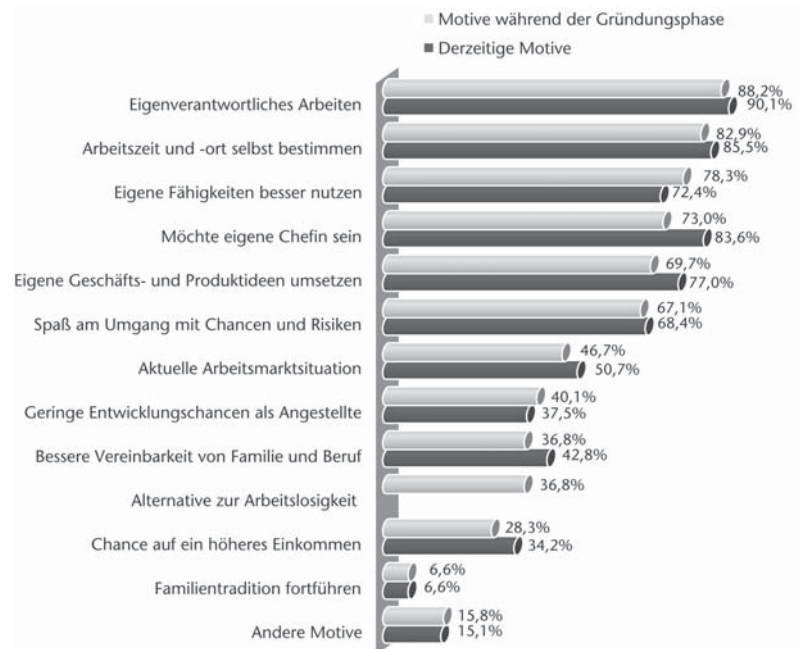
Mit Ausnahme der Kundenakquise, die auch aktuell für jede zweite der befragten Akademikerinnen ein Problem darstellt und somit das Hindernis-Ranking weiter anführt sowie der Einschätzung der konjunkturellen Situation, verlieren die Hindernisse im Verlauf der Selbstständigkeit zum Teil deutlich an Bedeutung. Vor allen Dingen das betriebswirtschaftliche

Grundwissen, das kaufmännische Wissen sowie die Markt- und Kundenkenntnisse scheinen sich die meisten der Befragten mit der Zeit angeeignet zu haben, sei es durch die Inanspruchnahme geeigneter Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, durch „learning by doing“ oder durch die Einbindung von Externen.

Ist es in vielen Fällen vermutlich der gewachsenen Praxiserfahrung zuzurechnen, dass die Probleme und Hindernisse im Laufe der Zeit am Markt für die befragten Frauen an Bedeutung verlieren, so ist die hohe Arbeitsbelastung ein Aspekt, der sowohl unter den Hindernissen in der Gründungsphase als auch zum aktuellen Zeitpunkt als Selbstständige weitgehend gleich stark ausgeprägt ist.

Abbildung 7: Motive für die unternehmerische Selbstständigkeit

„Wesentliche Motive während der Gründungsphase“ bzw. „Derzeitige Motive, selbstständig unternehmerisch tätig zu sein“ (Mehrfachnennungen möglich)

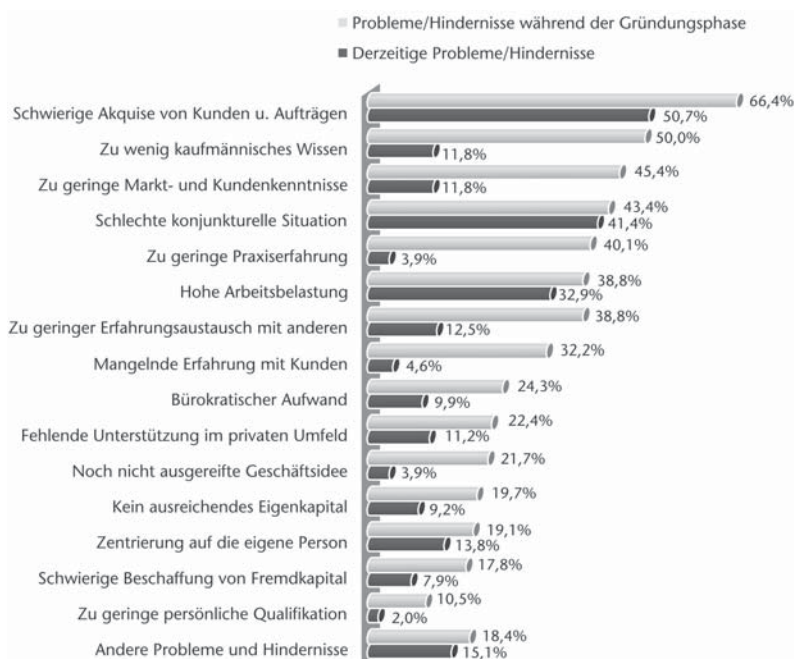


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 8: Probleme und Hindernisse einer unternehmerischen Selbstständigkeit

„Wesentliche Probleme und Hindernisse während der Gründungsphase“ bzw. „Derzeitige wesentliche Probleme und Hindernisse bei der unternehmerischen Selbstständigkeit“ (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

ALS GESCHLECHTSSPEZIFISCH EINGESCHÄTZTE PROBLEME UND VORTEILE

Fremdunterschätzung durch Kunden und Auftraggebende macht Probleme

Neben den zuvor genannten allgemeinen Hindernissen und Problemen im Zuge einer unternehmerischen Selbstständigkeit gibt es für die befragten Akademikerinnen auch Hürden, die diese als geschlechtsspezifisch einordnen. Probleme also, die in besonderem Ausmaß für sie als selbstständige Frauen im Segment der wissensintensiven Dienste zum Tragen kommen und mit denen sie ihre männlichen Kollegen in geringerem Ausmaß oder gar nicht konfrontiert sehen.

Mehr als die Hälfte der befragten Selbstständigen gibt an, während der Gründungsphase sowie ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit mit Hindernissen konfrontiert worden zu sein, die sie ihrem Geschlecht als Frau zurechnen. Andere von sich und seinen Leistungen zu überzeugen sehen die befragten Frauen im Vergleich mit männlichen Selbstständigen offenbar in einem höheren Ausmaß als eine Hürde an, die es zu nehmen gilt, um am Markt erfolgreich zu sein. 4 von 10 Frauen geben an, in der Vergangenheit bereits erlebt zu haben, dass sie und ihre Arbeit nicht ausreichend ernst genommen und unterschätzt wurden, sei es von Kunden und Auftraggebern oder ihrem sozialen Umfeld (vgl. Abb. 9). Auf Platz 2 der Liste geschlechtsspezifischer Probleme und Gründungshemmnisse sieht mehr als ein Viertel der befragten selbstständigen Akademikerinnen besondere Schwierigkeiten bei der Akquise und der Akzeptanz durch Kunden und Auftraggebende – insbesondere, wenn es sich dabei um männliche Gegenüber handelt. Auch in der Vergabe von Kapital sehen sich die befragten Frauen geschlechtsspezifisch

im Nachteil. Mehr als jede Zehnte sieht sich als Existenzgründerin in höherem Maße mit dem Problem der Beschaffung von Fremdkapital, z.B. in Form von Bankkrediten, konfrontiert als männliche Kollegen.

Empathie sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit auf der Habenseite

Gerade die typischen Betätigungsfelder im Segment der wissensintensiven Dienstleistungen, im Medien- und Kulturbereich, im Gesundheitswesen, im Wissensmanagement und im Kommunikationssektor, verlangen nach Kompetenzen und Fähigkeiten, die allgemein hin als Eigenschaften gelten, die bei Frauen, u.a. durch deren Sozialisation, besonders ausgeprägt sind. Zum Tragen kommen hier insbesondere Schlüsselkompetenzen wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Empathie.

Diese Soft Skills sind es auch, die die befragten Akademikerinnen als geschlechtsspezifische Vorteile benennen (vgl. Abb. 10). Fast 6 von 10 der befragten selbstständigen Frauen haben ihrer Ansicht nach in der Gründungsphase und als Selbstständige auch Vorteile davon gehabt, eine Frau zu sein. Vor allen Dingen die sozialen Kompetenzen, wie z. B. Empathie, werden hier ins Feld geführt. Hinzu kommt, dass die befragten Akademikerinnen der Meinung sind, ihr Geschlecht wirke positiv auf die Vertrauensbildung bei Kunden und Auftraggebern. Mehr als ein Viertel der befragten Frauen, die während ihrer Gründung sowie ihrer Selbstständigkeit Situationen erlebt haben, in denen es von Vorteil war, eine Frau zu sein, nennen die bessere Kommunikationsfähigkeit als geschlechtsspezifischen Pluspunkt. Jede zehnte befragte selbstständige Akademikerin ist der Ansicht, Frauen seien kooperationsfähiger und -bereiter als männliche Selbstständige.

VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN

Bessere Balance als Chance für unternehmerisch selbstständige Frauen

Bei der Frage nach der Zuständigkeit für Familienaufgaben dominieren in Deutschland nach wie vor tradierte Rollenbilder die gesellschaftliche Realität. So stellt sich verstärkt für Frauen die Frage nach der zufrieden stellenden Gestaltung des eigenen Erwerbslebens im Einklang mit Partner und Kindern. Insbesondere der, im Vergleich zu Erwerbstätigen mit anderen Bildungsabschlüssen, überdurchschnittlich hohe Anteil von Akademikerinnen und Akademikern ohne Kinder von rund 30% schürt dabei die Diskussion um Erwerbs- und Lebensmodelle, die auch formal hoch qualifizierten Frauen und Männern ermöglichen, den Spagat zwischen Karriere und Kind zu leben. Im Kontext dieser Debatte steht die These im Raum, dass selbstständige Frauen in Bezug auf die Ausgestaltung ihrer Arbeit – Stichworte autonom gestaltbare Arbeitszeit und frei wählbarer Arbeitsort – über ein höheres Maß an Flexibilität verfügen als Frauen in einem Angestelltenverhältnis. Begünstigt also das Dasein als eigene Chefin die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ist somit ein Vorteil? Oder stehen die damit einhergehende Arbeitsbelastung und Konzentration auf die eigene Person als Unternehmerin einem Ausgleich im Privaten eher als Hindernisse im Weg?

Betrachtet man, was die befragten Akademikerinnen der FACE-Telefonbefragung zu dieser Frage sagen, so sind es hier mehr als der Hälfte, bei denen die unternehmerische Selbstständigkeit als bessere Alternative für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als Vorteil punkten kann (vgl. Abb. 11).

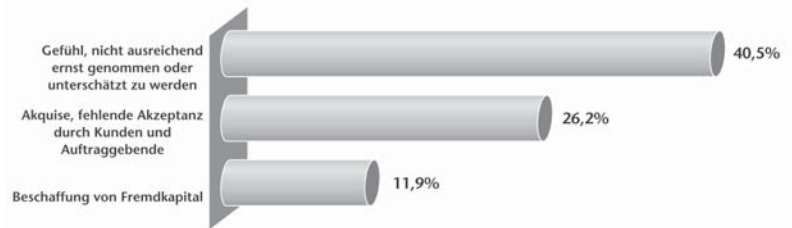
Spagat spielt sich im Verlauf der Selbstständigkeit besser ein

So wie eine unternehmerische Selbstständigkeit ein sich verändernder Prozess ist, so wandelt sich auch die tatsächliche und gefühlte berufliche Inanspruchnahme der Gründenden. Gerade zu Beginn und in der Aufbauphase mangelt es häufig noch an entlastender geschäftlicher Routiniertheit und Erfahrung mit dem neuen Status.

Nach den Ergebnissen der FACE-Telefonerhebung, sind es drei Viertel der befragten Akademikerinnen, die zu Beginn ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit mit der Vereinbarkeit ihres Berufs- und Privatlebens mindestens eher zufrieden waren (vgl. Abb. 12). Setzen die Befragten retrospektiv die Situation in der Gründungsphase in Vergleich zu der Situation zum Zeitpunkt der Befragung, hat sich die Vereinbarkeitsfrage gar weiter entspannt. So geben jetzt 8 von 10 der befragten Akademikerinnen an, mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben mindestens eher zufrieden zu sein.

Abbildung 9: Geschlechtsspezifische Probleme und Hindernisse im Rahmen einer unternehmerischen Selbstständigkeit

„Gab es während Ihrer Gründung und Ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit Probleme und Hindernisse, die Sie als geschlechtsspezifisch bezeichnen würden? Wenn ja, welche Probleme und Hindernisse waren dies?“
(TOP 3, Mehrfachnennungen möglich, offene Frage)

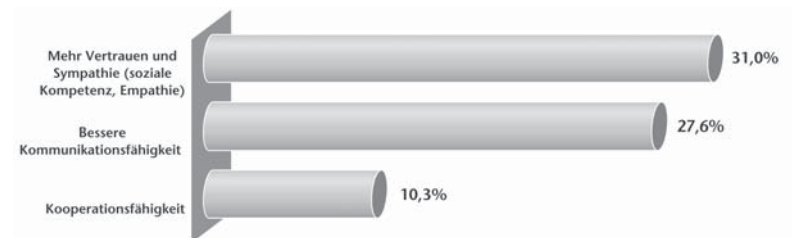


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=84

Abbildung 10: Geschlechtsspezifische Vorteile im Rahmen einer unternehmerischen Selbstständigkeit

„Gab es während Ihrer Gründung und Ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit Vorteile, die Sie als geschlechtsspezifisch bezeichnen würden? Wenn ja, welche Vorteile waren dies?“ (TOP 3, Mehrfachnennungen möglich, offene Frage)

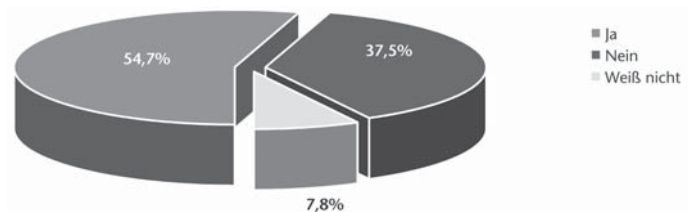


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=87

Abbildung 11: Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

„Glauben Sie, dass sich Berufs- und Privatleben bei einer unternehmerischen Selbstständigkeit grundsätzlich besser vereinbaren lassen, als bei einer abhängigen Beschäftigung?“

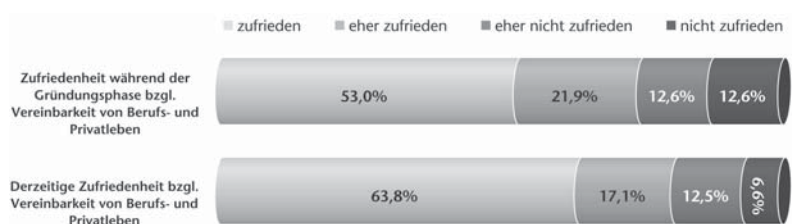


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=128

Abbildung 12: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben im Rahmen der unternehmerischen Selbstständigkeit

„Wie zufrieden waren Sie mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben während der Gründungsphase Ihres Unternehmens?“ bzw. „Wie zufrieden sind Sie derzeit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben im Rahmen Ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

GRÜNDUNG SUMSETZUNG

Erst das Studium, dann die unternehmerische Selbstständigkeit

Ist die Entscheidung für eine unternehmerische Selbstständigkeit als Erwerbsform getroffen, so stellt sich die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt. Insbesondere die Bedeutung von beruflicher Erfahrung und aufgebauten Kontakten spielt hier bei der Antwort auf das „Wann?“ eine bedeutende Rolle.

Bei den Teilnehmerinnen der FACE-Telefonerhebung ist es die breite Mehrheit, die erst nach der Hochschulausbildung den Schritt in die Selbstständigkeit getan hat (vgl. Abb. 13). Mehr als 9 von 10 der befragten Akademikerinnen geben an, ihre unternehmerische Tätigkeit erst nach Abschluss ihres Studiums aufgenommen zu haben. Lediglich ein verschwindend geringer Anteil war bereits vor dem Studium bzw. während der Studienzeit als Selbstständige aktiv.

Die Mehrheit hat 5 Jahre und mehr nach ihrem Studium gewartet

Wie aus anderen Studien bekannt ist, beginnt für die wenigsten Unternehmerinnen und Freiberuflerinnen die Selbstständigkeit unmittelbar am Ausgang des Hörsaals. Ein Faktum, welches auch die FACE-Telefonerhebung bestätigt (vgl. Abb. 14). 4 von 10 der befragten Frauen ließen zunächst einmal 10 Jahre und mehr ins Land gehen, bevor sie sich eine Existenz als eigene Chefin aufgebaut haben. Knapp 3 von 10 der teilnehmenden Akademikerinnen haben sich für diesen Schritt 5 Jahre und mehr Zeit gelassen, ein Viertel der Befragten hat in einem Zeitfenster von bis zu 5 Jahren nach dem abgeschlossenen Studium eine selbstständige Tätigkeit aufgenommen.

Selbstständigkeit meist als Schritt aus einem abhängigen Erwerbsleben

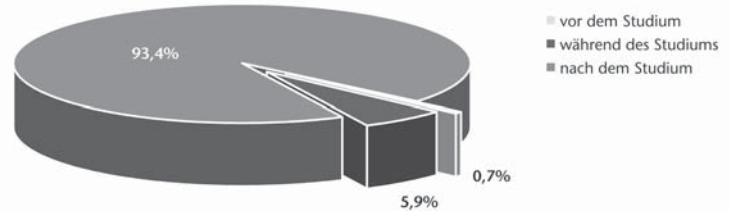
Der Schritt in die Selbstständigkeit geschieht häufig aus einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis heraus oder im Anschluss daran. Mangelnde Flexibilität seitens der Arbeitgebenden sowie zu geringe Entwicklungschancen im Rahmen eines Angestelltendaseins oder auch Faktoren, wie drohende Arbeitslosigkeit und private Veränderungen, können den Ausschlag dafür geben, dass die Alternative einer unternehmerischen Selbstständigkeit auf den Plan kommt.

So waren auch drei Viertel der hier befragten selbstständigen Akademikerinnen vor der Aufnahme ihrer unternehmerischen Tätigkeit abhängig beschäftigt (vgl. Abb. 15). Knapp 8% haben nach erfolgreichem Studienabschluss Praxiserfahrung im Rahmen einer Ausbildung gesammelt, bevor sie sich für das Dasein als eigene Chefin entschieden haben. Für die wenigsten der befragten Frauen stellte die Selbstständigkeit einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit dar.

Mehr als 8 von 10 der Befragten waren vor dem Schritt in die Selbstständigkeit überhaupt schon einmal abhängig beschäftigt, sei es vor, während oder nach ihrem Hochschulstudium (vgl. Abb. 16). Die meisten Frauen verbrachten bis zu 5 Jahre in einem Angestelltenverhältnis. Ein knappes Drittel war mehr als 5 Jahre als Angestellte tätig, 3 von 10 der befragten Akademikerinnen gaben in der Telefonbefragung sogar an, dass sie mehr als 10 Jahre als Angestellte tätig waren, bevor sie den Weg in die Selbstständigkeit angetreten sind.

Abbildung 13: Gründungszeitpunkt I

„Wann haben Sie Ihre unternehmerische Selbstständigkeit aufgenommen?“

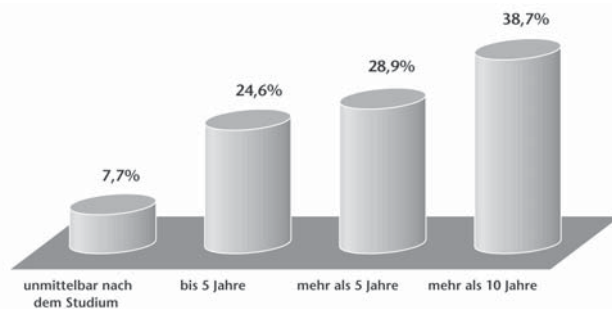


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 14: Gründungszeitpunkt II

„Wie viele Jahre nach Ihrem Studium haben Sie Ihre unternehmerische Selbstständigkeit aufgenommen?“ (Einteilung in Größenklassen)

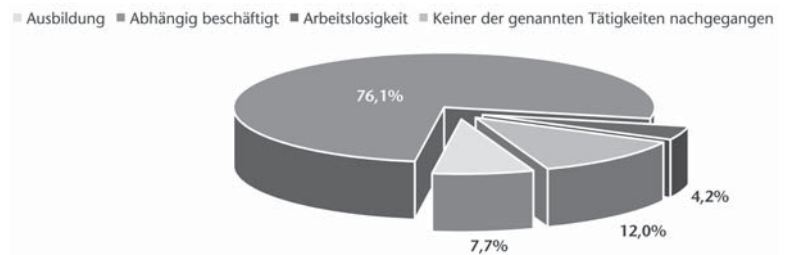


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=142

Abbildung 15: Tätigkeit vor Aufnahme der unternehmerischen Selbstständigkeit

„Welcher Tätigkeit sind Sie unmittelbar vor Ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit nachgegangen?“

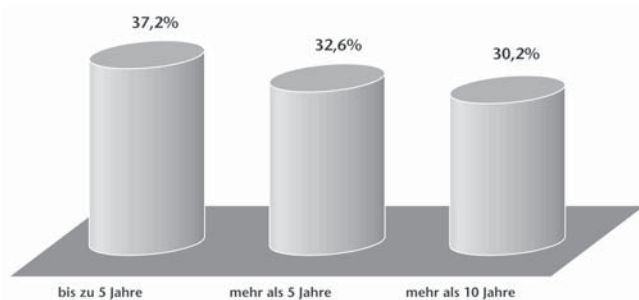


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=142

Abbildung 16: Dauer der abhängigen Beschäftigung

„Wie viele Jahre waren Sie insgesamt vor Ihrer selbstständigen Tätigkeit abhängig beschäftigt?“ (Einteilung in Größenklassen)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=129

Alles auf Anfang – Neugründung am häufigsten

Als Übernehmende auf Bewährtes und einen festen Kundenstamm setzen, als Partner oder Partnerin Teil eines bestehenden Unternehmens werden oder den Neuanfang wagen, diese Fragen stellen sich, wenn frau oder man den Weg in die Selbstständigkeit antritt. An dieser Stelle gilt es abzuwägen: Möchte man eigene Geschäfts- und Produktideen umsetzen – ein Gründungsmotiv, das auch unter den telefonisch befragten Akademikerinnen hohe Zustimmung erhielt (vgl. Abb. 7) – oder tritt man das ‚Erbe‘ eines anderen Unternehmers oder einer Unternehmerin an und setzt auf eine erfolgreiche Nachfolge.

Für die in der FACE-Telefonerhebung befragten Akademikerinnen lautet die Antwort auf die Frage nach der gewählten Gründungsform bei gut 9 von 10: Neugründung (vgl. Abb. 17). Die derivativen Gründungsformen – Eintritt als Partnerin in ein bestehendes Unternehmen sowie Übernahme eines bereits existierenden Betriebes – kamen zum Gründungszeitpunkt für die wenigsten dieser Frauen in Frage. Gerade einmal 3,3% bzw. 2,0% haben sich für diese Gründungsformen entschieden.

Freiberuflerintum und Haupterwerb bestimmen das Bild

Soll es ein eigenes Unternehmen sein oder nimmt man als zukünftig Selbstständige eine freiberufliche Tätigkeit auf? Hier gilt es vor allem die bürokratischen, rechtlichen und finanziellen Folgen aus dieser Entscheidung abzuwägen. In diesem Kontext ist auch die Frage nach dem Ausmaß der unternehmerischen Selbstständigkeit relevant. Möchte man im Haupterwerb gründen oder plant man, bspw. neben dem Studium oder einer Anstellung, im Nebenerwerb selbstständig zu werden.

82% der telefonisch befragten Frauen haben sich mehrheitlich als Freiberuflerin – also in einer bei Frauen überdurchschnittlich häufig vertretenen Form – selbstständig gemacht (vgl. Abb. 18). Bei der Frage nach dem Umfang der unternehmerischen Selbstständigkeit zeigt sich, dass 8 von 10 der an der Befragung teilnehmenden Akademikerinnen im Haupterwerb gegründet haben.

Meist mit kleinem Kapital in den Selbstständigensstatus

Aus der Gründungsforschung ist bekannt, dass Männer tiefer in die Finanzierungstasche greifen, wenn es um die Umsetzung ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit geht. Frauen benötigen – meist auch bedingt durch die weniger kapitalintensiven Dienstleistungsbranchen, in denen sie unternehmerisch aktiv werden – im Durchschnitt weniger Kapital für den Start. Dies unterstreichen auch die Antworten der hier befragten Akademikerinnen (vgl. Abb. 19). Mehr als die Hälfte dieser selbstständigen Frauen in wissensintensiven Dienstleistungen haben lediglich bis zu 5.000 Euro Startkapital benötigt.

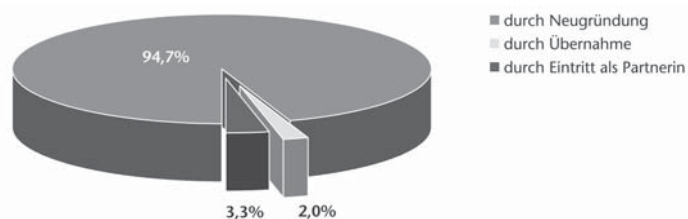
Mehrheitlich nur mit eigenen Mitteln in den Markt

Finanzierungsgespräche bei der Bank für eine Gründung – hier wird Frauen gerade mit ihrem geringeren Kapitalbedarf und ihren verhalteneren Wachstumsabsichten eine schwierigere Ausgangslage bei der Kapitalbeschaffung bescheinigt als Männern. Auch unter den genannten TOP 3 der geschlechtsspezifischen Probleme und Hindernisse befand sich in der FACE-Telefonerhebung, wie bereits dargestellt (vgl. Abb. 9), der Aspekt „schwierigere Beschaffung von Fremdkapital“.

So hat denn auch die Mehrheit der hier befragten Akademikerinnen bei der Gründungsfinanzierung ausschließlich auf eigenes Kapital zurückgegriffen (vgl. Abb. 20). Lediglich ein knappes Drittel der befragten Frauen hat den Start in die unternehmerische Selbstständigkeit mit zusätzlichen fremden Mitteln finanziert. Hierbei waren Fremdkapital und Fördermittel die wichtigsten Geldquellen. Das Kapital von Freunden und Verwandten kam für gerade einmal jede Fünfte der selbstständigen Frauen in Frage, die ihre Selbstständigkeit mit zusätzlichen fremden Mitteln finanziert haben.

Abbildung 17: Gründungsform I

„In welcher Form haben Sie sich unternehmerisch selbstständig gemacht?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 18: Gründungsform II und III

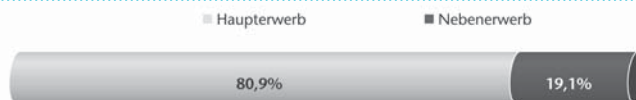
„Sind Sie als Freiberuflerin oder als Gewerbetreibende unternehmerisch selbstständig?“

„Sind Sie im Haupt- oder im Nebenerwerb unternehmerisch selbstständig?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=150

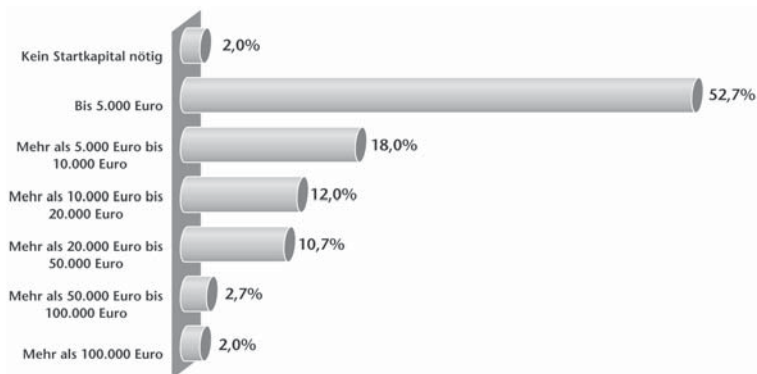


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 19: Höhe des Startkapitals

„Wie hoch war das von Ihnen benötigte Startkapital?“

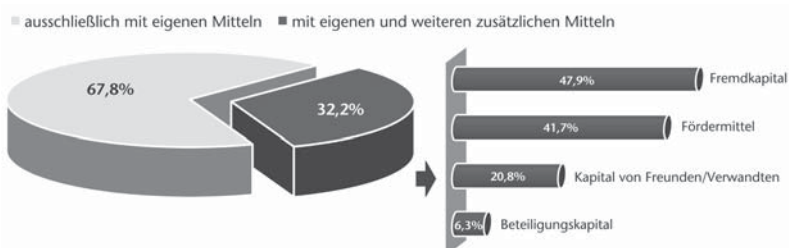


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=150

Abbildung 20: Finanzierungsquellen

„Auf welche Weise haben Sie Ihre unternehmerische Selbstständigkeit finanziert?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=149

BERATUNGS- UND QUALIFIZIERUNGS- ANGEBOTE

Einstiegsangebote und Beratung zu rechtlichen, steuerlichen und Vermarktungs-Themen hoch im Kurs

In der Gründungsforschung gibt es Belege dafür, dass gerade Frauen ihre Gründungskompetenzen weniger hoch einschätzen als Männer und in der Folge für sich in stärkerem Maße einen Fortbildungsbedarf und -wunsch sehen. Dieser Nachfrage steht ein in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsenes Angebot an Qualifizierungsmöglichkeiten für gründungsinteressierte Frauen und Männer gegenüber – nicht selten mit dem Effekt, dass die Fülle und mangelnde Transparenz Gründungswillige schon bei der Auswahl der für sie in Frage kommenden Angebote überfordert.

Bei den in der FACE-Telefonerhebung befragten selbstständigen Akademikerinnen sind vor allen Dingen allgemeine Informationsveranstaltungen zum Thema Unternehmensgründung gefragt. Mehr als die Hälfte dieser Frauen haben im Rahmen ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit solche Veranstaltungen besucht (vgl. Abb. 21). Ebenso haben gut 50% bislang Beratungs- und Qualifizierungsangebote zu ausgesuchten Themengebieten, wie bspw. rechtlichen und steuerlichen Fragen, im Kontext ihrer selbstständigen Arbeit in Anspruch genommen. Auf Platz 3 der nachgefragtesten Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote befindet sich bei den hier befragten Akademikerinnen das persönliche Coaching, bei dem die Existenzgründerinnen eine prozessorientierte individuelle Begleitung durch eine Expertin oder einen Experten, bspw. aus der Gründungs- oder Unternehmensberatung oder auch aus der psychologischen Kompetenzentwicklung, erhalten.

Selbst attestierter Nachholbedarf beim kaufmännischen Know-how

Die Umsetzung eines Gründungsvorhabens erfordert, neben einer Idee, einer präzisen Planung und den finanziellen Voraussetzungen, betriebswirtschaftliches Basis-Know-how. Gerade Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die keinen wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkt im Studium gewählt haben, beklagen häufig den Mangel an derartigem Wissen, wenn sie sich mit der unternehmerischen Realität konfrontiert sehen. So sind es dann auch häufig, wie bereits bei den dargestellten Ergebnissen zu den Wünschen an die Ausgestaltung der Unterstützungsangebote an den Hochschulen gesehen (vgl. Abb. 6), Vorträge und Seminare zu kaufmännischem Grund- und Fachwissen, die eingefordert werden.

Ein Befund, der sich bei der Inanspruchnahme widerspiegelt (vgl. Abb. 22). Die in der FACE-Telefonerhebung befragten Akademikerinnen haben in der Vergangenheit mehrheitlich Beratungs- und Qualifizierungsangebote zu steuerlichen und rechtlichen Fragen in Anspruch genommen. Gut 6 von 10 Frauen haben sich in den Bereichen Marketing und Vertrieb weitergebildet. Auch die Gebiete Buchführung und Controlling, Kommunikation, Rhetorik und Präsentation sowie die Businessplan-Erstellung stellen wichtige Themenkomplexe dar, zu denen sich die Akademikerinnen Rat und Unterstützung im Rahmen von Beratungs- und Qualifizierungsangeboten suchten.

Kammern als der Klassiker unter den Beratungsinstanzen

Das Themenspektrum gründungsrelevanter Beratungs- und Qualifizierungsangebote ist vielfältig, die Liste der Anbietenden lang. Sie reicht von A wie Agentur für Arbeit, über die Banken

und Sparkassen und Unternehmensberatungen bis hin zu Z wie Zentrum für Gründer/-innen.

Nahezu 45% der hier telefonisch befragten Akademikerinnen in wissensbasierten Diensten haben ihre Beratungs- und Qualifizierungsangebote bislang vorrangig bei den Kammern nachgefragt (vgl. Abb. 23). Jeweils rund ein Viertel der Frauen hat sich mit Fragen und Problemen im Zusammenhang mit ihrer Selbstständigkeit an Unternehmensberatungen oder an Unternehmerinnen und Unternehmer gewandt. Regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften wurden – obwohl gar breiter vertreten als die Kammern – lediglich bei 2 von 10 in beratender Funktion nachgefragt. Damit liegen diese leicht über den Gründungsinitiativen, von deren Existenz allerdings nicht flächendeckend ausgegangen werden kann. Die geringe Inanspruchnahme (9,9%) von Banken und Sparkassen als Anbieter von Beratungs- und Qualifizierungsangeboten spiegelt zum einen das dortige schmale gründungsbezogene Angebot wider und zum zweiten die Tatsache, dass die hier befragten Frauen ihren Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit mehrheitlich ohne Fremdkapital gegangen sind. Die Hochschule bzw. Hochschulangehörige, wie Professorinnen und Professoren oder wissenschaftliche Mitarbeitende, spielten als Beratungs- und Qualifikationsinstanzen bei den befragten Frauen nur eine untergeordnete Rolle – sie wurden lediglich zu 4,6% bzw. zu 3,3% in Anspruch genommen.

Das von den befragten Frauen gezeichnete Bild vermittelt die tatsächliche Situation der Inanspruchnahme, nicht unbedingt auch die Wunschkonstellation. Betrachtet man bspw. die übrigen Ergebnisse zur Rolle der Hochschule im Kontext der Vorbereitung auf eine unternehmerische Selbstständigkeit (vgl. Abb.

5 und Abb. 6), so liegt die Vermutung nahe, dass der Anteil derer, die (fakultative) Angebote direkt an der Hochschule nachfragen würden, wenn denn derartige wunschgemäß bestünden oder bekannt wären, durchaus höher ausfallen könnte.

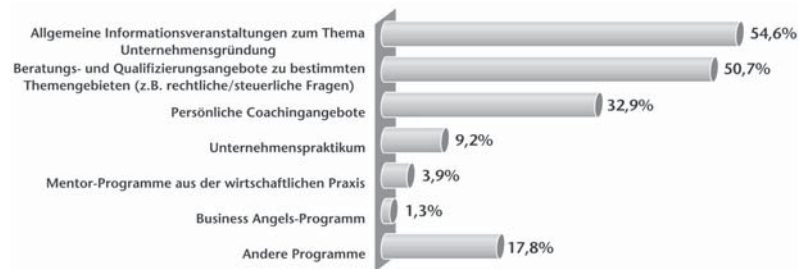
Zufriedenheit mit den in Anspruch genommenen Leistungen dominiert

Gerade angesichts der Fülle an Angeboten ist die Phase der Entscheidung, welche in Anspruch genommen werden, maßgeblich von der Frage geprägt, wie das Preis-Leistungsverhältnis bzw. die zukünftige Zufriedenheit aussehen wird. Hier haben allseits bekannte und etablierte Angebote – wie bspw. die der Kammern – insofern einen Vorteil, als die Nachfragenden von einer soliden Qualität und einer breiten Erfahrungsbasis der Beratenden ausgehen können. Als größer wird das Risiko meist bei freien Unternehmens- oder Gründungsberatenden eingestuft, zumal diese mit deutlich höheren Stundensätzen für ihre Leistungen einzukalkulieren sind, was gerade zu Beginn einer unternehmerischen Selbstständigkeit die vorhandene Mittelausstattung meist unzulässig strapaziert.

Die Erfahrungen der im Rahmen der FACE-Telefonerhebung befragten Akademikerinnen scheinen mehrheitlich positiv (vgl. Abb. 24). So vergeben 8 von 10 gute Noten, wenn es um die Beurteilung der Angebote geht, die sie bislang genutzt haben: Sie waren mit den Unterstützungs- und Beratungsangeboten, die sie in Anspruch genommen haben, eher zufrieden oder zufrieden.

Abbildung 21: Beanspruchte Beratungs- und Qualifizierungsangebote: Angebote

„Welche der folgenden Angebote für Gründer/-innen haben Sie im Rahmen Ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit bislang in Anspruch genommen?“ (Mehrfachnennungen möglich)

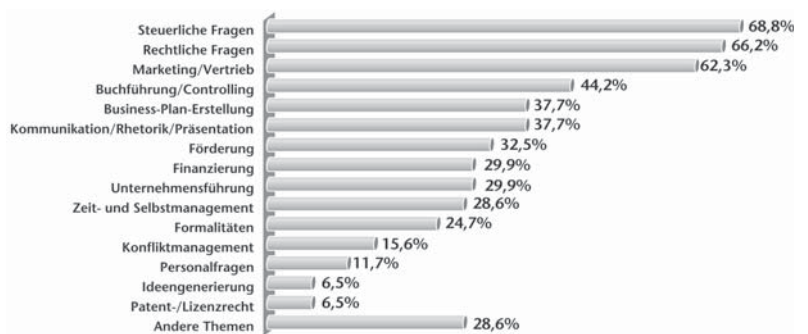


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 22: Beanspruchte Beratungs- und Qualifizierungsangebote: Themen

„Mit welchen Themen haben sich die Beratungs- und Qualifizierungsangebote beschäftigt, die Sie in Anspruch genommen haben?“ (Mehrfachnennungen möglich)

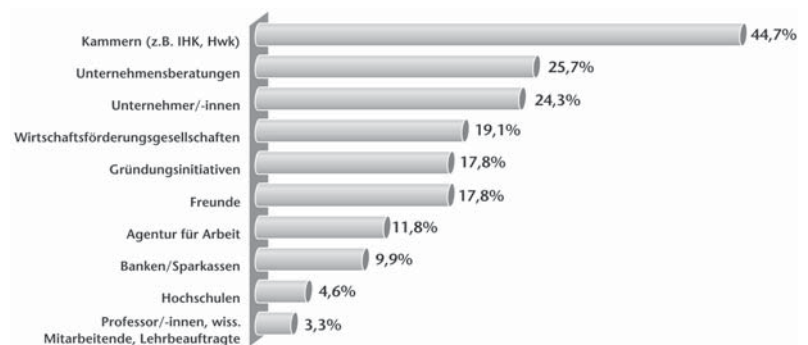


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=77

Abbildung 23: Beanspruchte Beratungs- und Qualifizierungsangebote: Anbieter

„Bei wem haben Sie bislang Beratungs- und Qualifizierungsangebote nachgefragt?“ (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 24: Beanspruchte Beratungs- und Qualifizierungsangebote: Zufriedenheit

„Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit den Beratungs- und Unterstützungsangeboten, die Sie bislang in Anspruch genommen haben?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=125

Geschlecht der Beratenden ist der Mehrheit gleichgültig

Gerade im Kontext der männerdominierten Gründungsberatungslandschaft, bspw. bei den Kammern, Banken und Gründerzentren, wurde in den vergangenen Jahren an einzelnen Stellen die Diskussion geführt, ob Frauen eine gleichgeschlechtliche Beratungsperson bevorzugen würden. Dem lag die Vermutung zugrunde, dass Frauen sich – z.B. bedingt durch ähnliche Probleme und Ausgangssituationen was u.a. die ihnen zugeschriebenen Rollen und Eigenschaften betrifft – von Frauen besser verstanden und damit beraten fühlen könnten. Eine vermeintlich größere Vertrauensbasis würde demzufolge bessere Möglichkeiten zur offenen Auseinandersetzung mit Problemen bieten.

Die Ergebnisse der FACE-Telefonerhebung bei den befragten Akademikerinnen bestätigt dies – wie auch andere Erhebungen im Rahmen des FACE-Forschungsvorhabens (vgl. FACE-Studierendenbefragung) – nicht (vgl. Abb. 25). So präferiert nicht einmal jede dritte der Befragten weibliche Referentinnen, Beraterinnen bzw. Coaches. Die Mehrheit – knapp 7 von 10 Befragten – gibt an, dass es ihnen gleich ist, ob es sich bei den Beratenden um Frauen oder Männer handelt.

Branchenspezifischer, praxisbezogener und transparenter soll es sein

Die Erwartungen, mit denen angehende oder bereits unternehmerisch aktive Selbstständige an die verschiedenen Angebote zur Beratung und Weiterqualifizierung herantreten, sind sicherlich in Teilen sehr unterschiedlich und individuell. Allerdings können auch generelle Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge identifiziert werden. Was kommt in den

bislang angebotenen Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu kurz? Wo besteht Verbesserungsbedarf?

Ein knappes Viertel der hier telefonisch befragten Akademikerinnen, die sich im Segment der wissensbasierten Dienste selbstständig gemacht haben, wünscht sich mehr branchenspezifische Angebote und einen stärkeren Zuschnitt auf ihre betriebsspezifische Praxis (vgl. Abb. 26). 2 von 10 Befragten vermissen bislang eine gute Übersicht über die vielfältigen Angebote und eine stärkere Bekanntmachung durch die Anbietenden – das bekannte Problemfeld Transparenz lässt grüßen. Nahezu ebenso viele fordern eine stärkere Netzwerkbildung unter den unternehmerisch Selbstständigen, insbesondere auch den Frauen, ein.

ERFOLGSFAKTOREN

Überzeugungskraft, gute Reputation sowie Eigenmarketing als Erfolgsbausteine

Auf Basis der Gewerbeanzeigen standen nach Berechnungen des IfM Bonn im ersten Halbjahr 2007 in Deutschland rund 225.000 Gründungen knapp 213.000 Liquidationen gegenüber. Demnach sind nahezu ebenso viele Unternehmen an den Markt gegangen, wie ihn auch wieder verlassen haben. Worin liegen die Gründe für diese Liquidationen? Was machen erfolgreiche Gründerinnen und Gründer anders als solche, denen der Schritt in die Selbstständigkeit weniger gut oder nicht dauerhaft gelingt? Was haben die Erfolgreichen, was die anderen nicht haben? Fragen, mit denen die Gründungsforschung seit langem Regale füllt. Dabei sind es nicht nur bestimmte Faktoren für das Meistern oder Scheitern, in denen die verschiedenen Forschungsergebnisse übereinstimmen, sondern auch die Tatsache, dass die Selbst- und die Fremdeinschätzung vielfach deut-

lich auseinander klaffen. Aus anderen Studien ist in diesem Zusammenhang bekannt, dass aus Sicht der Gründungsberatenden die Finanzierung sowie die fachlichen und kaufmännischen Qualifikationen von den Existenzgründenden in der Regel als relevante Erfolgsfaktoren unterschätzt werden.

Bei der FACE-Telefonerhebung wurden die dort befragten selbstständigen Akademikerinnen gebeten, jene Faktoren auszuwählen, die aus ihrer persönlichen Sicht für den Erfolg einer Unternehmensgründung als Frau in wissensintensiven Dienstleistungen von wesentlicher Bedeutung sind (vgl. Abb. 27). Die TOP 3 des Rankings belegen die Erfolgsfaktoren persönliche Überzeugungskraft, gute Reputation bei den Kunden und Auftraggebern sowie Verkaufstalent und gutes Marketing. Ebenfalls als wichtige Erfolgsfaktoren werden von rund 9 von 10 der befragten Frauen genannt: die Einbindung in Netzwerke und Kooperationen, Alleinstellungsmerkmale der eigenen Dienstleistung im Vergleich zum Wettbewerbsumfeld sowie eine gute Branchenerfahrung.

Dabei sind knapp zwei Drittel der telefonisch befragten Akademikerinnen der grundsätzlichen Meinung, dass es zwischen den relevanten Erfolgsfaktoren für unternehmerisch selbstständige Frauen und Männer keine geschlechtsspezifischen Unterschiede gibt, während das verbleibende Drittel sehr wohl Unterschiede wahrzunehmen glaubt.

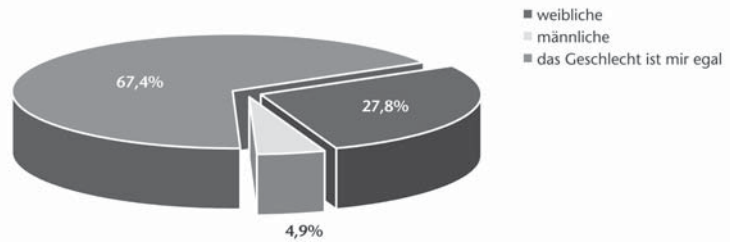
Learning by doing: Kaufmännisches Rüstzeug und Durchsetzungsvermögen

Wird man als Gründerin oder Gründer geboren oder wird man dazu gemacht? Eine Frage, die verschiedene Studien durchaus kontrovers beantworten. Worrüber dagegen Einigkeit besteht, ist, dass sich unternehmerisch Selbstständige verschiedene Kompetenzen durch qualifizierende Maßnahmen aneignen und so Schwächen im Kompetenzprofil als eigene Chefin oder eigener Chef kompensieren können.

Nahezu 9 von 10 der an der FACE-Telefonerhebung teilnehmenden Akademikerinnen haben sich ihrer Ansicht nach im Laufe ihrer selbstständigen Geschäftstätigkeit Fähigkeiten und Eigenschaften aneignen müssen, die sie zum Gründungszeitpunkt noch nicht im erforderlichen Maße besaßen. Betrachtet man die Bereiche, in denen es nach Angaben der befragten Frauen vor allem Kompetenzen zu mehr galt, so treffen wir auch an dieser Stelle an vorderster Fortbildungsfront bei 4 von 10 auf das kaufmännische Know-how (vgl. Abb. 28). Allerdings sind es keineswegs nur die fachlichen Kompetenzen, bei denen die Frauen sich Nachholbedarf attestieren: Auf Platz 2 finden sich zwei zentrale personale Kompetenzen, die von den Frauen in der unternehmerisch selbstständigen Realität zu trainieren waren: Ambition und Durchsetzungsvermögen. Weitere wichtige Aspekte, die bereits im Kontext der Gründungshemmnisse als Engpass in Erscheinung getreten sind (vgl. Abb. 8), stellt die Kundenakquise sowie der Kundenkontakt und die Kundenorientierung dar.

Abbildung 25: Bevorzugtes Geschlecht der Beratenden

„Präferieren Sie eher weibliche oder männliche Referent/-innen, Berater/-innen oder Coaches?“



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=144

Abbildung 26: Wünsche und Verbesserungsvorschläge für die Ausgestaltung der Unterstützungsangebote

„Welche Wünsche und Verbesserungsvorschläge haben Sie ganz allgemein hinsichtlich Unterstützungsangeboten für Gründer/-innen?“ (TOP 3, Mehrfachnennungen möglich, offene Frage)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=105

Abbildung 27: Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung

„Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach für den Erfolg einer Unternehmensgründung als Frau in wissensintensiven Dienstleistungen von wesentlicher Bedeutung?“ (Mehrfachnennungen möglich)

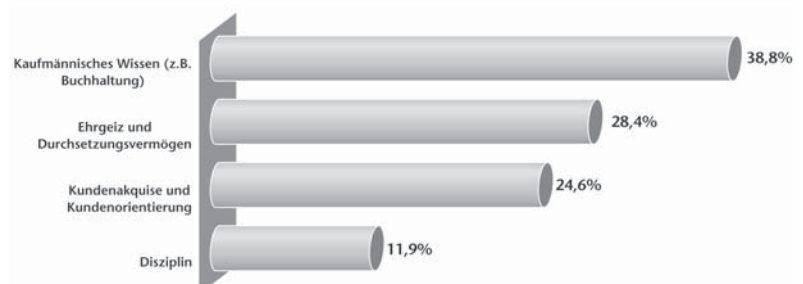


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

Abbildung 28: Zu erlernende unternehmerische Eigenschaften und Fähigkeiten

„Gab es wichtige unternehmerische Eigenschaften und Fähigkeiten, die Sie zum Zeitpunkt der Gründung noch nicht besaßen und die Sie erst im Laufe Ihrer Geschäftstätigkeit lernen mussten? Wenn Ja, welche Eigenschaften und Fähigkeiten waren dies?“ (TOP 4, Mehrfachnennungen möglich, offene Frage)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=134

IMAGE UND ROLLENVORBILDER

Imagevorteil Geschlecht? Männliche Selbstständige genießen gesellschaftlich höheres Ansehen

Letztendlich hängt die Motivation, sich selbstständig zu machen, auch von einer positiven gesellschaftlichen Einstellung gegenüber Unternehmerinnen und Unternehmern ab. Die Wahrnehmung von Selbstständigkeit und des Images, das unternehmerisch selbstständigen Frauen und Männern in einer Gesellschaft zugeordnet wird, kann die Entscheidung für oder gegen eine unternehmerisch selbstständige Tätigkeit durchaus beeinflussen – wie Studien mit Ländervergleichen, die das jeweilige Image der unternehmerischen Selbstständigkeit und die jeweiligen Gründungsquoten in Beziehung setzen, nahe legen. In Deutschland ist das Bild der unternehmerisch Selbstständigen – insbesondere der erfolgreichen – u.a. durch den Überhang an männlichen Unternehmern dominiert.

Die im Rahmen der FACE-Telefonerhebung befragten Frauen schätzen das Ansehen, das die Gesellschaft in Deutschland unternehmerisch selbstständigen Frauen entgegenbringt, niedriger ein als das Ansehen unternehmerisch selbstständiger Männer (vgl. Abb. 29). So sind es mehr als 95% der befragten Akademikerinnen, welche die Überzeugung bekunden, dass die deutsche Gesellschaft das Ansehen selbstständiger Männer als mindestens eher hoch einschätzt. Im Vergleich: Lediglich rund 6 von 10 der Befragten sind der Meinung, dass unternehmerisch selbstständigen Frauen ein eben solches, mindestens eher hohes, Ansehen in der hiesigen Gesellschaft gezollt wird.

Rollenvorbilder aus dem persönlichen Umfeld dominieren

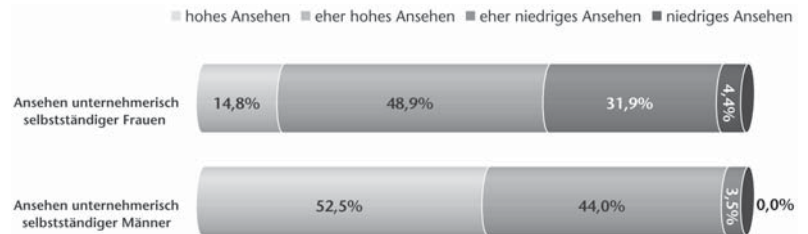
Ergebnisse der Gründungsforschung legen nahe, dass so genannte „role models“ bereits in jungen Jahren über die Möglichkeit des Lernens am Modell eine wichtige Funktion für die spätere Erwerbsentscheidung ausüben. So zeigen einige Studien, dass die Gründungsneigung höher ausgeprägt ist, wenn sich im Umfeld – bspw. in der Familie – unternehmerisch selbstständige Vorbilder finden, die eine attraktive Alternative zum angestellten Berufsleben im wahrsten Sinne des Wortes erlebbar machen.

Auf Platz 1 der wichtigsten Rollenvorbilder stehen für die im Rahmen der FACE-Erhebung befragten Akademikerinnen selbstständige Gründerinnen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis (vgl. Abb. 30). Weiterhin waren für die Frauen auch Gründer und Gründerinnen aus dem familiären Umfeld wichtig. Wie schon bei den Beratungsinstanzen gesehen, spielen die Professorinnen und Professoren auch bei der Frage nach den relevanten Vorbildern für den Weg als eigene Chefin nur eine untergeordnete Rolle – was wenig verwunderlich ist, da insbesondere an den Universitäten nur wenig Lehrende tätig sind, die Erfahrungen aus der freien Wirtschaft, geschweige denn als Unternehmerin bzw. als Unternehmer, einbringen können.

Da das unternehmerische Vorbild – insbesondere das weibliche – im Familien- oder Freundeskreis bei der Mehrheit nicht die Regel darstellt, nimmt die breite Vermittlung von „Good Practice“-Beispielen für eine erfolgreiche Selbstständigkeit eine wichtige Funktion ein. Dies gilt gerade, wenn es darum geht, mehr Frauen dafür zu sensibilisieren, dass eine selbstständige Tätigkeit eine sehr gute Alternative zu einem angestellten Erwerbsleben darstellen kann – sind es doch die Frauen, die als Unternehmerinnen und Freiberuflerinnen nicht nur weniger im Licht der Gesellschaft und insbesondere der Medien stehen, sondern in vielen Fällen ihr Licht auch selbst weniger selbstbewusst als die männlichen Unternehmer unter den Scheffel stellen.

Abbildung 29: Ansehen von unternehmerisch selbstständigen Frauen und Männern in Deutschland

„Bitte beurteilen Sie das Ansehen, das die Gesellschaft in Deutschland unternehmerisch selbstständigen Frauen entgegenbringt im Vergleich zum Ansehen unternehmerisch selbstständiger Männer.“

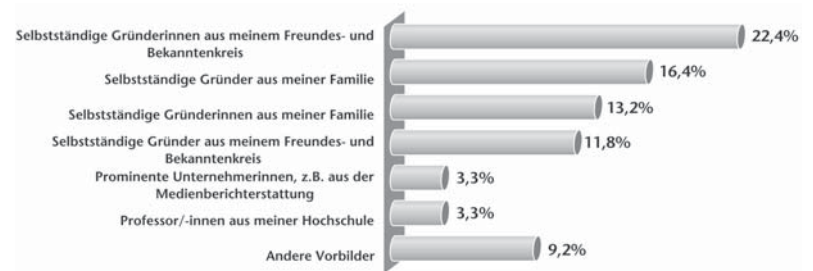


Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=135

Abbildung 30: Rollenvorbilder in der Gründungsphase

„Wer waren in Ihrer Gründungsphase wesentliche Vorbilder für Sie, sich unternehmerisch selbstständig zu machen?“ (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Erhebung Inmit © 2006

n=152

NACHGEZEICHNET:

ERFOLGSBEISPIELE VON
UNTERNEHMERISCH SELBSTSTÄNDIGEN
FRAUEN IN WISSENSINTENSIVEN
DIENSTLEISTUNGEN

01

PORTRAIT



DIE ÖFFENTLICHKEITS- FLÜSTERIN

Hiltrud Zock,
Trier

02

PORTRAIT



DIE AGRAR-MANAGERIN

Marion Hofmeier,
Freising

03

PORTRAIT



DIE KOMMUNIKATIONS- KAPITÄNIN

Rotraud Diwan,
Hamburg

04

PORTRAIT



DIE BRÜCKENBAUERIN ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND WIRKLICHKEIT

Dr. Isabell Lisberg-Haag,
Bonn

05

PORTRAIT



DIE INGENIEURIN MIT BODENHAFTUNG

Katrin Münchow,
Garbsen

06

PORTRAIT



DIE PLATTFORM- ARCHITEKTIN

Angelika Fittkau,
Berlin

07

PORTRAIT



DIE FESTIVAL-MACHERIN

Bettina Buchler,
Wiesbaden

08

PORTRAIT



DIE ORGANISATIONS- ENTWICKLERIN

Dr. Yvonne Groening,
Paderborn



PORTRAIT 01

DIE ÖFFENTLICHKEITS- FLÜSTERIN

Hiltrud Zock

Alter:
46 Jahre

Studium / Abschluss:
Medien- und Kommunikationswissen-
schaft sowie Soziologie an der Univer-
sität Trier / Magisterstudium bis zum
9. Semester

Branche:
Wissensintensive Dienstleistungen für
PR und Marketing

Betätigungsschwerpunkte:
Marketing, Werbung,
PR, Fundraising

Unternehmen:
Agenturhaus, Gesellschaft für Marke-
ting und Kommunikation mbH

Anzahl der Mitarbeitenden:
7

Entwicklung der Selbstständigkeit:
Tätigkeit als Freiberuflerin,
1986: Gründung Zock & Partner GbR,
1999: Gründung Agenturhaus GmbH

Mitgliedschaften:
Deutscher Journalisten Verband
(DJV), Gesellschaft der Deutschen
PR-Agenturen (GDPR),
Marketing Club Trier, RKW

Kontakt:
Agenturhaus,
An der Meerkatz 3,
54290 Trier

Telefon:
0651 / 826789-0

E-Mail:
zock@agenturhaus.de

Internet:
www.agenturhaus.de

Mal bewusst im Hintergrund, mal erkennbar engagiert im Vorder-
grund agiert in und um Trier das Agenturhaus – Gesellschaft für
Marketing und Kommunikation mbH. Die Schwerpunkte des Unter-
nehmens mit insgesamt sechs fest angestellten Frauen und einem
Mann liegen in Kommunikationsaufgaben für Handel, Industrie,
Handwerk, Kommunen, Vereine und Verbände: „Kultur und Kom-
merz“, wie es im Internetauftritt prägnant heißt. Das Agenturhaus
ist ein „Kind“ der 46-jährigen Hiltrud Zock, die 21 Jahre nach einem
Magister-Studium der Medien- und Kommunikationswissenschaft
sowie Soziologie, einem Volontariat, einer flankierenden Ausbil-
dung zur Bürokauffrau und zahlreicher Jahre als Freiberuflerin als
geschäftsführende GmbH-Gesellschafterin ihre neue unternehme-
rische Herausforderung antrat. Der Weg dorthin war eine gesun-
de Mischung aus konsequentem Ausleben der eigenen Fähigkeiten
und Neigungen, Offenheit für Netzwerke und glücklichen Konstel-
lationen zur rechten Zeit am rechten Ort – und wurde anfangs auf
Wasserskiern zurückgelegt.

Engagement gehört zur Familientradition

An Hiltrud Zock kommt in der Region Trier auf Dauer kaum jemand vorbei. Sie
leitet den Arbeitskreis Regionales Marketing der Initiative Region Trier e. V., ist
Geschäftsführerin des Marketing Clubs Trier, wurde in das Kuratorium einer
Caritas-Stiftung berufen, arbeitet im Vorstand der Fort Worth Gesellschaft Trier,
ist Schatzmeisterin im Vorstand des Deutschen Journalistenverbandes Region
Trier, Gründungsmitglied des Charity Clubs „Zonta“ Trier und mit von der
Partie, wenn der gemeinnützige Verein Nestwärme Deutschland Unterstüt-
zung für schwer kranke Kinder sucht. Mit einem Lehrauftrag an der Universi-
tät Kaiserslautern für Marketing im Gesundheits- und Sozialwesen sowie mit
Workshops und Vorträgen zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising
– beispielsweise bei der Industrie- und Handelskammer – oder bei der Existenz-

„Das Vorbild meiner Eltern ging nicht in Richtung Selbstständigkeit, sondern es gab die klassische Rollenverteilung in einem Schulleiterhaushalt. Aber was mich bis heute als Unternehmerin ausmacht, habe ich dennoch aus meiner Kindheit: den Wunsch, alles mit vollem Engagement zu machen.“

gründungs-Werkstatt der Hochschulen in Trier gibt sie ihr fachspezifisches Know-how an junge Menschen weiter.

„Mir wurde zwar nicht die berufliche Selbstständigkeit in die Wiege gelegt, aber sehr viel liebevolles Vertrauen in meine Familie und mich selbst“, sagt sie, die aus einer Lehrerfamilie stammt. „Von Kindesbeinen an habe ich die Leidenschaft mitbekommen, mich mit Herzblut in meine Aufgaben hineinzubegeben.“

Das drückt sich nicht nur in dem aus, was Hiltrud Zock bei ihrer Netzwerkarbeit und im sozialen Engagement macht, sondern auch bei ihrer Arbeit als Chefin des Agenturhauses: „Ich habe in meinem Geschäftsalltag die wunderbare Freiheit, mir die Projekte auszusuchen, die mir liegen, dadurch macht die Arbeit sehr viel Freude. Generell glaube ich, dass ich als Unternehmerin gerade in meiner Branche nur Erfolg haben kann, wenn ich persönlich glaubwürdig bleibe.“

Authentisch sein öffnet Türen

Bei der Wahl ihrer Fächer hatte sie weniger den späteren Broterwerb im Auge, als vielmehr ihre persönliche Neigung, die den Ausschlag dafür gab, die damals als „Orchideenfächer“ geltenden Studiengänge Soziologie und Kommunikationswissenschaft zu belegen: „In Trier gleich vor der Haustür fand ich ideale Angebote und motivierende Dozenten. Der Bereich Medien wurde mit Einblicken in Fernsehen, Print und Radio umfassend gelehrt. An der Soziologie hat mich das breite Allgemeinwissen fasziniert, das vermittelt wurde.“ Eine enge Praxisorientierung war Anfang der 1980er Jahre allerdings nicht unbedingt das, was ein Studium ausmachte, ganz zu schweigen von einer gezielten Förderung der Studierenden in Richtung einer späteren existenziellen Selbstständigkeit.

Die sehr praktische Seite des Lebens in einem Medienberuf packte Hiltrud Zock aus ganz anderen Gründen und gleich so sehr, dass sie das Studium zweimal ruhen ließ. Nach Ferienjobs als Reiseleiterin in Frankreich, Italien und Griechenland blieb sie anderthalb Jahre in Paris und arbeitete dort als Reisebegleiterin für deutsche und amerikanische Besucher. Bei der Tageszeitung France Soir wirkte sie in dieser Zeit an einer Gästezeitschrift für deutsche Touristen mit. Zu verlockend war anschließend das Angebot eines Volontariats, um die Ausbildung mit mehr Praxisbezug fortzusetzen. In einer Full-Service-Medienagentur, die unter anderem das Verbandsmagazin des Deutschen Wasserskiverbandes herausgab, schloss sie parallel zum Volontariat auch die Ausbildung zur Bürokauffrau ab. Eigentlich wollte sie die Vorlesungen und Semesterarbeiten nur eine Zeit lang aussetzen, doch es wurde mehr aus ihrem Ausflug in die Wirtschafts- und Berufswelt. „Ich war eingebunden in sämtliche Arbeitsbereiche, vom Eventmanagement über Grafik, Insertion und Presstexterstellung bis in Finanzierungs- und Verwaltungsfragen. Wir haben Wasserski-Meisterschaften und sogar eine Weltmeisterschaft in Deutschland organisiert. Das hat mich sehr fasziniert.“ Es ist bis heute Teil des breiten Spektrums der Tätigkeiten, die sie in ihrer Position als Unternehmerin erfüllt.

Vereinbarkeit als Impuls für die Selbstständigkeit

Ein kleiner Mensch, nämlich ihr Sohn Alexander, gab ihrem beruflichen Leben schließlich den entscheidenden Impuls hin zur unternehmerischen Selbstständigkeit. „Direkt nach dem Volontariat wurde ich Mutter. Eine traditionelle Rollenverteilung stand gar nicht zur Debatte, weil ich allein erziehend war. Ich wollte aber unbedingt genug Zeit für diesen wunderbaren kleinen Menschen

haben, gleichzeitig weiter arbeiten, um unser Einkommen zu sichern. Die Selbstständigkeit war für mich die beste Lebensform, um meine Fähigkeiten optimal einzusetzen und das mit genügend zeitlicher Flexibilität.“ Also startete sie zunächst als einzelkämpferische Freiberuflerin. Als Feld wählte sie das, was sie bereits intensiv erfahren hatte und am besten konnte: „Ich bin ein Mensch, der zwar Neues ausprobiert, aber sich auch gern auf vertrautem Terrain bewegt“, sagt Hiltrud Zock von sich selbst und begründet damit die Wahl ihres Geschäftsbereichs.



Vertraut war ihr auch das Terrain ihres ersten Hauptauftraggebers: „Es ergab sich über meine bestehenden Kontakte eine Kooperation mit einer Firma in Köln, die als erste Jetskis nach Europa brachte. Für die habe ich Events und Wettkämpfe organisiert, Texte recherchiert, geschrieben und platziert oder auch konzipiert.“ Für die wasserskibegeisterte Journalistin paradiesische Zustände: Der geliebte Sport und der Spaß ließen sich mit dem Beruf verbinden, dazu gab es freie Zeiteinteilung und ein Home Office, das mit Computer und Telefon perfekt funktionierte. Bankkredite aufzunehmen, um damit eine komplexe Infrastruktur vorzufinanzieren, war überflüssig. Was sie selbst an Aufträgen oder Spezialanfor-

derungen nicht erledigen konnte, gab sie weiter an andere Freelancer in einem stabilen Netzwerk, das sie sich Schritt für Schritt aufbaute: „Entscheidend für die Auswahl der Freiberufler, mit denen ich zusammenarbeite, ist bis heute, dass die Chemie stimmt. Dann ist es möglich, sich gegenseitig die Bälle zuzuwerfen.“ Von einem solchen System profitieren alle, ist Hiltrud Zock sicher – einerseits mit zuverlässig überschaubarer Auftragslage und andererseits mit größter Flexibilität.

Durch eine entsprechende Unterstützung im Umfeld war die Vereinbarkeit von Familienengagement und beruflicher Existenz schon in den Anfängen gleichermaßen gut ausbalanciert: „Ich hatte glücklicherweise mit meinen Eltern hier vor Ort die liebevollste Task Force im Rücken, die ich mir nur wünschen konnte – und die habe ich immer noch!“ Die reguläre Betreuungsarbeit löste sie ohne staatliche Hilfe und im Kontext des universitären Umfelds in Trier. Es gab dort ein Dutzend Frauen und Männer mit Kindern, die sich in einem festen zuverlässigen Kreis unbürokratisch im Wechsel bei der Kinderbetreuung unterstützten. „Mein Sohn ist von Anfang an in die Situation hineingewachsen, dass seine Mutter auch Zeiten braucht, in denen sie sich auf die Arbeit konzentrieren muss. Dafür wusste er aber auch, dass ich die Zeit mit ihm intensiv genoss. Auch ein kleines Kind kann diesen Rhythmus respektieren, wenn die Beziehung stimmt“, so ihre Erfahrung.

Doch nicht nur ein Vierjähriger musste und konnte sich den Rahmenbedingungen anpassen. Nach einigen Jahren ergab sich eine neue Beziehung, später dann die Heirat mit einem ebenfalls selbstständigen mittelständischen Unternehmer. „Ich hatte das Glück, meinen Mann in einer Lebensphase zu finden, in der die Ecken und Kanten der Partner

bereits entwickelt sind, jeder durch seine Erfahrungen wirklich weiß, was er will und man einander auf Augenhöhe begegnet. Wir sind ein super Team und ich bin auch nach 16 Jahren immer wieder begeistert von ihm.“

Organisches Wachstum Schritt für Schritt

Allmählich kristallisierte sich heraus, dass ihr damaliges kleines, aber feines Presse- und Redaktionsbüro „Zock & Partner“, wie die GbR hieß, mit immer umfassenderen Marketingaufgaben betraut wurde, zusätzlich zu verschiedenen Chefredakteurinnen-Posten für regionale Magazine, Redaktionsarbeiten für große Tageszeitungen wie das Luxemburger Wort oder die Kölner Rundschau oder Lektoratstätigkeiten für den Bauer Verlag.



Hiltrud Zock fand wiederum über ihr langjährig entwickeltes Kontaktnetz die strategische Allianz mit einer auf Marketing spezialisierten Konzeptagentur. Nach intensiver Vorbereitung gründeten die beiden Inhaber mit dem Wissen um ein vertrauensvolles Miteinander eine GmbH, an der sie gleichberechtigt beteiligt waren. „Wir haben uns sorgfältig und detailliert beraten lassen, vor allem von der IHK und von Steuerberatern“, schildert sie die Geburt des heutigen Agenturhauses. Bereits nach wenigen Monaten bot ein Kunde dem Mitgesellschafter einen derart lukrativen Posten in der Geschäftsführung, dass rasch entschieden war:

Hiltrud Zock übernahm seine Anteile, mietete in einem Trierer Stadtteil ein Büro an und startete mit vier weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern endgültig in die eigenverantwortliche Existenz als geschäftsführende Gesellschafterin einer GmbH. „Wenn es nicht auf diese Weise organisch gewachsen wäre, hätte ich vielleicht nie eine GmbH gegründet“, sagt sie, „doch rückblickend bin ich sehr dankbar für diese Entwicklung.“

Ihren heutigen Firmensitz in der Trierer City hat sie – wie für ihren Weg offenbar typisch – über stimmige persönliche Netzwerke und ihre Offenheit für die Weisungen des Zufalls bekommen. Gezielt gesucht nach einem gut bezahlbaren Standort in bester Innenstadtlage hat sie nicht. Doch über einen auch zwischenmenschlich guten Arbeitskontakt mit einem Trierer Traditions-Modehaus

ergab es sich, dass die Inhaberin dieses Geschäfts Büroräume zu vermieten hatte. „Bei mir können das Geschäft und gute Bekanntschaften, in seltenen Fällen auch echte Freundschaften, durchaus miteinander verknüpft sein, vor allem wenn es sich beim anfänglichen Geschäftskontakt um Themen dreht, die mich auch privat stark interessieren“, schildert Hiltrud Zock ihren besonderen Stil im Umgang mit ihren Kunden, der sich vom klassischen Business-Gebot, Privates und Berufliches strikt zu trennen, bisweilen unterscheidet. „Wertschätzung und Respekt sind die Basis für freundschaftliches und geschäftliches Miteinander.“

„An der Selbstständigkeit schätze ich vor allem die Freiheit und Eigenverantwortlichkeit. Das bezieht sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genauso wie auf die Möglichkeit, unpassende Aufträge und Projekte ablehnen zu können.“

Kommunikation und Vertrauen als Zutaten zum unternehmerischen Erfolgselixier

Hiltrud Zocks unternehmerischer Lebensweg ist, wie sie selbst meint, in gewisser Weise typisch für die Herangehensweise von Frauen. „Ich bin immer Schritt für Schritt vorangegangen, wenn sich etwas Neues aus dem Bestehenden harmonisch ergab. Im Grunde bin ich, vor allem was die materielle Seite angeht, geprägt von einem konservativen Sicherheitsdenken.“ Sie hat immer nur in das investiert, was unmittelbar gebraucht wurde und nicht in repräsentative Bedürfnisse – auch wenn die moderne Malerei in den Büros des Agenturhauses bezeugt, dass derartige Bescheidenheit beileibe nicht zu freudloser Tristesse führen muss. Doch der Fuhrpark des Agenturhauses beispielsweise besteht aus Smarts und nicht aus Fahrzeugen, die glamourösen Trends in der Medienbranche Ausdruck verleihen würden.

Die Agenturhaus-Chefin erinnert sich gut an Gefühle der Unsicherheit, die mit ihrem Schritt in die Existenzgründung verbunden waren: „Gerade in der ersten Phase der Selbstständigkeit ist man anfällig für Selbstzweifel, ob man es schaffen wird. Ich konnte mit dem Rückhalt der Jetski-Vertreiber als Auftraggeber diesen Anfang meistern und hatte eine gewisse Planungssicherheit, dank der ich mein Vorhaben nicht in Frage stellen musste.“ Eine solche Gewissheit ist aus ihrer Sicht auch sehr wichtig, um das Wagnis so eingehen zu können, dass die Kreativität für die eigentlichen Aufgaben nicht überlagert wird von Problemen und Ängsten.

Zu solch verlässlichen Kundenbeziehungen könne ein sensibler Kommunikationsstil ganz wesentlich beitragen. „Gerade in meiner Branche kommt es absolut darauf an, eine gute Vertrau-

ensbasis aufzubauen. Eine gute, weil glaubwürdige PR-Strategie beispielsweise kann man nur erarbeiten, wenn man tiefe Einblicke in das Innenleben der beauftragenden Firma bekommt. Das hat immer auch mit einer emotionalen Verbindung zu tun, die entstehen muss. Für jeden Auftraggeber ist es spürbar, wenn jemand mit echtem Herzblut an die Arbeit geht, und das wiederum wird zu Recht als Professionalität verstanden.“

Sie hat die Erfahrung, als Frau besonders gute Voraussetzungen für den Beraterberuf mitzubringen. Voraussetzungen, die sich in ihren Augen von den Positionen vieler männlicher Mitbewerber am Markt positiv abheben. „Wenn ich einen Kunden kennen lerne, um ihn beispielsweise bei einem Krisenmanagement mit einer wirksamen Öffentlichkeitskampagne unterstützen zu kön-



nen, dann brauche ich neben Erfahrung und Professionalität auch Intuition und Feingefühl. Ich muss zwischen den Zeilen lesen können.“ Darauf seien Frauen mit ihrer Sozialisation ihrer Erfahrung nach eher trainiert als Männer. Aktives Zuhören, Perspektivenwechsel und die Fähigkeit, mehrere Dinge gleichzeitig im Auge zu behalten, ohne sich dabei zu verzetteln, sind Anforderungen, die Hiltrud Zock tagtäglich erfüllen muss. Die kann sie, so ihre Einschätzung, als Frau selbstverständlicher bewältigen. Frauen seien nicht allein auf das Ziel fixiert und widmen bereits dem Weg dahin volle Aufmerksamkeit.

Nicht das Geschlecht wahrnehmen, sondern die Professionalität

Ihre Kunden will sie nicht zum „Ausverkauf ihrer Einstellungen“ überreden, sondern diese mit der nötigen Sensibilität überzeugen. „In all den Jahren habe ich fast nur angenehmen Umgang mit meinen Auftraggebern kennen gelernt, es gibt keine unsachlichen Auseinandersetzungen.“ Ethische Stoppschilder lässt sie sehr wohl gelten: „Es gibt manchmal im PR-Bereich Aufträge, die nicht meinen Wertvorstellungen entsprechen. Dann sage ich diplomatisch, aber deutlich Nein. Denn ich bin schließlich selbstständig geworden, um mir die Freiheit für gute Gedanken zu erhalten.“ Dabei glaubt sie nicht, dass es per se angebracht ist, spezifisch weibliche kommunikative Faktoren in den Vordergrund zu rücken. „Es kommt doch vor allem da-



rauf an, die Weichen so zu stellen, dass nicht das Geschlecht gesehen wird, sondern die Aufgaben und Ziele. Ich finde es im geschäftlichen Umgang wichtig, sachlich und zurückhaltend zu bleiben. Wir führen Regie, aber der Erfolg gehört dem Kunden.“ Wenn es angebracht ist, wechselt Hiltrud Zock allerdings auch versiert ins Rampenlicht und moderiert Veranstaltungen oder Talkrunden.

Männer sind so professionell wie Frauen und umgekehrt, ist Hiltrud Zock überzeugt. Wer besser oder schlechter für eine Arbeit geeignet sei, hänge auch innerhalb ein und derselben Branche vom

Einzelfall ab. Der Vorteil von Frauen sei vielleicht, dass sie bei Bedarf schneller hin- und herschalten können zwischen beiden Sichtweisen. In ihrem Team hat sie überwiegend Frauen versammelt – auch bei den etwa zehn regelmäßig eingesetzten freien Mitarbeitenden. Aber das sei keine beabsichtigte Strategie. „Das Anforderungsprofil unserer Jobs besteht aus Vielseitigkeit, Flexibilität, Professionalität, Kompetenz, präzisiertem Denken und Empathie, das äußere Geschlecht ist für mich bei der Auswahl irrelevant.“

Die Geschäftsführerin hat den fest angestellten Mitarbeiterstamm so ausgesucht, dass sie sich zur Not gewissermaßen selbst überflüssig machen könnte. „Ich muss beruhigt delegieren können, jede und jeder muss in der Lage sein, mich je nach Bedarf zu vertreten und sich in alle laufenden Projekte hineinzudenken.“ Dennoch oder gerade deswegen hat sie keine Menschen ausgesucht, die ihr ähnlich sein sollen, sondern sie zieht einander ergänzende Neigungen und Fähigkeiten vor – vom Kreativen bis zum kühlen Kalkulator, Introvertierte ebenso wie Extrovertierte. „Bei den Projekten gibt es changierende Führungskompetenzen und wechselnde Konstellationen. Ich arbeite als Agenturhaus-Leiterin genauso auf Zuruf einer Projektleiterin, wenn meine Stärken gefordert sind oder Engpässe bestehen.“

Nicht die Größe zählt, sondern der Geist

Ihren Führungsstil beschreibt sie nicht als den einer ‚Bestimmerin‘, sondern als den einer ‚Ermöglicherin‘. „Das Team trägt meine Entscheidungen mit, welches Projekt realisiert wird oder ob eines auch abgelehnt wird. Dabei muss ich nicht kraft Order befehlen, sondern das Team geht eigenverantwortlich an die Teilaufgaben. Bei guten Aufgaben

haben alle leuchtende Augen und wir kommen zu sehr kreativen Strategien“, beschreibt Hiltrud Zock den Idealzustand einer Zusammenarbeit, der in der Praxis nicht immer, aber oft Wirklichkeit wird. Im alltäglichen Miteinander achtet sie darauf, dass jeder – auch sie selbst – Schwächen zulassen kann, ohne dafür an Wertschätzung zu verlieren. „Insofern gibt es gar keine klassische feste Hierarchie. Ich bin ein Mitglied unseres Teams wie die anderen auch und genieße den Gemeinschaftsgeist, der bei uns möglich ist.“ Der wird wach gehalten durch viele gemeinsame Mittagessen in der Agen-



turküche und kleine Feiern zu allen möglichen Anlässen. Ein Auftragsbuch entpuppt sich hier als Vitrin-Angebot am Eingang gefüllt mit Sektkorken, die dokumentieren, über welche Aufträge sich das Team am meisten gefreut hat. „Soviel Freiheit ist möglich, weil auch alle an Bord sind, wenn abends oder am Wochenende gearbeitet werden muss, um Termine einzuhalten.“

Diese Arbeitsweise im Team will sie auf jeden Fall auch in der Zukunft erhalten. „Ich habe keinerlei Ambitionen, mit dem Agenturhaus bei den ganz Großen der Branche mitzumischen.“ Das bringe

zwangsläufig mehr Anonymität den Kunden gegenüber und eine distanziertere Atmosphäre unter den Mitarbeitenden. Ihre klare Wachstumsgrenze liegt bei vielleicht noch einem zusätzlichen festen Mitglied im Team. „Damit kann ich zudem die Kosten überschaubar halten und bleibe erschwinglich auch für Vereine, Organisationen oder kleine und mittelständische Betriebe, die schließlich die Region hier prägen.“ In der ländlichen Struktur ihres Standortes, zugleich mit Anbindung an die nahe internationale Quattropole Trier-Luxemburg-Metz-Saarbrücken, will sie bleiben,

obwohl eine rein regionale Ausrichtung des Agenturhauses nicht funktionieren würde: „Für bundesweite PR-Kampagnen oder Strategien, die natürlich auch zu unserem Tätigkeitsfeld gehören, brauche ich jedoch keine Filiale in Berlin, Hamburg oder München, sondern das kann ich mit einem entsprechenden Netzwerk abdecken.“

Über die eigene Region hinaus bekannt wurden beispielsweise ideenreiche Aktionen des Agenturhauses wie die ‚Duck Races‘ auf Mosel oder Saar. Zum Fundraising für Nestwärme, einen bundesweit tätigen Verein zur Unterstützung

„Jedes Projekt besteht aus einem einzigartigen Wechselspiel – zu manchen passt mehr ein nüchterner Stil, zu anderen ein emotionaler Stil.“

von schwer und chronisch kranken Kindern, wurden dabei 10 000 gelbe Gummienten mit schwarzen Rennbrillen auf den Fluss gesetzt, flankiert von einem großen Familienfest am Ufer und von ausführlichen Live-Berichten im Radio. Für einen Spendenbetrag konnte jeder eine Enten-Patenschaft übernehmen, auf die Paten der schnellsten Gummientiere auf der Ziellinie warteten wertvolle Gewinne. Wenn auf Triers ältester Brücke ein Tanzfest mit drei Salsa-Bühnen stattfindet, im Nells Park ein Festival der Partnerstädte ausgerichtet wird, die Kulturstiftung mit den handgefertigten Kulturaktien eine einzigartige Sammlung zeitgenössischer Kunst Trierer Ramboux-Preisträger ins Leben ruft oder Kulturen-gel die Trierer Kulturszene beflügeln, dann stehen dahinter Idee, Konzept und Umsetzung der Kreativschmiede.

Selbstständigkeit fängt bei der eigenen Person an

Wenn sie gefragt wird, ob sie nach all ihren Erfahrungen wieder den Schritt in die Selbstständigkeit gehen würde, kommt von ihr ein uneingeschränktes und begeistertes „Ja“. „Diese Lebensform ist für mich sehr viel besser als ein Angestellendasein. Mich reizt diese große Verantwortung und die Möglichkeit, so vieles selbst zu gestalten.“ Ihr beruflicher Weg zeichnet sich durch eine beinahe traumwandlerische Sicherheit aus, mit der sie Risiken abwägt und dabei die realistischen Chancen ergreift, ungesunde Schritte jedoch vermeidet.

Immer wieder betont sie, wie wichtig nicht nur für ihr Privatleben, sondern auch für ihren Arbeitsalltag bis heute jene tief prägenden Vertrauensbeweise sind, die ihr bereits ihre Ursprungsfamilie mit auf den Weg gegeben hat. Sie ziehen sich als Fähigkeit zur Motivation ihres Teams und als stabile Kundenbindung durch ihre Art und Weise, die Selbststän-

digkeit auszugestalten. „So viel Glück, so viele positive Menschen und förderliche Konstellationen, wie ich hatte, sind nicht selbstverständlich, wenn man eine eigene wirtschaftliche Existenz gründet“, weiß sie. Daher möchte sie anderen von ihren positiven Erfahrungen etwas mit auf den Weg geben, um ihnen Mut zu machen. Dazu passt der Beratervertrag mit dem Trierer Technologiezentrum TZT. In diesem Rahmen berät sie Existenzgründer und -gründerinnen in Marketing- und Kommunikationsfragen. „Den Bereich Fundraising haben wir in den letzten fünf Jahren kontinuierlich



aufgebaut. Diesen Brückenschlag zwischen Wirtschaft, Kultur und Sozialem werden wir weiter intensivieren“, lautet ihre nächste Zukunftsplanung. „Viel bedeutet mir auch mein neuer Lehrauftrag an der Universität Kaiserslautern für Marketing und Informationsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen. Mit Seminaren und Workshops berufsbegleitend praktisches Wissen zu vermitteln, Begeisterung zu wecken für neue Wege und Lösungen, das macht schon sehr viel Spaß.“

Frauen, die wie sie aus geisteswissenschaftlichen Zusammenhängen heraus-

eine eigene Geschäftsidee realisieren wollen, wünscht sie vor allem die Entdeckung, dass Eigenverantwortung zählt und voran bringt: „Wenn ich nicht primär Unterstützung von außen suche, sondern die Dinge selbst angehe, schafft das Stärke und Selbstbewusstsein. Es bereichert, wenn man nicht bloß konsumierend abruf, was von außen geboten wird und sich stattdessen selbst einbringt. Das gehört nach meiner Erfahrung unbedingt zu einer erfolgreichen Selbstständigkeit dazu.“

Die Voraussetzung hierfür liege in der Bereitschaft, sich intensiv mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinander zu setzen und sich zu definieren, was man tatsächlich will und kann – nicht das, was man vermeintlich wollen und können sollte. Zur Innenschau einerseits gehöre, so Hiltrud Zock, andererseits genauso wichtig der aufmerksame Blick in den Markt. „Immer wieder neu muss ich mich fragen, ob ich einen Trend oder ein Angebot wirklich mit Herz und Verstand mittragen kann. Nur dann und mit dem entsprechenden Mut zur Umsetzung wird die Arbeit stimmig.“ Ihren beruflichen Lebensweg hat sie nicht außenorientiert eingeschlagen, vielmehr hat sie zielsicher das gewählt, was ihr nah war. Für sie eine ganz persönliche und sehr gute Bilanz in beiden Sphären, geschäftlich wie privat.

„Es hat sich gelohnt, weil es für mich keinen besseren Weg als die Selbstständigkeit gibt, um Freiheit und Verantwortung so gut miteinander zu verbinden.“



PORTRAIT 02

DIE AGRAR-MANAGERIN

Marion Hofmeier

Alter:
30 Jahre

Studium / Abschluss:
Agrarmarketing und -management
an der FH Weihenstephan /
Diplom-Wirtschaftsingenieurin (FH)

Branche:
Wissensintensive Dienstleistungen
für Agrarmarketing

Betätigungsschwerpunkte:
Kommunikationskonzeptionen,
Werbekampagnen,
Marketingberatung im Agrarbereich

Unternehmen:
agromind – Agentur für ganzheit-
liches Agrarmarketing

Anzahl der Mitarbeitenden:
Mehrere freie Mitarbeitende,
1 Praktikant/-in, Kurzeitaushilfen

Entwicklung der Selbstständigkeit:
Freiberuflich tätig seit 2004

Mitgliedschaften:
Deutsche Public Relations
Gesellschaft (DPRG), Agev

Kontakt:
agromind – Agentur für
ganzheitliches Agrarmarketing,
Bahnhofstr. 10,
85354 Freising

Telefon:
08161 / 496482

E-Mail:
info@agromind.de

Internet:
www.agromind.de

Wer noch immer ein romantisches und verklärtes Bild von der Landwirtschaft pflegt, das viel mit Gemächlichkeit, Tieren und Natur, aber nichts mit moderner Ökonomie zu tun hat, der liegt nicht zuletzt dank einer 30-jährigen Fachfrau für Agrarmarketing und Agrarmanagement völlig falsch. Mit einem ganzheitlichen Ansatz ist in Marion Hofmeiers Beratungen zwar auch Platz für die vordergründig so idyllischen Seiten des Landlebens, aber im Mittelpunkt steht das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg in einer turbulenten und vielseitigen Branche, die sich in den Zeiten der Globalisierung völlig neu aufstellen muss. Zum Umsatzplus und zu marktfähigen Innovationen verhilft die Freiberuflerin aus Freising ihren Klienten: landwirtschaftliche Verbände, Direktvermarkter, Anbieter von Urlaub auf dem Bauernhof oder Bio-Akteure im Bereich Handel gehören dazu. Da diese in ganz Deutschland oder auch in Südtirol sitzen, bedeutet ihre Dienstleistung für die Absolventin der Fachhochschule Weihenstephan vor allem eines: reisen und mobil sein.

Den Kindheitstraum erfüllen

Marion Hofmeier wuchs mitten auf dem Land auf, umringt von großen und kleinen Bauernhöfen. „Das habe ich als eine sehr positive Welt erlebt. Von daher war für mich immer klar, dass mein Beruf etwas mit Lebensmitteln zu tun haben sollte.“ Auch die Spezialisierung auf den Bereich Marketing schwebte ihr schon früh vor. Mit dem Hauptschulabschluss, den sie zunächst hatte, war jedoch kein Studium denkbar, sondern eine solide kaufmännische Ausbildung lag nah. „Die habe ich in einem Pharmagroßhandel gemacht – also mit Einblicken in eine ganz andere Sphäre. Doch der dortige Ausbilder hat mich ermutigt und auch die Erfahrungen in der Berufsschule haben mich im Entschluss bestärkt, mich noch weiterzubilden, um meine ursprüngliche Vision erfüllen zu können.“ Ausgestattet mit hoher Motivation und mit der notwendigen Beharrlichkeit machte Marion Hofmeier ihr Fachabitur und schrieb sich danach im

„Ich habe immer gewusst, wo meine eigenen Schwerpunkte liegen. Daher habe ich mich nicht daran aufgerieben oder behindern lassen, wenn in anderen Bereichen Männer vielleicht bevorzugt wurden.“

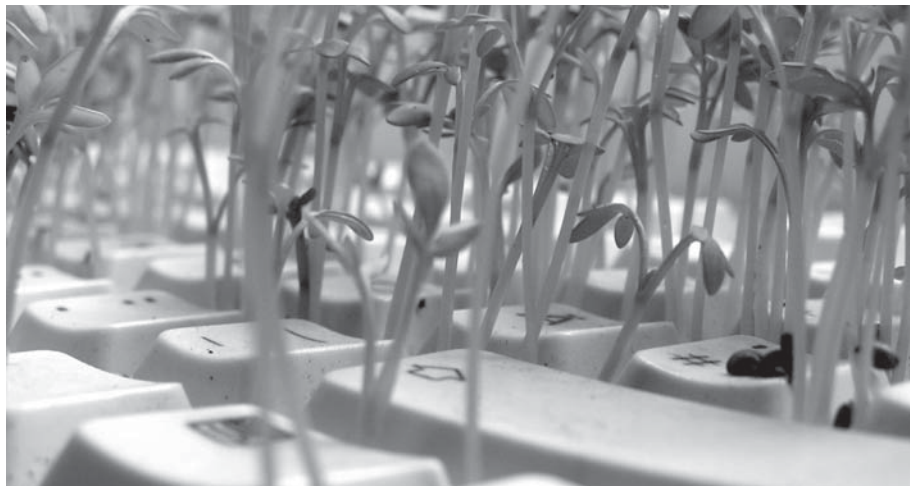
neu eingerichteten Studiengang Agrarmanagement in Weihenstephan ein. Im zweiten Semester dort geschah die Weichenstellung für ihre spätere berufliche Selbstständigkeit. „Ich war an einer Befragung von landwirtschaftlichen Direktvermarktern im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten und der Bayerischen Landesanstalt für Ernährung beteiligt. Die Geschäftsidee, mich mit einer Marketingberatung von Bauernhöfen existenziell unabhängig zu machen, hat mich seitdem nicht mehr losgelassen.“

Während des Studiums, das je zur Hälfte landwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Inhalte hatte, habe es ihren Eindrücken nach durchaus Professoren gegeben, die männliche Studierende eindeutig bevorzugten. Die für das Fach Marketing verantwortliche Professorin allerdings habe ganz bewusst weibliche Studierende bei der Entwicklung ihrer Karriereziele gefördert. „Denkwürdig fand ich es jedoch, wenn männliche Professoren sich während der Vorlesung durch die manchmal anwesenden, aber absolut stillen Kinder von Kommilitoninnen gestört fühlten, während ebenso anwesende Hunde von Kommilitonen kein Anlass zur Beschwerde waren“, illustriert Marion Hofmeier die feinen Unterschiede, die sie wahrnahm.

Ein Hochsprung in die Selbstständigkeit

Mit dem Diplom in der Tasche nahm sie sofort eine Start-up-Beratung der Technischen Universität München in Anspruch: das Hochschulprogramm für Unternehmensgründungen namens ‚Hochsprung‘. Dort erstellte sie einen Businessplan und durchlief Qualifizierungen in Sachen Entrepreneurship. Am Ende der Überlegungen stand ein großes Ja: Ihr Projekt war nach realistischer Beurteilung machbar und sie

selbst brachte die geeignete Unternehmerinnenpersönlichkeit ein. „Unterstützung erhielt ich darüber hinaus von meinen Freundinnen und Freunden, von den Mitstudierenden und von meinem Lebenspartner, der selbst unternehmerisch tätig ist. Alle bestätigten mein Gefühl, dass ich es schaffen würde und dass meine Zukunft nicht die einer Angestellten im Handel sein muss.“ Die Beratung durch ‚Hochsprung‘ empfahl ihr auch die unkomplizierte Rechtsform des Einzelunternehmens. So konnte sie direkt nach dem Studium im Jahr 2004 aus eigenen finanziellen Ressourcen und ohne ein Bankenrating zu durchlaufen ihre Existenzgründung in Angriff neh-



men: Agromind – Agentur für ganzheitliches Agrarmarketing war geboren. Die Betriebsmittel, zu denen kaum mehr als ein Computer und eine bescheidene Büroausstattung gehörten, schaffte sie von Erspartem an.

Bei einem Stadt-Magazin, das Räume frei hatte, bekam sie ein Büro zu besonders günstigen Konditionen: Die vereinbarte ‚strategische Allianz‘ besagt, dass Marion Hofmeier einen Teil der Praktikantenbetreuung übernimmt und dafür ihr Firmendomizil erhält, das bei Bedarf durch ein Home Office ergänzt wird. „Der Netzwerkgedanke ist für mich stets sehr wichtig“, erklärt sie. Sie arbeitet in den Bereichen Text, Grafik und Markt-

forschung mit anderen Freiberuflerinnen und Freiberuflern zusammen. Deren Auswahl geschehe nach dem Prinzip ‚Versuch und Irrtum‘ – sie müsse ausprobieren, mit wem es sich gut arbeiten lässt und wer fachlich die gewünschte Qualität bringt.

Als Fernziel strebt sie durchaus an, eines Tages selbst Arbeitgeberin für fest Angestellte zu sein, doch zunächst habe es Vorrang, die Kundenstruktur weiter zu festigen. „Ich habe eine sehr klare Vorstellung von meinen Zielen. Aber die sind noch nicht spruchreif, ich bin mitten im Denkprozess“, ist alles, was sie derzeit verraten will.

Starten ohne Vorbilder

Generell heißt Selbstständigkeit für Marion Hofmeier, Schritt für Schritt zu erkunden, wie ihr eigenes Metier funktioniert. Da ihr Studienfach ein neues Segment mit interdisziplinären Bezügen zu mehreren, untereinander recht verschiedenen Wissenschaften war, kann sie sich keinen Expertenrat von langjährig erfahrenen Unternehmen aus derselben Branche holen. „Es gibt niemanden, den ich fragen könnte. Auch die Klienten haben noch keine Vergleichsmöglichkeiten. Also erarbeite ich mir alles peu à peu.“ Unterstützende Bezüge zu ihrer Hochschule hat sie nicht mehr, außer in

Fragen der Tierernährung – in diesem Spezialgebiet holt sie sich nach wie vor fachlichen Rat, wenn ein Auftrag entsprechendes Wissen erfordert.

Mittlerweile ist eine Checkliste zur Kalkulation der einzelnen Beratungsmodule entstanden, wobei ihr die kaufmännische Grundausbildung sehr zugute kam. „Unsicher war ich anfangs vor allem beim Zeitfaktor. Es ist ohne Routine kaum abschätzbar, welcher Arbeitsschritt wie lange dauert und zu welchem Honorar er demzufolge veranschlagt werden muss.“ Anfangs sei es vorgekommen, dass der frei ausgehandelte Honorarsatz, bezogen auf die dafür notwendigen Stunden, völlig illusorisch und viel zu niedrig bemessen gewesen sei. „Das ist schlicht Lehrgeld, das ich zahlen musste, denn Nachverhandeln geht nicht. Der Kunde verlässt sich schließlich auf mein Know-how. Meine Recherchen müssen schlussendlich stimmen, ganz gleich, wie lange ich daran gearbeitet habe.“

Harte Arbeit an harten Köpfen

Mit einigen alteingesessenen Landwirten seien die Vertragsverhandlungen besonders hart und für eine Frau wohl noch schwieriger als für einen Mann, ist Marion Hofmeiers Erfahrung. „Solche Begegnungen haben mir schon schlaflose Nächte bereitet, denn gerade Landwirte der älteren Generation entpuppen sich oft auch als Herren der alten Schule und sind mehr oder weniger beratungsresistent.“ Die Überzeugungsarbeit, die allein für die Akquise eines Auftrags notwendig ist, sei in derartigen Fällen enorm. „Manchmal ist mir eigentlich zum ‚Heulen‘, aber dann brauche ich all meine innere Disziplin, um eben nicht wegzulaufen und diesen harten Köpfen genauso hart zu kontern.“ Letztlich jedoch lohne sich meist der Aufwand, als Fachreferentin für innovatives Marketing auf Konferenzen und Veranstaltungen

von landwirtschaftlichen Verbänden aufzutreten. „Die Wartezeit zwischen einer solchen Tagung bis zum ersten Beratungsauftrag, der daraus vielleicht resultiert, kann zwar recht lang sein, aber in der Regel kommt etwas nach.“

Bei Landwirten der jüngeren Generation zwischen dreißig und fünfzig Jahren, die im Normalfall hochschulgebildete Agraringenieure mit Blick über den ei-



genen Tellerrand sind, nimmt Marion Hofmeier eine ganz andere Mentalität wahr. Der rasante Wandel in der Landwirtschaft zeichnet sich hierin ab. Nach wie vor dominiert die Zahl der Männer, die landwirtschaftliche Betriebe führen und die eine Beratung durch die Agrarmanagerin suchen, um neue Märkte zu erschließen und neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. „Die traditionellen ‚knorrigen Typen‘ sind jedoch eher nicht meine Kunden, sondern es sind offene Menschen, die sich an neue Geschäftsfelder herantasten und sich von meiner Beratung viel erhoffen. Die wollen wirklich etwas ändern und wissen, dass sie dafür spezielles Marketing-Fachwissen einkaufen müssen.“ Ihre Kompetenz und fachliche Autorität werde von diesen selbstverständlich anerkannt, trotz ihrer Jugend und ihrer Arbeit in einem Bereich, der noch mehr als andere von klassischen Rollenbildern geprägt ist.

Mit derartig gutem Feedback fällt es ihr leicht, immer neue Ideen für die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, für attraktive Ferienkonzepte auf Bauernhöfen oder für die Entwicklung von regionalen Dachmarken zu finden. „Es ist schon ein Problem, die unterschiedlichen Interessen in der Landwirtschaft unter einen Hut zu bringen“, schildert sie die Herausforderung, „aber ich setze mich mit Überzeugung dafür ein.“

Landwirtschaft macht mobil

Ihre allerersten Klienten bekam Marion Hofmeier bereits durch ein halbjähriges Praxissemester auf einem Bauernhof, der seine Erzeugnisse selbst vermarkte. „Der Kontakt hält bis heute an, das Projekt ist mein Referenzobjekt, aus dem sich durch Empfehlungsmanagement weitere Aufträge ergaben.“ Überhaupt sei es für ihre Klientel die beste Art der Akquise, wenn sie von zufriedenen Landwirten oder Verbänden an andere weitervermittelt wird. Auf diese Weise, unterstützt durch einen professionellen Internetauftritt und Flyer, hat sie sich einen Radius erarbeitet, der weit über ihre eigene Region hinausgeht. Folglich hat sie auch ihre ursprüngliche Bezeichnung als ‚Agentur für regionales Agrarmanagement‘ geändert und die Ganzheitlichkeit in den Vordergrund gerückt. „Ich arbeite in ganz Deutschland, auch im Norden und sogar bis nach Südtirol.“

„Ich brauche keine Anpassung an etwas, das ich nicht bin. Ich kann meine Auftraggeber mit dem überzeugen, was stimmig ist, denn im Grunde geht es um Vertrauen.“

Das setzt einen wirksamen Kontrast zum gängigen Vorurteil, alles Landwirtschaftliche sei per definitionem bodenständig und an die Scholle vor Ort gebunden. „Ich bin ständig auf Reisen, zu Vorträgen auf Veranstaltungen oder zu Beratungen. Ohne eine sehr gute Kenntnis des jeweiligen Hofes und seiner Rahmenbedingungen kann ich keine effiziente Beratung leisten. Der Kontakt mit meinen Klienten ist zwangsläufig sehr persönlich und intensiv.“ Sie versucht, eine strikte Zeitdisziplin einkehren zu lassen und Termine so zu legen, dass sie sich miteinander koppeln lassen. „Ich lese derzeit viele Bücher zum Thema Zeitmanagement, um mich selbst zu trainieren. Aber gut wäre es, wenn es in diesem Bereich für junge Unternehmen ein erschwingliches Coaching gäbe“, wünscht sie sich eine gezielte Unterstützung. Eine möglichst intensive Nutzung der neuen Medien oder des Telefons helfe jedoch, den zeitlichen Aufwand in einem verträglichen Maß zu halten. Die ‚Datenautobahn‘ sei eminent wichtig für ihre Selbstständigkeit, gerade von einem ländlichen Standort aus, betont Marion Hofmeier.

Manchmal allerdings ist es in Geschäftsbeziehungen zu Landwirten nicht unbedingt einfach, schnell und auf Hightech-Niveau zu arbeiten. „Dort ist eine sehr gastfreundliche Einstellung verbreitet. Zudem haben Bauern, außer in Stoßzeiten wie bei der Ernte, nicht diesen auf die Minute schnell getakteten Arbeitsrhythmus von Menschen aus industriell geprägtem Umfeld. Wenn ich auf einen Hof komme, werde ich erst mal zu Kaffee und Kuchen eingeladen, ich höre die Familiengeschichten und die Kinder spielen um mich herum.“ Diese Atmosphäre sei jedoch durchaus wohltuend. Eindeutig hinderlich sei hingegen eine mangelhafte mediale Ausstattung vieler Höfe. „Wenn mehr vorhanden ist als Fax und Telefon, dann fehlt häufig jedoch

die hochleistungsfähige Internetverbindung und der Breitbandanschluss, da die Telekommunikationskonzerne bislang in Deutschland dünn besiedelte Regionen nicht ausreichend mit entsprechender Technologie versorgen“, klagt sie. Der Ersatz des persönlichen Gesprächs vor Ort durch den schnellen Austausch von umfangreichen Dateien, wie etwa Entwürfe von Marketingkampagnen, scheitere in solchen Fällen an technischen Problemen.

Glaubwürdigkeit als Erfolgsfaktor

In dem Spannungsfeld zwischen Modernität und Tradition, das die Arbeit als Marketingexpertin für Landwirte darstellt, bewegt sich Marion Hofmeier sehr souverän, da sie die Denkweise ihrer Kunden von Kindesbeinen an kennen gelernt hat. „Ich habe sicher einen unorthodoxeren Kleidungsstil als die normalen Bäuerinnen, aber es ist für meine Klienten spürbar, dass ich ihre Welt verstehe und selbst ein ‚Landei‘ im besten Sinne bin. Es entsteht keine Fremdheit und kein Misstrauen in der Art, dass da vermeintlich eine städtische Besserwisserin auf sie zukäme.“ Einen ganz bestimmten Rat, der ihr oft von Kolleginnen aus anderen Marketingagenturen gegeben wird, findet sie abwegig: „Natürlich ist mir bewusst, dass ich als Frau die rationalen Fakten besonders gut mit Emotionalität umgeben kann und daher vielleicht einen ‚Verkaufsvorteil‘ gegenüber meinem einzigen direkten Wettbewerber in Deutschland habe. Aber die Anregung, als Frau meine weiblichen Attribute auszuspielen, werde ich sicher nicht beherzigen. Ich setze lieber ganz pur auf Argumente und Professionalität, welche vielleicht durch ein Frau emotionaler vermittelt werden als durch einen Mann.“

Ihre Selbstständigkeit würde sie auf jeden Fall wieder wählen, auch wenn ihr

bisweilen eine Mentorin oder ein Mentor aus einer vergleichbaren Branche gefehlt hat, deren Erfahrungen sie hätte nutzen können, um in vorüberziehenden Tiefs stärker motiviert zu sein. Informelle Netzwerke im Internet haben diesen Mangel nur partiell auffangen können. Doch gerade im Vergleich zu ihren ehemaligen Kommilitoninnen, die fest angestellt sind, überwiegen die positiven Seiten eindeutig: „Ich erlebe Erfolge und konstruktives Feedback viel intensiver als sie. Das Gefühl, alles für mich selbst zu machen, beflügelt sehr. Außerdem tut die Autonomie gut: Mich kann niemand mehr entlassen! Zwar kann ich mich auch nicht mehr verstecken, aber das will und muss ich ja auch gar nicht.“ Mit Blick auf ihre ganz persönliche Lebensplanung, so fügt sie hinzu, sei die Selbstständigkeit zudem der beste Weg, in den nächsten Jahren ihren Kinderwunsch zu verwirklichen, ohne dabei in kräftezehrende Konflikte zum Berufsleben zu geraten.

„Du schaffst das – diese Ermutigung habe ich von vielen Seiten bekommen. Sie war sehr wichtig für mich, um den Weg vom Hauptschulabschluss über Fachabitur und Fachhochschule bis in die Selbstständigkeit so weiterzugehen, wie ich es von Anfang an wollte.“



PORTRAIT 03

DIE KOMMUNIKATIONS- KAPITÄNIN

Rotraud Diwan

Alter:
39 Jahre

Studium / Abschluss:
Kommunikationsdesign an der
FH Hamburg /
Diplom-Designerin (FH)

Branche:
Wissensintensive Dienstleistungen
für Medien und Kommunikation

Betätigungsschwerpunkte:
Consulting,
Corporate Communications

Unternehmen:
c-drei
strategische kommunikation

Anzahl der Mitarbeitenden:
8

Entwicklung der Selbstständigkeit:
2001: Gründung von c-drei
zusammen mit Ulla Tscheikow
und einem weiteren Grün-
dungspartner in Hamburg,
2004: Eröffnung eines weiteren
Büros in Bremen mit Michael Wilde

Mitgliedschaften:
Bundesverband mittelständische
Wirtschaft (BVMW), Xing, Web Girls

Kontakt:
c-drei
strategische kommunikation,
Colonnaden 18,
20345 Hamburg

Telefon:
040 / 350166315

E-Mail:
info@c-drei.de

Internet:
www.c-drei.de

Die Teamgründung der 39-jährigen Hamburgerin Rotraud Diwan als Dienstleisterin im Bereich Unternehmenskommunikation beweist, dass berufliche Lebenslinien bisweilen von Umständen eingeleitet werden, die nicht ahnen lassen, welche Chancen sie eröffnen. Ihre ursprüngliche Ausbildungsplanung musste sie über Bord werfen und sich auf etwas anderes einlassen: Das Diplom als Kommunikationsdesignerin stand auf der Agenda. Nach Stationen in international renommierten und sehr großen Agenturen fasste sie einen mutigen Entschluss. Sie wollte beruflich am Steuer eines ‚Schnellboots‘ stehen und nicht Teil der Crew eines behäbigen ‚Ozeandampfers‘ sein. Im Jahr 2001 erfolgte der Startschuss der eigenen Beratungsfirma für strategische Kommunikation namens c-drei. Heute arbeitet das Unternehmen mit drei Geschäftsführenden und acht Mitarbeitenden sowie einem stabilen Netzwerk kreativer Partner an den Standorten Hamburg und Bremen.

Jobtausch lässt Talente zu Tage treten

Der sprachliche Ausdruck lag ihr schon immer, doch eigentlich hegte Rotraud Diwan nach ihrem Abitur ganz andere Berufswünsche: Es sollte ein Sportstudium sein, entsprechend ihrer noch größeren Neigung. Ein Unfall machte den Traum zunichte, bevor sie ihn in die Tat umsetzen konnte. Sie absolvierte stattdessen eine Ausbildung zur Fremdsprachenkorrespondentin. Auf den Beruf, der sie schließlich dauerhaft faszinieren sollte, kam sie durch einen Zufall. „Meine Schwester machte gerade ein Praktikum in einer Werbeagentur und fühlte sich dort nicht wohl, ich jobbte in einem Reprostudio, da haben wir die Jobs getauscht. Mir war sofort klar, dass ich mich in der Werbewelt wohl fühlen würde.“ Das Kreative daran kam ihrem Talent sehr entgegen, allerdings war der Gedanke an eine eigene Existenzgründung zunächst völlig fern. Vorbilder, die sie darauf hätten vorbereiten können, gab es in ihrem damaligen Umfeld nicht.

„Es funktioniert gut, am Anfang im Hinblick auf materielle Ansprüche und Investitionen den Ball flach zu halten. Das gibt Freiraum.“

Also nahm sie die nächsten vier Jahre Vollzeit-Anstellungen in großen Hamburger Agenturen an und entwickelte u.a. Kampagnen und Dialogmarketingmaßnahmen für Konzerne und große Unternehmen. All das jedoch entpuppte sich auf längere Sicht nicht als echte Herausforderung. „Es war schon nett. Aber ich stellte fest, dass sehr viel Energie in interne Prozesse und persönliches Machtgerangel floss. Diese Energie wollte ich lieber in Projekte stecken.“ So reduzierte sie ihre Erwerbstätigkeit auf eine Teilzeit-Stelle und begann berufsbegleitend ein Studium des Kommunikationsdesigns. Diese Kombination habe sehr gut zu dem gepasst, was sie sich für ihr Leben vorstellte. Bereits während des Vordiploms konnte sie eigenständig kleinere Gestaltungsaufträge übernehmen. „Das war der Punkt, an dem in mir die Idee reifte, mich selbstständig zu machen.“ Sie wurde nicht durch die Fachhochschule inspiriert, sondern durch das, was sich ‚nebenher‘ ergab. „Das Studium selbst war rein künstlerisch ausgelegt, ein Hauch von Praxisbezug setzte erst sehr spät ein und die betriebswirtschaftliche Ebene, die schließlich für eine Unternehmensgründung wichtig ist, fehlte völlig“, schildert sie ihre Erfahrungen. Heute gibt es für Rotraud Diwan auch aus dieser Ursache heraus keine nennenswerte Verbindung mehr zu ihrer Hochschule, außer der Rekrutierung von Praktikantinnen und Praktikanten.

Autonomie als Triebfeder

Im Laufe der Arbeit entdeckte sie für sich, dass ihre besonderen Stärken in den Bereichen Konzeption und Text liegen. Im grafischen Segment sei sie zwar gut, jedoch gebe es dort andere, die in diesem Punkt noch begabter seien. Die Möglichkeit, in der Selbstständigkeit passgenau die Arbeiten zu tun, die sie am besten beherrscht, waren mit ausschlaggebend für ihre, mit viel Zuver-

sicht gefasste, Entscheidung, die Sicherheit einer Festanstellung in international agierenden Großagenturen aufzugeben. „Autonomie war für mich das treibende Moment. Mir fiel es immer schwerer, die fremden Entscheidungen mitzutragen. Heute bin ich sicher, eine starre Hierarchie ist im Grunde inkompatibel zu jedem Metier, das von der Kreativität der Menschen abhängig ist.“

Ganz anders ihre Erfahrungen mit den überschaubaren Projekten, die sie als Studierende eigenverantwortlich übernehmen konnte: Hier erlebte sie sich ungehindert in ihren Stärken und wurde durch nichts fremdbestimmt. Ihre späteren Mitgründenden von c-drei lernte sie über solche Aufträge kennen, in denen jede und jeder die spezifischen Fähigkeiten einbringen und schwächere Seiten delegieren konnte. „Wir haben während der Zusammenarbeit in diesen freien Projekten erfahren, dass wir ein ähnliches Arbeitstempo haben, dass wir übereinstimmende Vorstellungen von der idealen Balance zwischen Privatem und Beruf teilen und dass wir, ganz allgemein ausgedrückt, gleich ‚ticken‘. Also sagten wir uns: Wir gründen gemeinsam“, schildert Rotraud Diwan den Schritt ins Unternehmensteam. Die Verbindung von Unternehmensberatung und kreativer Umsetzung aus einer Hand entwickelte sich zum zentralen Punkt der Positionierung des neuen Unternehmens. Diese Kombination aus ‚Consulting‘ und ‚Corporate Communications‘ führte dann zum Agenturnamen c-drei.

So ging das gemischte Team aus zwei Frauen und einem Mann mit klarem Konzept an den Start, der für sie sehr glatt und problemlos verlief. Zur Philosophie des Gründerteams gehörte, dass im Hinblick auf Investitionen „der Ball flach gehalten“ wurde. Alle Beteiligten brachten ihr eigenes Büro-Equipment

und Fachwissen mit in die Geschäftspartnerschaft, intensive externe Beratung war nur seitens einer Steuerberaterin erforderlich. Sie machten bislang die beruhigende Erfahrung, dass die von ihnen gewählte kostengünstige und unkomplizierte Rechtsform ‚Gesellschaft bürgerlichen Rechts‘ trotz der Tücken der Haftungsfrage funktioniert. Risiken werden durch entsprechende Versicherungen abgedeckt.

Gemischte Teams „spielen“ hervorragend

Dass es keine reine Frauengründung war, empfindet Rotraud Diwan als an-



genehmes Element ihres Unternehmens. „Ich nehme Männer in ihrem Arbeitsstil nicht als wesentlich anders wahr. Doch unsere Erfahrung ist es, dass die Kunden gemischte Teams bevorzugen, gerade wenn wir es mit konservativen Geschäftsführern als Verhandlungspartner zu tun haben. Bei Wettbewerbspräsentationen hatten wir schon einige Male das Gefühl, dass ein reines Frauenteam anders beurteilt wird. Zwar wären Kunden, die nur Männern einen Vertrauensvorschuss gewähren, bei uns sowieso an der falschen Adresse, weil wir bei unseren Projekten einen modernen Kommunikationsstil umsetzen. Doch leider ist es überspitzt gesagt so: Mit einem ‚Quotenmann‘ punktet es sich besser.“ Dabei sei der in Bremen ansässige Michael Wilde natürlich nicht reduziert auf ein „Vorzeigobjekt“, sondern er nehme neben Ulla Tscheikow und ihr selbst

gleichberechtigt in der Geschäftsleitung sowie in seinem Kernbereich 3D und Interface-Design am Firmengeschehen teil und gebe wertvolle zusätzliche Impulse.

Bei der Auswahl ihrer derzeit acht Mitarbeitenden zähle allein das Talent, überzeugende Arbeitsproben und eine große Portion Eigenmotivation. „Natürlich kommt es auch darauf an, dass sie oder er sich gut ‚verkaufen‘ kann und eine sowohl eigenständige als auch teamfähige Persönlichkeit ist“, betont Rotraud Diwan, „Frauen werden genauso akzeptiert wie Männer und umgekehrt – wenn sie selbstbewusst auftreten.“ Doch genau bei dieser Charakteristik gebe es, so ihre Beobachtung, noch immer Defizite, denn aufgrund familiärer Vorprägungen gelinge es Frauen bisweilen nicht, die entsprechende Sicherheit in sich aufzubauen. Eine sehr komplexe und widersprüchliche Situation: „Sie dürfen für den späteren Erfolg keine klassische ‚Mädchenrolle‘ übernehmen, sie müssen sich innerlich gegen das stemmen, wofür sie belohnt werden. Während Männer, die früh die ihnen zugeordnete typische ‚Jungenrolle‘ adaptieren, mit ihrer Rolle zugleich die stringente Erfolgsorientierung bekommen.“ Die auffällige Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, die ihr auch in ihrer Berufspraxis begegnet, führt sie darüber hinaus darauf zurück, dass Frauen selten in die Seilschaften und Freundeskreise der männlichen Führungskräfte einbezogen werden und der Nachwuchs in den Chefetagen daher zumeist aus deren eigenem Geschlecht besteht.

Um daran etwas zu ändern, engagiert sich c-drei in Business-Netzwerken und Verbänden. Die für die Kundenakquise primär bedeutsame Einbindung in größere Geschäftszusammenhänge geschieht über den Bundesverband für Mittelständische Wirtschaft. Hier ist Rotraud Diwan präsent und nutzt den Ver-

band als Plattform für die Anbahnung von Business-Kontakten. Darüber sowie über ein Empfehlungsmanagement von Kunden, die mit ihren Auftragsergebnissen sehr zufrieden sind und die sich beim Bedarf an entsprechenden Dienstleistungen sofort an sie erinnern, kommen die meisten Geschäfte zu Stande. Einer der ersten Klienten diene während der Gründungsphase gar als kompetenter und wohlwollender Mentor. Eine selektierte Unterstützung von Frauen für Frauen sind und waren derartige Verbindungen nicht. „Ich persönlich finde es anregend, mich mit anderen Menschen auszutauschen, unabhängig vom Ge-



schlecht. Reine Frauenveranstaltungen sind arg anstrengend und irgendwie auch unreal.“

Willensstärke gehört zum Erfolgsrezept

Der sportliche Ehrgeiz begleitete die Firmengründung aus Sicht von Rotraud Diwan von Anfang an. „Ich habe viel Selbstbewusstsein mitgebracht und die Einstellung, dass ich das bekomme, was ich wirklich will.“ Diese Willensstärke sieht sie als einen der wichtigsten Faktoren für ihren beruflichen Erfolg. Außerdem kenne sie ihre Vorteile als Anbieterin von wissensintensiven Dienstleistungen genau.

Gerade ihre früheren Berufserfahrungen in großen Agenturen, die mehr Distanz vom Auftraggeber zum jeweiligen kreativen Agenturmitarbeitenden aufweisen, tragen wesentlich zu ihrer persönlichen Standortbestimmung bei. „Im Gespräch mit den Auftraggebenden höre ich sehr aufmerksam hin und frage nach. Das signalisiert ihnen immer die Gewissheit, dass ich exakt das umsetzen kann, was sie wollen, selbst wenn sie das Ziel für sich selbst noch nicht klar formulieren können.“

Eine andere Gewissheit seitens ihrer Gesprächspartner sei für die Auftrags-

vergabe ebenfalls förderlich: Das Team von c-drei gebe den Kunden das gute Gefühl, zusätzlich zur direkt benötigten Leistung nicht auch noch teuren Ballast zu finanzieren. „Wir haben erkennbar keine überflüssigen Overheads und können es uns leisten, auch kleinere Kunden als wichtige Kunden zu behandeln. Die schätzen es hoch ein, dass wir ein ‚Schnellboot‘ sind und kein ‚Ozeandampfer‘.“ Allerdings sind etliche Kunden längst keine familiären oder mittelständischen Betriebe mehr. So stammt beispielsweise das Veranstaltungsdesign einer Berufsorientierungsmesse, die von der Wochenzeitung ‚Die Zeit‘ initiiert wurde, wie eine Reihe von Projekten

„Frauen genießen ebenso große Akzeptanz wie Männer, wenn sie ein gutes Selbstbewusstsein aufgebaut haben. Für die Mädchen fehlt jedoch in vielen Familien von Anfang an die Ermutigung.“

für vergleichbare Auftraggeber aus dem Logbuch der ‚Schnellbootkapitänin‘ und der ‚Crew‘ von c-drei.

So wendig und fähig, auf Individuen stets individuell zu reagieren, ist Rotraud Diwan auch als Führungskraft für ihre Beschäftigten. „Etwas anderes als ein kooperativer Stil kommt gar nicht in Frage, wenn man in einer derart kreativen Branche arbeitet. Denn sonst würden wir die Mitarbeitenden ausbremsen.“ Mit der Lektüre entsprechender Fachbücher hält sie sich in Bezug auf moderne Managementmethoden auf dem Laufenden. Doch sie will noch andere Formen von



Weiterqualifikation erproben: „Auf Dauer möchte ich ein persönliches Coaching in Anspruch nehmen, um meine Kompetenzen in der Führung von Menschen zu stärken.“

Diese Kompetenzen werden umso wichtiger, wenn das Wachstumsziel ihres Unternehmens erreicht wird: Das Personal soll mittelfristig um weitere sieben Mitarbeitende aufgestockt werden. „Unsere acht Beschäftigten, die derzeit fest angestellt sind, bleiben dann für regelmäßige Kunden, bei denen ein gewachsenes Vertrauensverhältnis und eine gute Kenntnis der Betriebsstruktur besonders wichtig ist.“ Bereits jetzt sind mehrere

freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter involviert, die das Team insgesamt flexibler machen. Dabei sei eine festgefügte Mannschaft emotional bereichernd: Das intensive Zusammengehörigkeitsgefühl stärke den Rücken. Besonders bei Honorarverhandlungen bekomme sie dadurch mehr Festigkeit: „Wenn wir im Team ein bestimmtes Budget veranschlagt haben, dann fällt es mir leicht, es nach außen zu vertreten, weil ich weiß, meine Forderungen sind richtig und gut begründet.“

Konjunktive gehören nicht in die Kommunikation

Die ständig neu erworbene Balance zwischen sehr kooperativer Team-Atmosphäre im beruflichen Alltag einerseits und klarer Betonung der Individualität als Kernmotivation andererseits wird deutlich, wenn Rotraud Diwan ihr Fazit der bisherigen Erfahrungen in der Selbstständigkeit schildert. „Ich werde sie gegen kein anderes Lebenskonzept eintauschen! Nur so kann ich meine Autonomie und Selbstbestimmung voll entfalten. Diese Existenzform hilft mir, selbst bei inneren Unsicherheiten so zu handeln, dass ich nach außen hin klar meine Ziele verfolgen kann. Die Selbstständigkeit fördert es, in die eigenen Zukunftswünsche hineinzuwachsen und sie schließlich auch erfüllen zu können.“ Es sei ein sehr gutes Lebensgefühl zu wissen, dass sie für sich selbst sorgen kann – egal was passiert.

In Großbuchstaben schreibt sie den Begriff Klarheit als Leitbild und Motto über ihre eigene Selbstständigkeit. Er steht auch für das, was sie anderen jungen Akademikerinnen mitgeben will. „Es geht immer um unmissverständlich und deutlich geäußerte Perspektiven, Nutzen und Alleinstellungsmerkmale. Am besten ist es, die ewigen Konjunktive aus dem Denken zu verbannen.“ Es reiche nicht

aus, sich Ziele zu setzen, wenn deren Verwirklichung an ein „könnte/müsste/dürfte/sollte“ gebunden sei. „Niemand kann zudem etwas mit derart zögerlichen und halb zurückgenommenen Angeboten oder Forderungen anfangen“, ist sie überzeugt.

Noch mehr Klarheit und Struktur habe ihr eine Umgewichtung zwischen Privatem und Beruflichem gebracht. Bis vor drei Jahren spielte das Privatleben für Rotraud Diwan kaum eine Rolle, „da habe ich mich bisweilen ohne Zeitbewusstsein in der Arbeit ‚vertrödel‘“. Nach ihrer Heirat ist nun mehr Disziplin eingekehrt: „Plötzlich gab es zwei Sphären, in denen ich zu Hause war. Das hat keineswegs zu einer Reduktion der geschäftlichen Ebene geführt, sondern zu mehr Effizienz.“ Durch die bewusstere Abwägung der Arbeitszeiten hätten diese sogar an Qualität gewonnen, kommentiert sie eine weitere Entwicklung zum Guten in ihrem Leben.

„Gemischte Teams sind für meine Arbeit sehr angenehm. Reine Frauenveranstaltungen empfinde ich persönlich als eher anstrengend. Ich mag es, mich mit anderen Menschen auseinander zu setzen, unabhängig von Geschlecht, Alter und Nationalität.“



PORTRAIT 04

DIE BRÜCKENBAUERIN ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND WIRKLICHKEIT

Dr. Isabell Lisberg-Haag

Alter:
45 Jahre

Studium / Abschluss:
Geschichte an der Universität
Hamburg, Promotion an der
Universität Hamburg /
Magister Artium, Dr. phil.

Branche:
Wissensintensive Dienstleistungen
für PR und Journalismus

Betätigungsschwerpunkte:
Wissenschaftsjournalismus,
Veranstaltungen, Moderation,
Medientraining

Unternehmen:
Trio Service GmbH

Entwicklung der Selbstständigkeit:
1999: Gründung des
Trio Verlags zusammen mit zwei
weiteren Gesellschafterinnen,
2000: Einrichtung der Außenstelle
in Berlin,
2004: Gründung der Trio Service
GmbH und der Trio MedienService
GbR mit Dr. Leonie Loreck,
Katja Sproß und Uschi Heidel

Mitgliedschaften:
Rotary Club

Kontakt:
Trio Service GmbH,
Kaiserstr. 139-141,
53113 Bonn

Telefon:
0228 / 9325358

E-Mail:
info@trio-medien.de

Internet:
www.trio-medien.de

Die promovierte Historikerin Isabell Lisberg-Haag hat sich, gemeinsam mit den Journalistinnen Katja Spross, Uschi Heidel und Dr. Leonie Loreck, als geschäftsführende Gesellschafterin ein notwendiges und zugleich ambitionierte Ziel gesetzt: Ihr Feld ist die Aufbereitung wissenschaftlicher Inhalte, so dass sie einem breiteren interessierten Publikum zugänglich sind. Diese Schnittstelle von Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit besetzt das Team mit den beiden Unternehmen Trio Service GmbH für umfassende Projekte und der Trio MedienService GbR für rein journalistische Arbeiten. Umgesetzt wird die Aufgabe mit Zeitschriften, Veranstaltungen, Moderationen und Medientrainings. Der Firmenstandort in Bonn sind Büros im Women's Business Park, einer privaten Initiative von Unternehmerinnen verschiedener Dienstleistungsbranchen, die Synergien nutzen. Eine Außenstelle in Berlin zeichnet redaktionell verantwortlich für eines der Produkte: den DAAD-Letter.

Verantwortung übernehmen macht Freude

Die Selbstständigkeit ist nicht gerade ein wesentlicher Aspekt des Berufswunsches, wenn man – wie Isabell Lisberg-Haag – von Kindesbeinen an davon träumt, Lehrerin, Archäologin oder gar Professorin zu werden. Was von Anfang an stark bei ihr verankert war, kann mit viel Liebe zum Fach Geschichte und zum wissenschaftlichen Denken umschrieben werden. Hinzu kam nach dem frühen Tod ihres Vaters, eines Bergmanns aus dem Ruhrgebiet, die Mitverantwortung für einen acht Jahre jüngeren Bruder. Wichtige positive Einflüsse führt sie überdies auf die traditionellen Wochenmärkte in ihrem direkten kindlichen Umfeld zurück, die sie mit ihrem Großvater, der dort Händler war, besuchte: „Es war laut und in seiner Lebendigkeit regelrecht ansteckend. Das hat mich schon früh begeistert. Auch die verantwortliche Rolle, die ich in der Familie spielte, war prägend. Wenn ich mir damals meine Zukunft vorstellte, so habe ich mich klar in einer Position gesehen, die sehr unabhängig und führend ist.“

„Als Kind galt ich in der Schule als ‚vorlaut‘. Das klingt negativ. Doch in Wirklichkeit hat es mir großen Spaß gemacht, zu kommunizieren und Verantwortung zu übernehmen.“

Das Studium – mit klarer Fächerwahl entsprechend den eigenen Interessen – absolvierte sie in Hamburg. Mit ihrem späteren Mann ging sie nach dem Masterabschluss nach Frankreich und arbeitete dort an der Pariser Sorbonne als Lektorin des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD). Sie unterrichtete Deutsche Sprache, Literatur und Landeskunde und beriet gleichzeitig zum Studien- und Forschungsstandort Deutschland.

Das erste Kind kam in Frankreich zur Welt, und aus dieser Zeit bringt Isabell Lisberg-Haag Vergleichsmöglichkeiten mit, die nachdenklich stimmen: „Dort

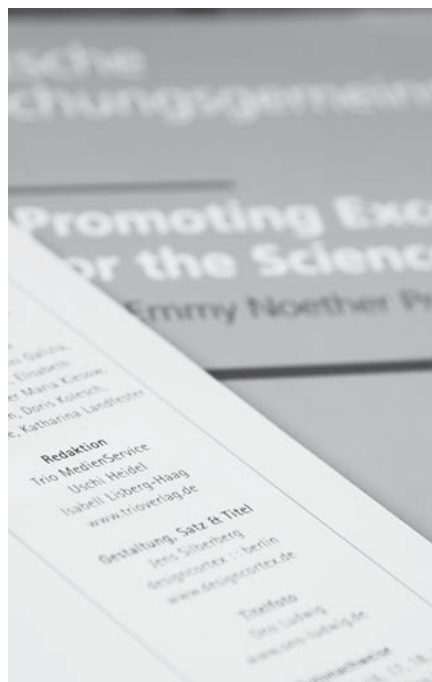


wäre niemand je auf die Idee gekommen, mich als Mutter für meine gleichzeitige Berufstätigkeit zu kritisieren. Dort ist es völlig normal und selbstverständlich, beides prima unter einen Hut zu bringen. Während ich hier mit den gängigen Rabenmutter-Vorwürfen zu kämpfen hatte.“ Kinder zur Betreuung außer Haus zu geben, führe in Deutschland zu „böser Resonanz“, eine regelrechte Mutterideologie sei sehr störend. Besonders bitter sei es, derartige Anklagen nicht von älteren Männern zu hören, deren

Weltbild mehr oder weniger in Ehren ergraut ist, sondern ausgerechnet von jungen Frauen, die selbst meinen, nichts anderes als das überkommene Rollen- und Haushaltsverständnis sei gut für ihre Kinder und sie selbst.

Komplexe Zusammenhänge anschaulich darstellen

Noch während des Studiums hatte sie die Chefredaktion und Herausgeberschaft für einen deutschsprachigen Frauen-Presse-Dienst übernommen, den Eltern eines Freundes in den 1950er Jahren gegründet hatten. Dort sorgte sie für Themen jenseits von Haushalt, Mode



oder Beziehungspflege, die bis heute eine Frauenzeitschrift füllen: Bei ihr ging es um die oft problematische Realität von Mädchen in der Schule oder von Frauen in Beruf und Forschung. Andere journalistische Erfahrungen sammelte sie als freie Mitarbeiterin bei einer überregionalen deutschen Tageszeitung und schrieb beispielsweise Artikel über frauenspezifische Ausstellungen.

Die Rückkehr nach Deutschland, wo der Ehemann als Erster von beiden eine fes-

te Anstellung bekommen konnte, ihre eigene Promotion und die Geburt des zweiten Kindes geschahen beinahe zeitgleich – Anforderungen, die sie zusätzlich zu den freiberuflichen Aktivitäten zu bewältigen hatte und die sie nicht davon abhielten, sich umgehend um eine eigene Karriere zu kümmern. Die einst erträumte Professorinnenlaufbahn allerdings konnte sie realistischweise nicht mehr einschlagen, „dafür war es nach all den Jahren in Frankreich dann leider zu spät“. Doch entmutigen ließ sie sich keinesfalls, im Gegenteil. „Ich glaube, ich habe viel von der Disziplin einer ‚protestantischen Ethik‘ mitbekommen. Aufgeben kommt in meinem Lebensentwurf nicht vor“, sagt sie zum anspruchsvollen Multi-Tasking, das sie schaffen musste. Sie wurde mit einem Zeitvertrag Ausstellungsassistentin im Haus der Geschichte in Bonn, wo es ihre Aufgabe war, historische Zusammenhänge anschaulich zu vermitteln und entsprechende Konzepte zu erarbeiten. Die Arbeit dort lag ihr, die männlich dominierte Hierarchie hingegen sehr viel weniger. Die empfand sie als zu eingrenzend. Sie zog es vor, zu kündigen und freiberuflich die Redaktion der DAAD-Zeitschrift „Letter“ für den Petersberg Verlag zunächst vom Home Office aus zu machen. Für den Verlag arbeitete auch Dr. Leonie Loreck, die später zum Unternehmen Trio Medien gehören sollte.

Jagdinstinkt führt zur Unternehmensgründung

In dieser Phase legte Isabell Lisberg-Haag großen Wert auf eine zeitlich fest strukturierte Trennung zwischen Privatleben mit externer Kinderbetreuung und Beruf, der von zu Hause aus zu seinem Recht kam. „Es ist nach meiner Erfahrung sehr hilfreich, wenn beides klar voneinander abgegrenzt ist. Ich muss ungestört in die Sphäre der Wissenschaft ‚versinken‘ können, um optimal voran

zu kommen und effektiv zu arbeiten.“ Daher war, als sie die Wissenschaftsjournalistin und Redakteurin der ‚DUZ – Das unabhängige Hochschulmagazin‘, Katja Spross kennen lernte, sehr schnell die Idee geboren, ers-tens eine eigene Firma zu gründen und die Verlagsarbeit auf eigenen Schultern zu stemmen und zweitens den Firmensitz nicht in einem Home Office zu belassen. Den idealen Platz fanden sie schließlich in einem zentral gelegenen Bürohaus, das als private Investition von Frauen für Frauen in Bonn ausgebaut worden war. Synergien mit Unternehmensberaterinnen und anderen wirtschaftsnahen Dienstleistungen im Haus sind leicht realisierbar und werden intensiv genutzt. Aus der bis dato freiberuflichen Tätigkeit wurde zudem eine offizielle GmbH-Gründung für großvolumigere Aufträge, die durch Einbeziehung der drucktechnischen Seite auch haftungsrelevant sein könnten: „Vor allem bei öffentlichen Ausschreibungen ist es viel besser, mit einer GmbH anzutreten. Rein journalistische Aufgaben können wir allerdings mit der GbR-Form gut bedienen.“ Leonie Loreck zog es unterdessen nach Berlin, doch sie gehört nach wie vor zum Unternehmen Trio Medien. Im Jahr 2004 kam die Tageszeitungsredakteurin und zwischenzeitliche Chefredakteurin des ‚dfd – der forschungsdienst. agentur für wissenschaftsinformation‘, Uschi Heidel hinzu, so dass Trio Medien im Widerspruch zum Unternehmensnamen vier statt drei Frauen mit ausgewiesenem wissenschaftsorientiertem Profil ausmacht. Zumindest eine weitere feste Mitarbeiterin mit Erfahrungen in der freien Wirtschaft und mit klarem PR-Fachkönnen soll demnächst das Team vervollständigen. „Wir müssen natürlich auch langfristig strategisch denken. Eine neue Kollegin soll nicht nur komplementäre Kompetenzen zu den unsrigen haben, sondern auch ein Stück jünger sein.“

Die Aufgabenfelder der drei Frauen im Bonner Büro sind bewusst eng miteinander verwoben, es gibt häufig Teamgespräche zur Ideenfindung oder auch mit konstruktiver Kritik. „Wir genießen es, dass die Kreativität durch diese Nähe und Ungestörtheit gestärkt wird und dass es keine Hindernisse gibt, schnell die Meinung einer anderen Beteiligten einzuholen. Die Basis ist natürlich, dass die Chemie absolut stimmt.“ Das unmittelbare Feedback der Kolleginnen gebe einen „guten Schub“ und wirke belebend. Dabei haben die drei intern gleichberechtigt agierenden Frauen leicht differierende Schwerpunkte: Isabell Lisberg-Haag ist gemeinsam mit Uschi Heidel nicht nur in der Betreuung von Publikationen aktiv, sondern beide gehen als Medientrainerinnen mit Workshops für Hochschulangehörige und Wissenschaftler in die Praxis, um deren Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu verbessern. Außerdem ist sie die Konzeptionerin vieler neuer Projekte und Geschäftsfelder. Katja Spross kümmert sich schwerpunktmäßig um Online-Publikationen und Newsletter. Uschi Heidel übernimmt die Moderation von Veranstaltungen, wie beispielsweise Innovationstreffs von Wirtschaftsförderern, Alumni-Konferenzen oder anderen fachlichen Events, die ein kommunikativ besonders fähiges Bindeglied zwischen einem allgemein interessierten Publikum und spezialisierten Experten benötigen.

Klare Spielregeln für Medien und Wissenschaft

Die publizistischen Produkte, die im Haus Trio Medien entstehen, verfolgen alle ein Ziel: „Ideen lebendig machen und Wissenschaft neu entdecken, ungewöhnlich präsentieren, aus allen Perspektiven und über Grenzen hinweg.“ Die Ansprache in Akquisematerialien für potenzielle Kunden ist bewusst knackig und offen: „Sie sind eine Wissenschaftsorgani-

sation, eine Hochschule, ein Forschungsinstitut oder eine Akademie und wollen Ihre Themen stärker in der Öffentlichkeit platzieren. Doch Ihre Vorstellungen sind vage. Wir entwickeln die zündende Idee, ein attraktives Konzept und sorgen für die redaktionelle und gestalterische Umsetzung bis hin zum fertigen Print- oder Online-Produkt.“ Isabell Lisberg-Haag bringt die Problematik, in der sich die typischen Auftraggebenden bewegen, auf den Punkt: „Wenn akademische



Schlagworte wie ‚Brain Drain‘ oder ‚Dual Career Couples‘ fallen oder wenn von bestimmten Forschungsergebnissen die Rede ist, sind sich viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht bewusst, dass die Menschen außerhalb der wissenschaftlichen Szene das nicht mehr verstehen. Der Dialog mit der Gesellschaft fehlt. Wir leisten ihn.“

Diese Philosophie, Wissenschaft für alle Menschen spannend und verständlich darzustellen, erstreckt sich jedoch nicht nur auf Druckerzeugnisse wie den

„Feste Strukturen, bei denen Privates und Beruf getrennt sind, helfen in der Selbstständigkeit beim effektiven Arbeiten. Man kommt besser voran.“

‚DAAD-Letter‘, der in einer Auflage von 32.000 Exemplaren weltweit erscheint, auf das ‚Junge Akademische Magazin‘, den ‚Euro-Islamischer Kultur-Dialog‘ oder ‚Karriere im Duett – Mehr Chancen für Forscherpaare‘ von der Deutschen Forschungsgemeinschaft und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Die Veröffentlichung von Online-Magazinen für akademische Institutionen, die Gesamtreaktion von Fachbüchern oder die Organisation von Pressekonfe-

ren – überall dorthin, wo es ein Interesse daran gibt, akademisches Wissen in den Alltag hinein zu tragen. Insgesamt bewegt sich das Unternehmen dank der beiden Standorte Berlin und Bonn genau dort, wo ein eng vernetztes Arbeiten von Politik und Wissenschaft möglich ist – ein Vorteil, den die Kommunikationsexpertinnen ihren Auftraggebern weitervermitteln.

neu realisierte Idee – durch die Reihe ‚Wissenschaft im Bistro‘. Der Titel der Veranstaltungen, die vom Deutschen Stifterverband getragen werden, ist Programm: Im Wissenschaftszentrum Bonn kommen in einem eigens auf kommunikationsfreundliche Gastronomie hin umgestalteten Foyer hochkarätige Akademikerinnen und Akademiker, Schülerinnen und Schüler, Berufstätige aus allen Sparten, Künstlerinnen und Künstler und andere Neugierige aus allen Schich-

ren – überall dorthin, wo es ein Interesse daran gibt, akademisches Wissen in den Alltag hinein zu tragen. Insgesamt bewegt sich das Unternehmen dank der beiden Standorte Berlin und Bonn genau dort, wo ein eng vernetztes Arbeiten von Politik und Wissenschaft möglich ist – ein Vorteil, den die Kommunikationsexpertinnen ihren Auftraggebern weitervermitteln.

Starke Netzwerke von starken Frauen

Im täglichen Nahbereich ihres Büros sind die Frauen froh, unter sich zu sein. „Das ist keine Ideologie, sondern praktische Erfahrung in der Kommunikation, die so einfacher läuft“, sagt Isabell Lisberg-Haag. Unter den freien Mitarbeitenden, die Trio Medien beispielsweise Texte zuliefern oder die grafische Gestaltung und Fotografie übernehmen, sind viele Männer. „Beim Verständnis von Leistung kommt es im Endeffekt doch einzig darauf an, dass sie gut ist und in einem gesunden Verhältnis zum Preis steht.“

Auf ein starkes Frauen-Netzwerk, in das sie sich integrieren kann, legt sie darüber hinaus großen Wert. Verbindungen zu anderen interessanten Berufsgruppen ausserhalb der Hochschule hält sie unter anderem durch ihre Mitgliedschaft bei den Rotariern, die keine Männerbünde unter Ausschluss von Frauen mehr sein müssen und vor Ort auch nicht sind. „Vor rund drei Jahren haben wir ein Networking initiiert von Frauen in wissenschaftlichen Organisationen, wie etwa der Deutschen Forschungsgesellschaft, dem Forschungszentrum Jülich oder der Alexander-von-Humboldt-Stiftung. Die monatlichen Treffen sind wichtig für uns, um den engen Kontakt zur Wissenschaft zu halten, den wir für unsere Arbeit natürlich absolut brauchen.“ Auffällig an den informellen Zusammenkünften sei, dass es auch bei Vertreterinnen von Ein-



renzen ist im selben praxisfreundlichen Tenor gehalten. Die PR-Kampagne ‚Hi!-Potentials‘ beispielsweise spricht mit lockerer und emotional gehaltener Bild- und Textsprache weltweit Geisteswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an mit dem Ziel, für den Wissenschaftsstandort Deutschland zu werben.

Doch akademisches Denken und Handeln erhält mit Federführung von Trio Medien noch ganz andere praktische Lebendigkeit, etwa durch Lesungen mit Diskussion, Pressefrühstücke oder – als

ten zusammen. Die Themen ihrer Diskussionen sind provokant und sozial relevant, die dazu vom Trio Medien-Team befragten internationalen Experten sind sehr renommiert: Es geht um ‚Dumme Jungs!‘, nämlich um mittlerweile deutliche Bildungsdefizite von Jungen, oder um ‚Schauen Sie auch weg? Warum fällt uns Zivilcourage so schwer?‘. Mit diesem wissenschaftlich-medialen Talk-Konzept will das Team von Trio Medien nicht nur im Bereich Bonn bleiben, sondern es an andere Schauplätze und Hochschulen im deutschsprachigen Gebiet transferie-

richtungen, die miteinander im Wettbewerb stehen, keine negativen Konkurrenzen gebe, sondern vielmehr bessere Austauschmöglichkeiten und eine Wissenserweiterung, die neue Ideen generiert.

Eine andere Beobachtung gehört zum Glück der Vergangenheit an: „Wir bekommen manchmal zu hören, ob das ‚Damentrio‘ denn große Etats überhaupt stemmen kann. Ich glaube nicht, dass Männer auf die Idee kommen würden, andere Männer etwas Vergleichbares zu fragen.“ Allerdings sei der Hochschulkontext ihren Erfahrungen nach generell weltoffener und damit vorurteilsloser gegenüber Frauen als andere Sphären. Sie selbst ist überzeugt, mit den Kompetenzen, die als eher weiblich gelten, sowieso viele Vorteile in ihrem Geschäft zu haben: „Wir können aktiv zuhören, wir sind sensibler für das Gegenüber und kommunikationsstärker, wir beherrschen besser die Kunst der Diplomatie in Verhandlungen.“

Lernfeld Honorarverhandlung

Bei einer Sorte von Verhandlungen allerdings sieht Isabell Lisberg-Haag bei sich und vielen anderen Frauen noch Trainingsbedarf. Zwar war die Finanzierung des Unternehmens bislang kein Problem und erforderte, da die Investitionen sehr überschaubar waren, auch keinerlei kritische Bankengespräche oder Ratings. Das Wachstum geschah organisch und ohne größere finanzielle Risiken. „Aber generell müssen wir üben, härtere Auseinandersetzungen über Geld zu führen und Forderungen durchzusetzen, bis sie respektiert werden. Da können wir von Männern die ‚Performance‘ lernen, wie Frau hart bleibt und sich nicht über den Tisch ziehen lässt.“ Auftragskalkulationen, wie die von Trio Medien, in denen Recherche, Moderation und das Wissen einbezogen sein müssen, sind reich an

weichen Faktoren und daher schwerer bezifferbar als rein Materielles. „Umso mehr müssen wir Frauen lernen, was unsere Arbeit wirklich wert ist, höhere Honorarforderungen stellen und von Selbstaussbeutung Abstand nehmen“, fordert Isabell Lisberg-Haag. Gefühle seien nicht in jedem Fall gut und angebracht: „Wir brauchen das klare Wissen, wo sie hingehören und wann wir sie zeigen können. Vor allem: nicht die Schwächen präsentieren, weil wir das vielleicht

Gute Vorbilder schaffen

Für Isabell Lisberg-Haag ist es im Hinblick auf das Thema Selbstständigkeit wichtig, auf lebendige Vorbilder zurückgreifen zu können, die diese Lebensform erfolgreich und stimmig gewählt haben – und selbst auch ein solches Vorbild zu sein. „Ich glaube, dass viele geeignete junge Frauen ermutigt werden können, wenn sie persönliche Kontakte zu solchen Menschen finden. Sie müssen



als ehrlicher empfinden, sondern unsere Stärken in den Vordergrund rücken!“

Nicht immer eine leichte Übung, aber eine gut machbare. Bereits der Rückhalt der anderen Frauen im Team sei förderlich für die notwendige Standfestigkeit, zudem gebe die im Women’s Business Park angesiedelte Steuerberaterin gute Tipps. Eine Unternehmensberaterin aus Köln, an die sie über das nordrhein-westfälische Förderprogramm zur so genannten Festigungsberatung kam, habe mit viel Power und Verständnis für die individuelle Situation von Trio Medien die richtigen Ratschläge gegeben. „Auf jeden Fall soll im Bereich Controlling und Betriebswirtschaft noch einiges geschehen, um uns stärker zu machen.“

miterleben können, dass es machbar ist und wie es machbar ist.“ Das Bild von Unternehmerinnen in der Öffentlichkeit sei nur durch Ausnahmerecheinungen wie Bodyshop-Gründerin Anita Roddick mit Konturen versehen, ansonsten bestimmen die Herren im Nadelstreif. Auf der öffentlichen und staatlichen Ebene fehle bislang die Sensibilisierung bereits von Schülerinnen und Schülern für die Facetten der Wirtschaft. Es solle ein Fach Ökonomie in den Schulunterricht aller Formen eingeführt werden, ist ihr Vorschlag für eine nachhaltige Befähigung, diese – vielen oft fremde Welt – zu verstehen. Durch den Austausch mit der im Business Park angesiedelten Unternehmensberaterin etwa sei ihr besonders deutlich geworden, wie viele Frauen viel zu spät die Wichtigkeit der finanziellen Dinge anerkennen, für das Alter nur sehr

„Es ist zu riskant, sich nur auf einen oder wenige Auftraggeber zu konzentrieren. Je mehr Standbeine, desto geringer die Gefahr. Also gilt es, sich auf dem Markt zu behaupten.“

mangelhaft vorsorgen und effektive Armut riskieren.

Isabell Lisberg-Haag und ihre Kolleginnen tun das Ihre zur frühzeitig einsetzenden Aufklärung, indem sie beispielsweise Girls Days organisieren, die Mädchen an wissenschaftliche Berufe heranführen. „Was ich besonders jungen Frauen mit auf den Weg geben möchte, ist, dass sie nicht nur die reinen Lieblingsfächer studieren sollten, sondern eine gesunde Mi-



schung suchen. Sie können ja durchaus ihre Neigungen ausleben, aber zugleich gehört ein realistischer Blick auf die berufliche Zukunft ins Zentrum.“ Sie selbst habe Geschichte damals eigentlich ohne zuverlässige Perspektive studiert, mit dem heutigen Wissen jedoch würde sie auf jeden Fall eine Fächerkombination wählen, in der Betriebswirtschaft vorkommt.

Optimistischer Blick nach vorn

Oft denkt Isabell Lisberg-Haag an ihre Erfahrungen in Frankreich und findet die aktuellen deutschen Rahmenbedingungen „immer noch absolut hinterwäldlerisch“. Der Ansatz, mit besserer öffentlicher Kinderbetreuung auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, sei sehr richtig und not-

wendig. Denn gesellschaftlich gesehen sei sonst die berufliche Lebensplanung, die zugleich aus privaten wie demografischen Gründen Kinder und Familie gar nicht außer Acht lassen kann, zu schwer. Die Selbstständigkeit helfe im Gegensatz zu einem Angestelltendasein sehr, beide Sphären so flexibel zu handhaben, dass keine schwerwiegenden Kollisionen entstehen. „Wir alle sind bei Trio Medien Mütter mit sehr viel Verständnis für die Situation der anderen. Aber ich wünsche, es gäbe auch mehr Väternetzwerke, die ihren Part für eine allgemeingesellschaftliche Verbesserung der Problematik leisten.“ Denkbar sei es – vor allem bei Freiberuflerinnen und Freiberuflern – auch, dass der Nachwuchs in die Berufswelt integriert wird und buchstäblich von Kindesbeinen an lernt, was Mutter oder Vater tun, um die Lebensgrundlage zu erwirtschaften. Die relative Praxisferne, die heute noch sehr oft Schul- und Hochschulunterricht ausmacht, dürfte dann leichter durch eine selbstverständliche Nähe zwischen Lernen und Arbeiten und durch eine klarere Planung der eigenen Karriere ersetzt werden.

Die Planungen von Isabell Lisberg-Haag jedenfalls sind getragen von der Zuversicht, die ihre ganze Selbstständigkeit ausmacht. „Wir werden noch ein Büro dazumieten, langfristig zwei bis drei weitere Mitarbeiterinnen einstellen und vor allem neue Geschäftsfelder erschließen.“ Der Bedarf sei schon jetzt deutlich: Viele Hochschulen sind zunehmend angewiesen auf Fundraising und Drittmittel, eine engere Verbindung zwischen ihnen und den Akteuren der Wirtschaft damit unerlässlich. Doch vielfach fehle die verständliche ‚gemeinsame Sprache‘, um an derartige Finanzen zu kommen. „In dieser Hinsicht haben die Universitäten und Wissenschaftler einen hohen Beratungsbedarf, sie brauchen gute Public Relations.“ Solche zielorientierten Beratungen wollen Isabell Lisberg-Haag und

ihre Kolleginnen mit dem Erfahrungsschatz an der Schnittstelle zwischen Öffentlichkeit und Akademikerinnen und Akademikern leisten, denn dort gebe es noch viel Potenzial für sinnvolle Geschäfte.

Ihr Fazit der Selbstständigkeit ist getragen von einer „tiefen Zufriedenheit“, wie sie betont. Es habe sich gelohnt, weil es sehr gut sei, jeden Tag neu und vor allem jeden Tag selbst entscheiden zu können, wofür sie ihre Lebensenergie verwendet. „Es gibt keine Bevormundung und keine Entfremdung – das ist für mich das Wichtigste an dieser Existenzform.“

„Mich hat ein richtiger Jagdinstinkt gepackt, aus der ursprünglichen freiberuflichen Arbeit für einen Verlag viel mehr zu machen und auch größere Projekte mit einem eigenen Unternehmen zu stemmen.“



PORTRAIT 05

DIE INGENIEURIN MIT BODENHAFTUNG

Katrin Münchow

Alter:
46 Jahre

Studium / Abschluss:
Eisenbahnbau und Geotechnik an
der Hochschule für Verkehrswesen
„Friedrich List“, Dresden /
Diplom-Ingenieurin

Branche:
Wissensintensive Dienstleistungen
im Bereich Ingenieurwesen

Betätigungsschwerpunkte:
Technische Baugrunduntersuchungen
bei Verkehrswegen

Anzahl der freien Mitarbeitenden:
3

Entwicklung der Selbstständigkeit:
Freiberuflich tätig seit 2002

Mitgliedschaften:
Baukammer Berlin,
Verband der Eisenbahningenieure

Kontakt:
Ingenieurbüro für Baugrund,
Porschestraße 5,
30827 Garbsen

Telefon:
05131 / 4407558

E-Mail:
muenchow@baugrund-ing.de

Internet:
www.baugrund-ing.de

Ihr Lebenslauf sah Selbstständigkeit zunächst gar nicht vor: Katrin Münchow, heute 46 Jahre, studierte Maschinenbau und Verfahrenstechnik mit Diplom-Abschluss in der ehemaligen DDR. Als Frau war sie in diesem Berufsfeld dort keine Ausnahmeerscheinung, Unternehmertum allerdings war bedingt durch das politische System keine Perspektive, die zur Option gestanden hätte. Die politische Wende führte dann aber auch in ihrem Berufsleben zu einer solchen. Nachdem alle Arbeitsbedingungen im vereinten Deutschland plötzlich völlig andere Herausforderungen stellten, ging Katrin Münchow nach einer Übergangsphase in angestellter Funktion mit vollem Elan auf das Wagnis ein, die eigene Chefin zu sein. Heute führt sie – u.a. für Großkunden wie die Deutsche Bahn – als Freiberuflerin Baugrunduntersuchungen durch und erstellt entsprechende Gutachten. In ihrer Branche hat sie sich mit ihrer Professionalität und dem ökonomischen Einsatz von Mitteln einen Namen gemacht. Vor kurzem hat sie ihren Standort von Berlin nach Niedersachsen verlegt – also auch im wörtlichen Sinne Neuland betreten.

Als Kind aufgewachsen in einem kleinen Familienbetrieb

Eigentlich werde ihr erst allmählich klar, wie viel an unternehmerischen Eigenschaften sie aus ihrer Kindheit mitbringe, schildert Katrin Münchow eine Selbstbeobachtung, die für sie zum Lernprozess der Selbstständigkeit gehört. Die DDR, in der sie aufwuchs, war in den sechziger und siebziger Jahren keine Gesellschaft, deren Mitglieder sich vorstellen konnten, wollten und sollten, im Aufbau einer eigenständigen und von staatlicher Lenkung unabhängigen beruflichen Existenz die Erfüllung zu sehen. Dennoch erinnert sich die Fachingenieurin für Baugrunduntersuchungen an eine Vielfalt von Vorbildern, die sie auf ihrem Weg bis heute begleiteten – die frühesten findet sie bereits in ihrer Herkunftsfamilie: „Mein Großvater hatte eine kleine Metzgerei. Solche Kleinstbetriebe gab es auch in Ostberlin, und ich wuchs mehr oder weniger

„Frauen haben sogar sehr viel Talent für Naturwissenschaft und Ingenieurwesen, weil wir schnell Zusammenhänge erkennen.“

darin auf.“ Zu diesem Zeitpunkt habe sie selbstverständlich nie daran gedacht, selbst einmal eine Firma aufzubauen oder freiberuflich zu arbeiten, doch in der Rückschau sei ihr klar geworden, dass sie bereits damals die grundlegenden und notwendigen Eigenschaften in ihrer Persönlichkeitsstruktur mitbekommen habe.

Zusätzlich zur großelterlichen Prägung gaben die Eltern wichtige Anstöße für die Berufswahl. Der Vater ist Architekt, die Mutter arbeitete als Wirtschaftsingenieurin für Investitionen in verschiedenen Planungsbüros. Die Welt der Technik, der Berechnungen und Zahlen war ihr also quasi in die Wiege gelegt, als sie ihre eigene Laufbahn plante. Sie war fasziniert von der technologischen Seite einerseits, andererseits galt bereits damals der Geologie – also der Wissenschaft von der Beschaffenheit des Bodens – ihr besonderes Interesse. Der Boden unter den Füßen, so illustriert sie mit einem Bild ihre Neigung für das Fach, erkläre so viel von dem, was auf der Oberfläche geschehe.

Das Thema Männer- oder Frauenberufe war für sie von Anfang an keines: „Ich habe immer eine große Nähe zu dem gehabt, was als ‚Männerdomäne‘ gilt. Es gab in meinem Erleben damals eine solche Teilung zwischen weiblichen und männlichen Sphären überhaupt nicht.“ Seitens ihrer Familie und seitens der Professoren an ihrer damaligen Hochschule habe es immer sehr positive Rückmeldungen auf ihre Leistungen gegeben: „Es wurde mir ganz klar signalisiert, dass ich zweifellos das kann, was ich fachlich will, und dass es auch machbar ist.“ Frauen waren in ihrem Metier zwar auch in der DDR nicht die ‚Hälfte des Himmels‘, aber mit rund einem Drittel keine Seltenheit. Gerade für die naturwissenschaftlichen Ingenieursberufe, da ist Katrin Münchow aus eigener Erfahrung

sicher, haben Frauen aufgrund ihrer hohen Sensibilität für Zusammenhänge viel Talent. In den alten Bundesländern fehle jedoch bislang dafür auf vielen Ebenen die Ermutigung, benennt sie einen gravierenden Unterschied und fügt hinzu: „Das muss sich doch ändern lassen.“

Ein Befreiungsschlag: Raus aus dem Angestelltendasein

Als Katrin Münchow 1986 ihr Studium beendete, ging sie an ein staatliches Baugrundinstitut und tat das, was sie im Grunde bis heute macht: die Durchführung technischer Baugrunduntersuchungen bei Verkehrswegen, vor allem



für den Schienenverkehr. „Es war eine Art Gutachtenfabrik, die ihre Forschungsergebnisse auch veröffentlichte und damit für gutes Renommee der beteiligten Institutsmitarbeitenden in der Fachwelt sorgte.“ Dieses Institut durchlief nach der politischen Wende verschiedene Formen und Stadien – im Kern jedoch blieb es erhalten und Katrin Münchow gehörte bis 2002 dazu. Sie war in der Branche bekannt und im ständigen Kontakt mit wichtigen Auftraggebern wie der Deutschen Bahn, die ihre Professionalität schätzen lernten – ein Umstand, der ihr später sehr zugute kommen sollte.

Ihr Angestelltendasein dauerte bis zu ihrem Befreiungsschlag, wie sie es nennt, denn sie reichte die Kündigung ein. „Nach der Wende war das Betriebsklima in dem Institut einfach unerträglich geworden und voller Zwänge. Aus dem

akademisch denkenden Team wurde sehr schnell eine ‚Männerkumpelei‘, gegen die ich mich auflehnte. Zugleich unterwarfen sich gerade die ‚Ostmänner‘ einem negativen Konkurrenzdenken – ich nenne es ‚Wolfsgesetz‘. Wo es zuvor um möglichst ökonomische Lösungen gegangen war, ging es nun zunehmend ums ‚Klotzen‘, beispielsweise im Hinblick auf die zu verwendenden Materialien.“ Darüber hinaus hätten sich die Arbeitszeiten für sie als damals allein erziehende Mutter eines Sohnes immer problematischer entwickelt. Am Ende, so sagt sie, hat sie sich gegen „dumme Sprüche“ behaupten müssen und innerlich „nur noch die Waffen gezogen“.

Letztlich habe sie gekündigt, um seelisch wieder gesund zu werden: „Ich wollte Theater spielen oder was auch immer tun, nur nicht zurück in diese Art zu arbeiten!“ Es folgte eine offenbar ambivalente Zeit mit Krankheit und Therapie einerseits. Andererseits gewann, bei guter Begleitung durch einen weiblichen Coach mit vergleichbarer Vita aus der Abhängigkeit heraus und in die Selbstständigkeit hinein, in Katrin Münchow das Gefühl an Stärke, sich nun nicht mehr als Opfer sehen zu müssen, sondern die Dinge selbst in die Hand zu nehmen: „Es fühlte sich an wie ein Übermut, es hieß für mich raus aus der Ödnis!“ Ihr Coach unterstützte sie in ihrem Entschluss, nun doch keine Dozentinentätigkeit als Alternative zum bisherigen Job anzustreben, sondern sich mit all ihrer in rund zwanzigjähriger Berufspraxis erworbenen Kompetenz auf eigene Beine zu stellen. Von der Flexibilität, die dadurch möglich wurde, profitierte sehr stark auch ihr Sohn, den sie als Quelle ihrer Kraft und ihres Glücks bezeichnet und auf den sie spürbar stolz ist.

Solide Arbeit bringt gutes Renommee

Letztlich habe sie die Entscheidung zur beruflichen Selbstständigkeit nicht aus sachlichen Erwägungen heraus getroffen, sondern aus dem großen Bedürfnis, zu sich selbst gut zu sein. „Ich war völlig überzeugt von der Richtigkeit meines Schritts für mein Leben.“ Das Bewusstsein, fachlich schlicht und einfach sehr gut zu sein, habe sie als Grundlage mit auf den Weg bekommen, nicht zuletzt durch die jahrelangen entsprechenden Rückmeldungen der Auftraggeber. „Ich wusste zum Zeitpunkt der Gründung exakt, was ich zu tun habe. Für die betriebswirtschaftlichen Aspekte habe ich eine Existenzgründungsberatung in Anspruch genommen, doch beispielsweise Kredite aufnehmen musste ich nicht, da ich die Computerausstattung als wichtigstes Werkzeug bereits hatte. Außerdem hätte ich auch gar kein Darlehen bekommen, da ich keine Sicherheiten bieten konnte.“

Ausschlaggebend war aus ihrer Sicht das tragfähige fachliche Fundament: „Meine Ausbildung und meine Erfahrungen sind haargenau zugeschnitten auf das, was bei den Baustoffen oder im Hinblick auf die Geotechnik gebraucht wird.“ Mittlerweile passe ihr Stil, die Baugrunduntersuchungen solide und ökonomisch durchdacht zu führen, zur Vernunft des Zeitgeistes und zu dem, was als sinnvoll und gut erachtet wird. „Ich bin mit meinem Beruf wieder ganz im Reinen“, sagt Katrin Münchow. Immer häufiger bekommt sie das Feedback, dass ihr Name positiv assoziiert wird mit einer aus ihrer Sicht wiederentdeckten Philosophie der Angemessenheit. „Ich merke, dass ich Aufträge gewinne, weil ich den Ruf habe, sehr sorgfältig zu arbeiten und die Anforderungen meines Berufs von der Pike auf gelernt habe.“

Ihr Hauptkunde ist noch immer die Deutsche Bahn. Ein Rahmenvertrag mit ihr gab Katrin Münchow nach ihrer Existenzgründung die anfängliche Sicherheit regelmäßiger Aufträge. Die früheren Institutskontakte konnte sie zur Akquise nutzen und sie war aufgrund der Resonanz erstaunt, viel bekannter in der Branche zu sein, als sie je zuvor geahnt hatte. Mittlerweile sind andere Auftraggebende aus dem öffentlichen Sektor hinzugekommen, aber auch Analysen für Einfamilienhäuser erstellt sie nun mit Unterstützung eines stabilen und nach der fachlichen Eignung ausgewählten Netzwerks von freien Mitarbeitenden. Mit einer ebenfalls freiberuflich arbeitenden Kollegin teilt sie sich ein Büro in Hannover. „Bereits 2002 hatte ich mit einer Anderen lose zusammengearbeitet. Das menschliche Verhältnis damals war zwar letztlich nicht stimmig, doch die wesentliche Erfahrung für mich aus dieser Zeit war: ‚Ich schaffe es, als Freelancerin zu arbeiten‘. In der jetzigen Konstellation klappt alles gut.“

Die Balance finden zwischen Gemüt und Job

Katrin Münchow sieht sich bei wachsendem Auftragsvolumen im ständigen Spannungsfeld zwischen dem „Gemüts-



mensch“ mit der Sehnsucht nach Emotionalität und Entspannung einerseits, und andererseits dem „Arbeitstier“ mit dem festen Biss, den der Zwang zum Erfolg in der Selbstständigkeit mit sich bringt. „Ich hatte bislang keinen Partner, auf den ich mich zur Not auch materiell stützen konnte. Es war eine völlig ande-

re Existenzform als die vieler Frauen, die nicht unbedingt und vollständig für sich selbst sorgen müssen. Ich wollte nicht nur, ich musste, und das war ein riesiger Unterschied.“ Diese Ernsthaftigkeit des Geldverdienens führte als positive Wirkung schnell dazu, dass sie auf den Baustellen in den Männercliquen Respekt erhielt. Dort war schnell spürbar, dass es bei ihr so konsequent wie bei den dort Arbeitenden auch um die Frage der Existenz ging.

„In einer Liebesbeziehung allerdings wird solch eine Haltung kaum honoriert“, ist ihre negative Erfahrung mit demselben Thema in anderem Kontext. Eine Situation, die sich jedoch derzeit durch einen neuen Lebenspartner, der ihr, wie sie sagt, „auf Augenhöhe begegnen kann“, positiv verändert. Sie sei zwischenzeitlich durchaus bitter gewesen über das traditionelle Verhältnis zwischen Frauen und Männern, bilanziert sie. „Männer müssen ihren Frauen nie erklären, warum und wie engagiert sie selbstständig sind. Wir akzeptieren diese Prioritäten fraglos. Umgekehrt musste ich es als Frau immer rechtfertigen – dazu bin ich einfach nicht bereit.“ Eine ältere Freundin, selbst Unternehmerin, habe ihr vermittelt, dass Frauen in ihrer Kraft bleiben, ihre eigene Sprache finden können und

sich nicht bremsen lassen müssen, wenn sie in einer Beziehung leben. „Das hat wieder zwei Seiten in mir zusammengebracht, was nicht nur privat wichtig für mich ist, sondern auch beruflich. Denn ich kann gerade in meinem Beruf nicht dauerhaft mit dem Gefühl arbeiten, in Gegnerschaft zu Männern und dabei

„Wenn ich nicht durch einen anderen Menschen abgedeckt bin, der mich notfalls versorgt, bekomme ich einen ganz anderen unternehmerischen Biss. Der sorgt für Respekt, gerade in männlich dominierten Berufen.“

zwangsläufig die Unterlegene zu sein.“ Es sei wichtig für ihren Umgang mit dem Gegenüber im Beruf, den Respekt und die Menschlichkeit wieder hereinzuholen in die Arbeit. Manchmal, so erzählt Katrin Münchow, ist sie in Gesprächen mit männlichen Auftraggebern selbst überrascht, dass diese „über etwas reden und ich merke erst hinterher, sie waren eigentlich auf der emotionalen Ebene und ich habe rein sachlich und präzise geantwortet“.

Gerechtigkeit zwischen Frau und Mann jedoch, betont sie, sei immer noch nicht gegeben, da ihren männlichen Kollegen von deren Partnerinnen der Rücken frei gehalten werde, während sie selbst alles allein verantwortlich und mit äußerster Zeitdisziplin regeln müsse. „Da wünsche ich mir schon Unterstützung für eine bessere Balance zwischen Arbeit und Privatleben, zwischen Anspannung und Entspannung. Beides ist zurzeit nicht harmonisch und ich erschrecke mich bisweilen vor der ständigen Beanspruchung, die eine Selbstständigkeit darstellt.“ Da helfe ihr ihre Sozialisation in der DDR, die ihr aus ihrer Sicht eine Selbstverständlichkeit des Arbeitens mit auf den Weg gab. „Für uns war immer klar, dass wir durch die Arbeit etwas waren und durch sie unseren Wert hatten. Diese Prägung kommt mir für meine heutige Professionalität und für die notwendige Strukturiertheit des Alltags zugute. Es ist, wie ich in Gesprächen erspüre, ein völlig anderes Selbstbild als das, was im ‚Westen‘ den Frauen nahe gelegt wurde. Ich habe die soziale Situation der ehemaligen DDR damals als gleichberechtigt für die Entfaltung der Talente von Männern und Frauen erlebt, vor allem im Hinblick auf die Bildungswege und die Kinderbetreuungsmöglichkeiten.“ Die Umstellung auf die anderen Orientierungen nach der Wende habe für sie zwangsläufig zunächst Schwierigkeiten und Fehleinschätzungen mit

sich gebracht. Doch die Selbstverständlichkeiten einer Gesellschaft, die sich als sozialistisch definierte, so berichtet Katrin Münchow, seien ersetzt worden: „An ihre Stelle trat die sehr menschliche Unterstützung seitens meiner Eltern, Freunde und Partner, die auf dem Weg



zur Selbstständigkeit für mich unendlich hilfreich war.“

Frauen sollen mehr an sich glauben

Das professionelle Selbstbewusstsein, das Katrin Münchow aufgebaut hat, kennt durchaus zu meisternde Herausforderungen, die sie mit vielen anderen Freiberuflerinnen teilt. „Wir machen uns etwas vor, wenn wir glauben, auf der materiellen Ebene seien Gleichberechtigung und Gleichrangigkeit erreicht. Da gibt es noch viel Verbesserungsbedarf, auch bei mir selbst.“ Zwar gebe es die offizielle Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, dennoch müsse sie relativ frei verhandeln und immer neue Angebote erstellen, was durchschnittlich zu geringeren Sätzen geschehe als bei männlichen Kollegen, beobachtet sie. „Langsam entwickle ich ein Beurteilungsvermögen dafür, wann eine Planung zu niedrig kalkuliert ist, so dass ich sie eigentlich ablehnen muss. Meine Stundensätze könnten höher sein, das habe ich erkannt und werde es auch umsetzen.“ Dafür wäre Unterstützung im Netzwerk mit anderen betroffenen Freiberuflerinnen wünschenswert, findet

die Ingenieurin. „Wir sind vielleicht weniger anfällig für prestigeträchtige Konsumangebote als Männer, aber das heißt ja nicht, dass wir weniger verdienen dürften.“ Eine Expansion in Richtung fest angestellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie beschäftigen würde, gehört ihrer Einschätzung nach allerdings nicht zu den bald realisierbaren Vorhaben. „Zumindest jetzt bin ich dafür noch zu risikoscheu. Generell ausschließen will ich es nicht, aber ich sehe das für die nächste Zukunft noch nicht.“

Das Mehr an unternehmerischem Selbstbewusstsein ist es, was sie anderen jungen Akademikerinnen mitgeben möchte. „Das ist gut zu schaffen, wenn wir uns darauf konzentrieren, was wir wirklich gut können. Und oft geht es sogar ohne Hilfe von außen. An sich glauben, das ist es!“ Dieser Glaube ist aus Katrin Münchows Mund alles andere als Gefühlsduselei, sondern betont nüchtern gehalten. „Die Ratio und die Sachlichkeit mehr betonen und sie in sich aktivieren, das wäre mein Rat, wenn mich eine junge Frau fragen würde.“ Dabei klingt es durchaus gefühlvoll, wenn Katrin Münchow schildert, warum es sich für sie so sehr gelohnt hat, die Selbstständigkeit als Lebensform zu wählen: „Ich bin tausendmal lebendiger als im Angestelltendasein! Ich bin endlich angekommen im echten Leben!“ Als Mensch komme man sozusagen als Selbstständiger auf die Welt – jeden Tag neu und mit allen Sinnen wahrnehmen sei schließlich die Quintessenz der Selbstständigkeit. Für sie ist das eine Existenz, in der sie sich „komplett“ fühlt, mit allem, was für sie zum Leben dazugehört.

„Die Selbstständigkeit war für mich ein ganz wichtiger Schritt der Befreiung aus Zwängen, auch wenn es bedeutet, ständig beanspruchbar zu sein.“



PORTRAIT 06

DIE PLATTFORM- ARCHITEKTIN

Angelika Fittkau

Alter:

34 Jahre

Studium / Abschluss:

 Landschaftsplanung an der
TU Berlin / Diplom-Ingenieurin

Branche:

 Wissensintensive Dienstleistungen
im Architekturwesen

Betätigungsschwerpunkte:

 Betreiben eines Fachportals
im Bereich Architektur und
Wettbewerbsmanagement

Unternehmen:

competitionline GmbH

Plattform für Wettbewerbe

Anzahl der Mitarbeitenden:

6

Entwicklung der Selbstständigkeit:

 2002: Gründung der competitionline
GmbH, Plattform für Wettbewerbe
in Berlin

Kontakt:

competitionline GmbH

 Plattform für Wettbewerbe,
Charlottenstr. 95,
10969 Berlin

Telefon:

030 / 5300794-0

E-Mail:

info@competitionline.de

Internet:

www.competitionline.de

Eigentlich hatte die heute 34-jährige diplomierte Landschaftsplanerin den Entschluss gefasst, in ihrer wirtschaftlich schwierigen Branche niemals unternehmerisch selbstständig zu arbeiten. Doch im Umgang mit den Chancen des Internets erkannte sie eine so Erfolg versprechende und innovative Geschäftsidee, dass sie diese Entscheidung bereits ein Jahr nach Absolvieren des Studiums revidierte. Im Jahr 2002 gründete sie ihre competitionline GmbH als Online-Plattform für Ausschreibungen und Architekturwettbewerbe und führt derzeit ein Team von insgesamt sechs fest Angestellten. Dabei hatte sie in der Zwischenzeit buchstäblich Lehrgeld zu zahlen. Vieles würde sie aus heutiger Sicht anders machen und noch konsequenter auf ihre eigenen Vorstellungen vertrauen. Dennoch lässt das Fazit als unabhängige Chefin keine Zweifel: Sie ist überzeugt, dass die Selbstständigkeit der beste Weg ist, etwas auf die Beine zu stellen und eigene Ideen Realität werden zu lassen.

Die Umwelt gestalten als Leitmotiv

Schon immer wollte Angelika Fittkau ihr Interesse an Umweltthemen in den Mittelpunkt ihres Berufs stellen und dabei möglichst auch die Rahmenbedingungen mitgestalten. So wählte sie als Studienfach: Landschaftsplanung im Diplomstudiengang. Mehr als der Hälfte ihrer Mitstudierenden waren Frauen – die angebliche Männerdomäne war demnach keine. Doch recht bald schlich sich bei ihr das Gefühl ein, eine Wahl getroffen zu haben, bei der sie ihre eigentlichen Vorstellungen nicht umsetzen könne. „Es ging sehr ins fachliche Detail, meine Hoffnung auf gesellschaftliche Mitverantwortung durch die Berufswahl erwies sich als illusorisch.“ Mit viel Disziplin brachte sie ihr Studium dennoch erfolgreich zu Ende. Auch die berufliche Praxis, die sie erstmals in einem Praktikum zwischen dem Grund- und dem Hauptstudium in einem Planungsbüro kennen lernte, gab ihr wenig Anlass zur Euphorie. „Der Arbeitsall-

„Politisch mitgestalten und Umweltthemen besetzen wollte ich immer – vieles davon hat sich als nicht machbar herausgestellt, doch mit dem eigenen Unternehmen bin ich heute sicher, etwas genauso Sinnvolles zu tun.“

tag stellte sich mir als ein Korsett dar, in dem es wenige Freiräume gab, in dem ständig mühsame Kompromisse in Interessenskonflikten gefunden werden mussten und in dem für mich keine echten Karriereperspektiven erkennbar waren.“ Damals habe sie gedacht, mit dem gewählten Beruf zwangsläufig in einem zu schwierigen Feld agieren zu müssen – erst recht als Selbstständige.

Studienbegleitend absolvierte sie aus einem neu erwachten Interesse heraus eine Weiterbildung zur Internetprogrammiererin. Ebenfalls neben dem Studium kam sie auf Empfehlung als freie Mitarbeiterin zur Berliner Senatsverwaltung



und war hier im Bereich Stadtentwicklung tätig, genauer gesagt im Referat für Architektenwettbewerbe. Zwar habe sie damals noch über keinerlei Erfahrung verfügt, doch es sei bekannt gewesen, dass sie das nötige technische Grundwissen und die Kompetenz im Umgang mit dem Internet hatte. Plötzlich ergab alles für Angelika Fittkau einen neuen Sinn, der ihr konkrete Perspektiven eröffnete und zugleich ihren wirklichen Neigungen entsprach. „In dieser Konstellation fand ich ein Thema für das Diplom, das sehr spannend war und das bereits mit dem World Wide Web zu tun hatte. Zugleich kam schnell die Begeisterung dafür auf, daraus eine eigenständige Geschäftsidee zu machen.“ Ihr Projekt für den Studienabschluss war es, ein Verfahren zur Online-Organisation von

Architektenwettbewerben zu entwickeln und zu realisieren – und genau das ist bis heute das Geschäftsfeld ihres Unternehmens competitionline.

Anecken kann kreativ sein

Das gute Feedback, das sie von vielen Seiten und schnell auch von ihren ersten Kunden bekam, bestärkte sie in der Beharrlichkeit ihres Gründungsvorhabens. „Ich habe wohl eine sehr disziplinierte Grundhaltung und ein hohes Durchhaltevermögen“, beschreibt sie eine Seite an sich, ohne die sie auch die Mühen eines zuvor angezweiferten Studiums vermutlich nicht bis zum erfolg-

reichen Abschluss auf sich genommen hätte. „Mir hat es viel gebracht, mich selbst gut organisieren zu können. Doch der wesentliche Motor für den Mut, ein Unternehmen zu gründen, lag und liegt viel eher im Wunsch, unabhängig zu sein und etwas verändern zu wollen.“ In der Selbstständigkeit, so ist sie überzeugt, kommen ihre „kantigen“ Eigenschaften gut zum Zuge. Ihr mache es nichts aus, mit ihren kreativen Ideen hin und wieder anzuecken. „Ich nehme an mir keine Unterschiede zu männlichen Wettbewerbern wahr. Wenn ich gebremst wurde, dann nicht wegen meines Geschlechts. Es ist vielmehr so, dass etablierte Chefs häufig nicht offen genug für den Input ihrer guten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind und gar nicht erkennen, welches Potenzial sie in ihnen haben. Sie

gehen lieber das Risiko ein, solche Querdenker zu verlieren.“ Heute kommt Angelika Fittkau aus ihrer starken Position der Unabhängigkeit heraus sogar in den Konstellationen gut zurecht, in denen solch ein hierarchisch geprägtes Denken praktiziert wird. Manche traditionellen Spielregeln im Umgang mit männlichen Geschäftspartnern nimmt sie pragmatisch zur Kenntnis und befolgt sie, wenn sie zu ihrem eigenen Geschäftserfolg führen – sie sehe darin kein Problem, betont sie. Fast drei Viertel der Nutzer ihrer Internetplattform sind Männer: „Als Kunden sind sie angenehm umgänglich.“

Es gehört von jeher zu ihren Prämissen, nüchtern abwägend an Situationen heranzugehen, die Praxistauglichkeit hat Vorrang. „Das war bereits während des Studiums so. Meine Verbindungen dorthin beschränkten sich auf die Pflichterfüllung und auf die Ausbildungsinhalte, die ich mir aneignen musste. Doch mein Herzblut war woanders: in meinen Jobs. Heute habe ich keinen Kontakt mehr zur TU, ich verlinke auf meiner Homepage lediglich einige ihrer Veranstaltungs- und Publikationshinweise.“ Als ihre Diplomarbeit zu einem honorarpflichtigen Gutachten weiterentwickelt wurde, stand bei ihr sofort die Entscheidung fest, ihre dort skizzierte Geschäftsidee nicht abzugeben, sondern sie mit einem eigenen Unternehmen zu realisieren. „Das war nicht mehr wegzudenken, die Hochschule war in dem Moment Vergangenheit für mich. Es war keine Frage mehr, ob ich mich selbstständig machen würde, sondern nur noch wie.“

Kapitalbeschaffung in ungünstiger Konjunktur

Eine spezielle Infomesse für Existenzgründungen ergriff Angelika Fittkau umgehend als Gelegenheit, um ihr Vorhaben in Richtung Wirklichkeit voranzutreiben. „Ich bin mit meinen Ideen an einen der

Stände gegangen und habe gedacht, hier bleibe ich so lange sitzen, bis ich eine qualifizierte Beratung erhalte.“ Ein Unternehmensberater des Technologie Coaching Centers Berlin war es schließlich, der ihr bei der angemessenen Vorbereitung auf Verhandlungen mit der Investmentbank half, da sie ein öffentliches Förderprogramm nutzen wollte. Sie erstellte einen kompletten Businessplan mit dem entsprechenden Zahlenwerk und der Erläuterung ihres projektierten Unternehmens, um die seitens des Coaches empfohlenen 50.000 Euro als Startkapital aufzubringen. Doch mitten in den ungünstigen konjunkturellen Bedingungen des Jahres 2002, mit einer gewachsenen Skepsis gegenüber Internet-Start-ups und einer satten Flaute in der Baubranche, traf sie bei den Bankern zunächst auf wenig Gegenliebe. „Ich hatte mich mit meiner Geschäftsidee haargenau dort platziert, wo die Marktbedingungen zu der Zeit am schwierigsten waren. Es war ein hartes Stück Arbeit und eine prekäre Wartezeit mit Komplikationen, bis mir schließlich – gegen eine Bürgschaft meiner Eltern – ein Darlehen gewährt wurde.“ Ausschlaggebend für das Ja der Bank sei, so die dortige Resonanz, letztlich ihre beharrliche Unternehmerinnenpersönlichkeit gewesen.

Nicht nur die Hilfestellung der Eltern war eine konkrete Vorbedingung seitens der Bank, auch die Rechtsform einer GmbH wurde als *conditio sine qua non* gehandelt. „Da öffentliche Behörden die Ausschreibungen tätigen, die über meine Plattform gehen und da beispielsweise die pünktliche Einhaltung von Fristen für Haftungsfragen relevant ist, bestand die Bank auf der Gründung einer solchen Gesellschaft.“ Doch nachdem die Hälfte des Darlehens für die Programmierung der speziellen Software und die andere Hälfte für Betriebsmittel und Honorare von freien Mitarbeitenden aufgezehrt

war, kam bald nach dem Hochstart ein tiefer Fall, wie Angelika Fittkau mit Blick in ihre jüngste Vergangenheit berichtet. Heute würde sie ihre Existenzgründung völlig anders in Angriff nehmen: „Nach all den Erfahrungen weiß ich, ein Einzelunternehmen mit Home Office und eine kleinere, konzentriertere Internetplattform wäre in meinem Fall für einen überschaubaren Start besser gewesen. So musste ich ganze Produktlinien schließen und konnte die Mitarbeiter nicht weiter beschäftigen, abgesehen von den Auswirkungen auf meine privaten Finanzen.“ Sie fühlt sich im Nachhinein schlecht beraten, da weder die Bank noch der Coach eine ausreichend profunde Kenntnis der Bedingungen im Internetsektor gehabt hätten.

Neustart im kleineren Format

Mit großer Stringenz schraubte sie das Format ihres jungen Unternehmens herunter. Sie begann nun den Neustart so, wie sie – um Lehrgeld erleichtert – rückblickend die gesamte Existenzgründung von Anfang an angehen würde: solo und im eigenen Kleinbüro. Bald kam eine frühere freie Mitarbeiterin zurück, die den Webauftritt heute redaktionell leitet, später stieß ein Programmierer hinzu. Heute sind es zwei Gesellschafterinnen und ein Gesellschafter, die für *competitionline* verantwortlich zeichnen. „Unter den Gesellschaftern besteht ein sehr gutes Vertrauensverhältnis. Ich weiß, dass beide Durchhaltevermögen bewiesen haben und mit Feuer für die Idee bei der Sache sind.“ Es gebe im aktuell sechs Köpfe zählenden festen Team eine klare, aber flache Hierarchie mit definierten Zuständigkeiten, in der sie die Chefin ist. Die Frage, ob es einen besonderen weiblichen Führungsstil gibt oder nicht, stellt Angelika Fittkau sich erst gar nicht: „Wir wissen alle voneinander, was der oder die Einzelne zu tun hat. Im Übrigen ist Eigenverant-

wortlichkeit und selbstständiges Denken gefragt. Vielleicht tendieren wir Frauen in Führungspositionen eher als Männer dazu, möglichst viel Freiraum für Ideen zu geben und zugleich einen hohen Anspruch an die Kreativität der Mitarbeitenden zu stellen – egal, Hauptsache, es funktioniert.“

Nicht zufrieden stellend funktioniere in ihrer Branche der Versuch, einen kooperativen Arbeitsstil auch auf strategische Allianzen zu erweitern. Es gebe im Kampf um Marktanteile viele Machtspiele, die unterschiedlich ausgetragen



werden: „Frauen sind bisweilen das, was man stutenbissig nennen könnte. Bei Männern – die deutlich das Gros meiner Mitwettbewerber ausmachen – geht es offensiver und zum Teil auch aggressiver zur Sache, beispielsweise wenn ein großer Konzern versucht, uns als Kleine zu schlucken.“ Dann entwickelt sie sportlichen Ehrgeiz, um Paroli zu bieten: „Es geht nicht darum, die jeweiligen Personen zu ‚besiegen‘, aber ich will als Dienstleistungsbetrieb besser sein als jede Konkurrenz.“

Findige Geschäftsidee bringt führende Marktposition

Den hohen Anspruch kann Angelika Fittkau mit ihrem Team durch bestimmte Alleinstellungsmerkmale erfüllen, die *competitionline* ihrer Einschätzung nach zu einer Plattform machen, die für Ar-

„Ich bin davon überzeugt, dass sich die Mitarbeitenden von weiblich geführten Unternehmen in ihrer Kreativität angenehmer fühlen als in vielen männerdominierten Betrieben.“

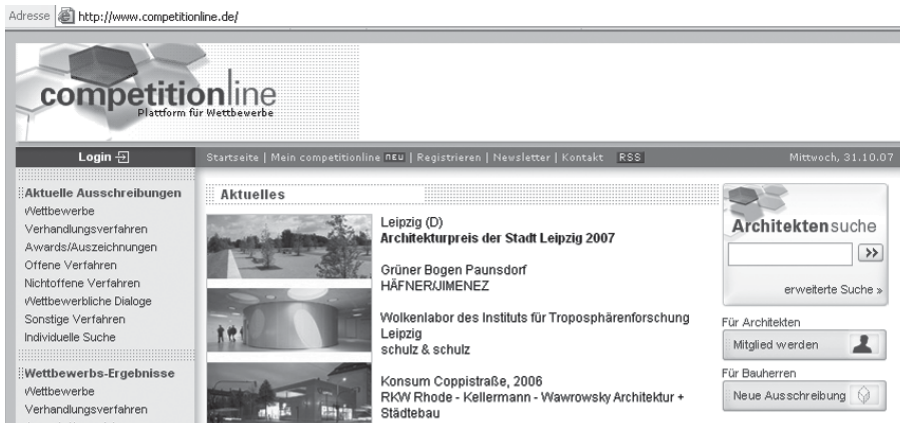
chitekten den größten Nutzen für deren Auftragsakquise bietet. Es gebe eine optimierte schnelle Suchfunktion und tagessaktuelle Ausschreibungen mit echten Auftragschancen. Architekten, die sich kostenpflichtig als Mitglied einschreiben, erhalten neue Ausschreibungen als Erste und können, neben vielen anderen Services, auch ihre Wettbewerbserfolge mit Bildern publizieren. „Damit wird unser Angebot für sie in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu einer der wichtigsten Auftrags- und Jobbörsen“, beschreibt sie die Wirkung. Mit rund 1,5 Millionen Seitenaufrufen pro Monat und

nieren der Geschäftsidee sei zudem das Segment Bannerwerbung, über das weitere Einnahmen fließen.

Mittlerweile ist Angelika Fittkau wieder auf Expansionskurs. Neue Mitarbeitende wurden in den letzten beiden Jahren eingestellt, Gewinne über die schwarze Null hinaus sind für das nächste Geschäftsjahr projektiert. Geblieben ist ihr von der Krise, dass sie nun weniger Verständnis seitens der Beraterzunft als gegeben annimmt und sich betriebswirtschaftlich um eigenes Know-how bemüht. „Ich mache jetzt systematisch Vergleiche zum

davor, Konflikte anzusprechen und sie dann konstruktiv zu beheben. Das ist wichtig, wenn ein Unternehmen funktionieren und das Arbeitsklima motivierend sein soll.“ Das erfordere zwar die Zeit für intensive Gespräche, aber es gebe weniger zermürende oder unterschwellige Hemmnisse. Letztlich lebe eine Firma damit reibungsloser und sei daher effektiver und schneller in der Erreichung der gesteckten Ziele.

Die Selbstständigkeit ist für sie „die schönste Art der Arbeit“. Es sei ein richtiges Glücksgefühl zu wissen, dass sie etwas Sinnvolles tut, Arbeitsplätze schafft und dabei größere persönliche Freiräume hat als in jeder anderen Lebensform. In nicht allzu ferner Zukunft, so ist sie sicher, wird sie Kinder haben mit ihrem Partner, der ihr Unternehmerinnendasein voll bejaht. Dank der unkonventionellen Arbeitszeiten, die ihr möglich sind, wird sie ihren Nachwuchs in einem verständnisvollen Umfeld erziehen können. „Die Existenzgründung hat sich rundum gelohnt. Die Firma beansprucht mich schon sehr, aber gleichzeitig macht sie wahnsinnig viel Spaß!“



über 15.000 registrierten Architekten ist die Resonanz sehr positiv – ihr Webauftritt sei mittlerweile branchenintern allgemein bekannt. „Dadurch, dass die Wettbewerbe über unsere Plattform laufen, erhalten wir zwangsläufig einen hohen Bekanntheitsgrad – das war der Kern meines Firmenkonzepts.“

Nicht nur die Architektinnen und Architekten zahlen für die Informationen und Präsentationen, auch Bauherren entscheiden für ihre Ausschreibungen einen Obolus, sofern sie Bilder, Anzeigen oder Logos beinhalten. „Durch die Online-Formulare organisieren die Auftraggeber von Bauvorhaben ihre Ausschreibungen effizienter.“ Die Einzigartigkeit der competitionline-Serviceangebote mache es für die Kunden überflüssig, darüber hinaus noch auf anderen Plattformen zu veröffentlichen. Wichtig für das Funktio-

Vorjahr, um die finanzielle Entwicklung zu überblicken. Sukzessive werde ich mir das ökonomische Fachwissen beibringen müssen, wenn ich nicht das Budget für entsprechendes Outsourcing aufbringen will. Es ist bedauerlich, dass dieses absolut notwendige Werkzeug, das man beispielsweise für die Liquiditätsplanung braucht, nicht in alle Hochschulfächer integriert ist, das ist ein echtes Manko.“ Studierenden aller Richtungen rät sie daher, Betriebswirtschaft in ihren persönlichen Lehrplan fakultativ einzubauen.

Frauen sind lösungsorientiert

Angesprochen auf besondere Stärken, die sie als selbstständige Akademikerin in ihre Berufswelt einbringt, nennt Angelika Fittkau vor allem die ausgeprägte Problemlösungs-Kompetenz, die Frauen kennzeichne. „Wir scheuen uns nicht

„Ich würde mit meinem jetzigen Wissen die ganze Existenzgründung organischer wachsen lassen, keinenativen Hochstart machen. Ich vertraue nun mehr auf meine eigenen Ressourcen und Fähigkeiten.“



PORTRAIT 07

DIE FESTIVAL-MACHERIN

Bettina Buchler

Alter:

43 Jahre

Studium / Abschluss:

Vergleichende Literaturwissenschaft, Philosophie und Amerikanistik an der University of Arizona und an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz / Magister Artium und Master of Arts

Branche:

Wissensintensive Dienstleistungen für Medien und Kommunikation

Betätigungsschwerpunkte:

Projektmanagement im Medien- und Kommunikationsbereich, Kulturmanagement

Anzahl der Mitarbeitenden:

Solo-Selbstständigkeit, Freiberuflerin

Entwicklung der Selbstständigkeit:

Freiberuflich tätig seit 1998

Mitgliedschaften:

rheinmain communication network

Kontakt:

Regerstr. 6,
65193 Wiesbaden

Telefon:

0611 / 304232

E-Mail:

bettina.buchler@gmx.de

Film und Fernsehen sind das Geschäftsfeld der 43-jährigen Freiberuflerin Bettina Buchler, die mit dem deutschen Magister-Abschluss und dem amerikanischen Master of Arts in den Fächern Vergleichende Literaturwissenschaft, Philosophie und Amerikanistik, zwei sehr unterschiedliche akademische Welten kennen gelernt hat. Selbstständigkeit und finanzielle Unabhängigkeit sind seit jeher ihre Leitmotive. Heute gestaltet sie von ihrem Büro in Wiesbaden aus beispielsweise das Fachprogramm des renommierten Krimi-Festivals ‚Tatort Eifel‘. Die Gattung Krimi setzt sie in diesem deutschlandweit einmaligen Projekt mit allen denkbaren Facetten in Szene, vom Kurzfilm bis zum Starkino. Sie bringt Autorinnen und Autoren, Produzentinnen und Produzenten, Sender und Publikum an einen Tisch – ein kreativer Rahmen, dessen Folgen jeder Film- und Krimifan kennt. Ihre Maxime bei allen Aufgaben: Herausforderungen annehmen.

Den eigenen Platz finden

Vielleicht war es das Vorbild einer „sehr unabhängigen Mutter“, wie Bettina Buchler ihre familiäre Prägung schildert, vielleicht auch der ureigenste Antrieb: „Ich habe eigentlich immer darauf geachtet, mein eigenes Geld zu verdienen. Schon als Zwölfjährige habe ich einen Job in einer Gärtnerei gehabt, um mir mit dem Ersparten Wünsche erfüllen zu können.“ Die Achtsamkeit in Bezug auf die eigene materielle Sicherheit gehöre einfach zu ihr, „ich lebe immer schon mit dem Bewusstsein, dass ein Polster für die Eigenständigkeit da sein muss“. Die Arbeit mit Pflanzen und Gärten inspirierte sie zunächst, das Fach Landschaftsarchitektur für ein Studium ins Auge zu fassen. „Auch der Umgang mit Menschen lag mir, ich hätte mir ebenso gut vorstellen können, zum Beispiel Krankengymnastin zu werden.“ Doch da beide Neigungsberufe zur damaligen Zeit Wartezeiten auf einen Studien- oder Ausbildungsplatz zur Voraussetzung hatten, kam ein drittes lebhaftes Interesse zum Zuge: „Die Vergleichende Li-

„Bei allen guten Zufällen finde ich es immer enorm wichtig, selbst zu signalisieren, dass man die Chance annehmen wird und dass man ein vitales Interesse daran hat, sich mit den Anforderungen auseinander zu setzen.“

teraturwissenschaft, die Komparatistik, bringt einen in Kontakt mit allen Künsten, das ist das Faszinierende daran. Damit ist genauso die Ausrichtung auf Drehbücher und Film möglich.“ Eine Wahl, die sich als sehr stimmig herausstellte. Diese künstlerischen Disziplinen kommen, so sagt sie, ihrem Wunsch entgegen, die Dimensionen menschlicher Verhaltensweisen zu ergründen und immer wieder Dinge in Frage stellen zu können.

Das finanzielle Polster erarbeitete sie sich studienbegleitend mit Jobs in der Gastronomie. Doch bald trat ein anderes, bis heute durchgehendes Lebensmotiv in den Vordergrund: „Ich war auf der Suche nach neuen Impulsen und nach meinem eigenen Platz im Leben, ich wollte etwas ganz Anderes finden.“ Mit ausgeprägter Abenteuerlust machte sich Bettina Buchler mit vielen Philosophiebüchern im Gepäck buchstäblich auf in die Wüste – nach Arizona. Dort studierte sie Literaturwissenschaft und war zugleich Dozentin für Deutsch, um das kostspielige Studium zu finanzieren. Die damalige Erfahrung ist für sie bis heute ein Anstoß, die hiesige gesellschaftliche Realität mit teilweise kritischem Blick zu betrachten. „Es hat bei mir großen Eindruck hinterlassen, dass es in den USA für mich schon als ganz junge Frau Anfang zwanzig möglich war, zu lehren und die entsprechende Autorität zu haben. Dort finden individuelle Fähigkeiten immensen Freiraum zur Entfaltung, wenn man will. Niemand sagt von vornherein, dass man dieses oder jenes nicht könne, sondern man kann sich ausprobieren. Das Klischee des Landes der unbegrenzten Möglichkeiten stimmt insofern, vieles davon ist hier undenkbar.“

Ihr Studium in den USA, das sie mit dem Master of Arts und einer Auszeichnung für ihre Lehrtätigkeit abschloss, sei durch die Gleichzeitigkeit von Lernen und Leh-

ren viel praxisnäher als in Deutschland gewesen. „Hier muss man sich die Nähe zum ‚realen‘ Leben selbst hart erkämpfen oder sie findet nicht statt.“ Folglich fiel es ihr nach ihrer Rückkehr relativ schwer, sich wieder in den deutschen Hochschulalltag einzufinden.

Karriere in der Filmwirtschaft

Doch die Entscheidung zur Rückkehr stand aus privaten Gründen an. In ihr war zunehmend der Wunsch aufgekommen, wieder enger mit ihrer Familie verbunden zu sein, von der sie in der damaligen Zeit ohne Internet viel strenger getrennt war, als es heute der Fall wäre. Da die



Universität Mainz in den Kulturwissenschaften einen exzellenten Ruf hatte, fiel die Entscheidung für den Rückweg in die Heimat auch zu Studienzwecken besonders leicht. „Bei meinen Professorinnen und Professoren habe ich lebendige Begeisterung für ihr Fach erlebt und Freude am Lehren, das hat sehr motiviert“, beschreibt Bettina Buchler die mentale Unterstützung, die sie seitens der Hochschule erfuhr. In ihrer Abschlussarbeit wurden erste thematische Grundzüge für den Film und die Festivalarbeit gelegt, die sie heute in ihrer Selbstständigkeit überwiegend ausübt: Bereits dort ging es um das Genre der fiktionalen Schilderung von Verbrechen. Sie schrieb

über „Filmische und literarische Inszenierungen des Schreckens am Beispiel von ‚Das Schweigen der Lämmer‘ und ‚Wild at Heart‘“.

Für die Existenzsicherung jobbte sie im Medienbereich. Durch Zufall hörte sie, dass bei der Freiwilligen Selbstkontrolle der Filmwirtschaft (FSK), die unter anderem für die Altersfreigaben von Filmen zuständig ist, ein Job für freie Mitarbeit vakant war, bei dem es darum ging, in einem Fachgremium Filme zu sichten, zu diskutieren und zu bewerten. Bettina Buchler bewarb sich und wurde genommen. Bei der FSK hatte sie bald ein sehr gutes Renommee, das bis in den übergeordneten Dachverband Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e. V. (SPIO) bekannt wurde. „Ich hatte aus einem ganz anderen Grund den Geschäftsführer der SPIO um ein Gespräch gebeten“, schildert sie den nächsten Schritt auf ihrer Karriereleiter, der für sie einen fließenden Übergang aus dem Studium in die berufliche Praxis ermöglichte. In gewisser Weise sei es Zufall gewesen, meint Bettina Buchler. Jedoch ohne ihre Kompetenz wäre dieser Zufall sicher gar nicht erst möglich gewesen. „Der Geschäftsführer stand kurz vor seinem Ruhestand und meinte, ich wäre die geeignete Person für seine Nachfolge. Er wolle mich dafür vorschlagen.“ Bettina Buchler tat das, was sie immer tut: die Chance annehmen und ein „ich kann nicht“ im Hinterkopf gar nicht erst zulassen. „Ich bin mit einer Mischung aus Draufgängertum und Ängstlichkeit an diese Chance herangegangen und habe die Entscheider dort offenbar mit dem Willen, mich zu engagieren, überzeugt.“ Der Vorstand übertrug ihr als 31-jährigen die Geschäftsführung gemeinsam mit einem Kollegen und sie war somit die jüngste Geschäftsführerin und die erste Frau in dieser Position.

Mit Selbstbewusstsein an ungewöhnliche Aufgaben

Ausschlaggebend für ihre Ernennung zur Geschäftsführerin war, so vermutet Bettina Buchler, auch ihre Schlüsselkompetenz: unterschiedliche Interessen zusammenführen und dabei die Ziele konsequent verfolgen, die relevant sind für das jeweilige Arbeitsfeld. Generell nimmt sie solche Herausforderungen, die an sie herangetragen werden, immer an, auch wenn ihr Dinge zugetraut werden, vor denen sie von sich aus zögern würde. „Meine Einstellung ist, dass mir diese Chance nicht so schnell wieder geboten wird. Und was soll denn schon passieren, außer dass man vielleicht merkt, dass man andere Lösungen finden muss? Wie sollte man sonst lernen? Es geht immer nach dem Ausschlusskriterium: Wenn eines nicht funktioniert, dann halt etwas anderes.“

Zugleich beschreibt sie sich als Perfektionistin, die angetrieben ist von der Divergenz zwischen Risiko und der Möglichkeit des Scheiterns einerseits und der Suche nach dem Optimalen andererseits. Das Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen innerhalb der SPIO allerdings empfand sie auf Dauer als zu Kräfte zehrend. Nach Ablauf des Vertrages suchte sie nach einer Tätigkeit mit einer klaren Zielsetzung. Gute Kontakte zur SPIO bestehen direkt oder indirekt noch immer, zumal sich auch im Rahmen ihrer derzeitigen Tätigkeit Anknüpfungspunkte finden und sie frühere Kollegen in ihrer Tätigkeit im Verwaltungsrat der Filmförderungsanstalt Berlin weiterhin trifft.

Profi mit vielen Facetten

Nach ihrer Geschäftsführungsstelle ging es für Bettina Buchler zunächst auf ganz normale Arbeitssuche. Denn Anzeichen dafür, dass sich neue Aufgaben aus dem Bisherigen ergeben würden, waren nicht

in Sicht. Stattdessen war der normale Gang über das Durchforsten von Stellenanzeigen, Internet und Empfehlungsmanagement angesagt. Dafür musste sie sich über ihr Profil klar werden und sich die Frage stellen: Wo liegen die ganz besonderen Stärken? „Mir wurde noch intensiver bewusst, dass mein Beruf mit Kommunikation und mit Netzwerken zu tun haben sollte. Eignung und Erfahrung kamen in dem Bereich bestens zusammen.“ Über persönliche Kontakte erfuhr sie, dass eine deutsche Großbank im Bereich der Unternehmenskommunikation befristete Publikationsprojekte hatte und dafür geeignete, wissenschaftlich fundierte Leute suchte. Sie fragte an und wurde für eine fünfbändige Reihe zum Thema ‚Zukunft der Arbeit‘ engagiert. „Es kam der Bank einerseits auf die textliche Ausdrucksfähigkeit an, vor allem aber auch darauf, mit Zielsicherheit die verschiedenen für das Projekt notwendigen Menschen auszuwählen und zusammenzubringen.“

Bettina Buchler war ganz in ihrem Element: neuen Dingen eine Struktur zu geben und ohne vorherige Festlegung neugierig zu sein war gefragt. Derartige Vorhaben sind für sie faszinierende Abenteuer, denn nicht einmal der Auftraggeber wisse anfangs genau den Weg, wie sich die Projekte entwickeln und welche Perspektiven sich daraus ergeben. Im Vorfeld erschien es Bettina Buchler manches Mal durchaus wie eine Anmaßung, solche nur bedingt voraussehbaren, schwer kalkulierbaren Projekte anzunehmen. „Es ist sogar im wörtlichen Sinne eine Anmaßung, solche Dinge in Angriff zu nehmen: Ich muss beweisen, ob das Maß, das ich mit einer Struktur vorgebe, wirklich stimmt und ob alles in dieser Struktur realisierbar ist.“

Parallel zum anspruchsvollen Buchauftrag leitete sie gemeinsam mit dem persönlichen Referenten des Präsidenten

der Johannes Gutenberg-Universität die zweitägige ‚Jobmesse 2000‘ in Mainz. Sie gehörte außerdem zur Kommission für die Projektförderung von Drehbüchern der Filmförderungsanstalt Berlin, in die sie, vorgeschlagen vom ehemaligen SPIO-Präsident und ihrem Förderer Filmproduzent Franz Seitz (Die Blechtrommel), hinein gewählt wurde und zu deren Verwaltungsrat sie seit 2003 zählt. In den Jahren 1996 bis 2002 arbeitete sie zudem als Sachverständige



der Landesanstalt für privaten Rundfunk in Ludwigshafen im dortigen Ausschuss für Jugendschutz- und Programmangelegenheiten. Während dieser vielfältigen Tätigkeiten erwartete sie – mittlerweile in fester Partnerschaft lebend – ihr erstes Kind. „Mein Mann und ich haben uns bewusst für Kinder entschieden und vorher gemeinsam darüber gesprochen, wie wir unser Leben einrichten können, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Wir waren uns auch über den finanziellen Mehraufwand durch Haushaltshilfe und

„Meine wichtigste Stärke liegt darin, die passenden Menschen und Ressourcen für eine Aufgabe zu finden. Darauf kann ich vertrauen.“

Kinderbetreuung einig“, berichtet sie. Die Selbstständigkeit bot ihr die Möglichkeit, die Zeit so frei einzuteilen, dass es keine nennenswerten Interessenkollisionen zwischen der privaten und der beruflichen Sphäre gab: „Das Berufliche war und ist Fakt, es ist gesetzt. Trotzdem will ich meine Kinder nicht ‚abgeben‘, – mit Au-pairs habe ich dabei gute Erfahrungen gemacht.“ Die Zeitökonomie ist dank Home-Office, Au-pair und Schule und Kindergarten in drei Minuten Lauf-

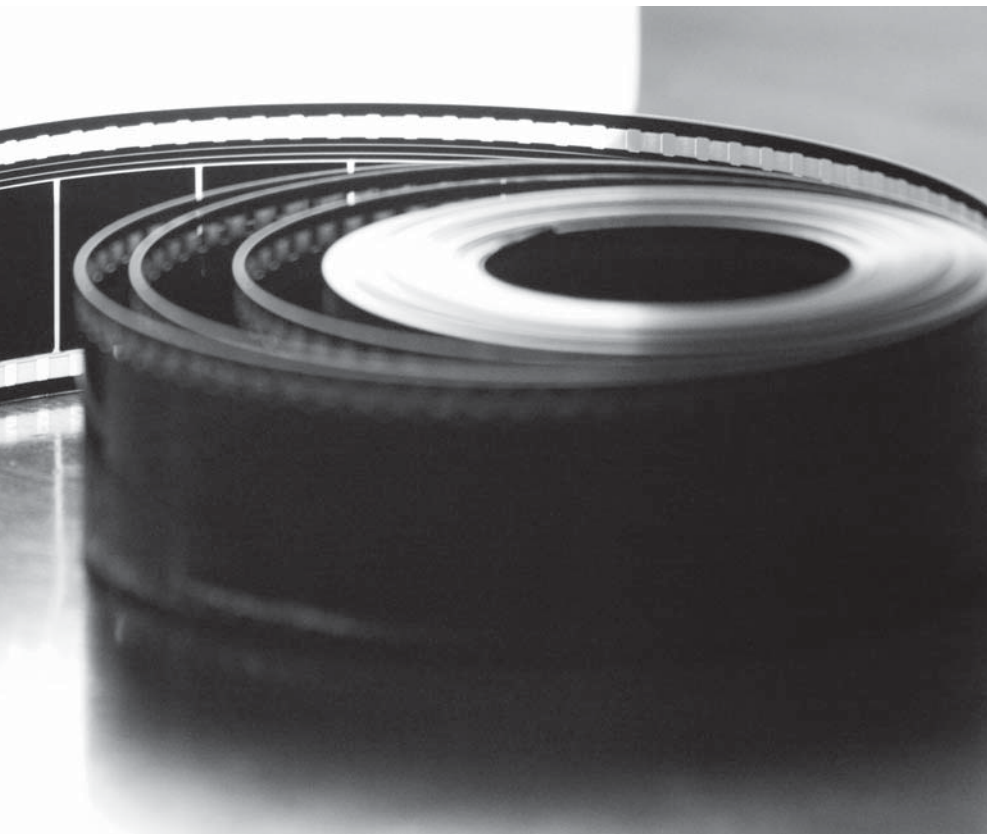
„Jobmesse“ nahtlos der nächste große Auftrag an. Die Initiatoren von ‚Tatort Eifel‘ traten im Jahr 2000 mit der Aufgabe an sie heran, ein publikumsträchtiges Festival zu konzipieren, das sich die gewachsene literarische Berühmtheit der Eifel-Krimis zu Nutze machen und darüber hinaus den Glanz der Filmwelt in die ländliche Szenerie bringen sollte. Nur der Grundgedanke war vorgegeben: eine Art Kontaktbörse für Autorinnen und Autoren und Filmleute zu etablie-

Hauptsponsor so beeindruckend, dass aus dem Einzelstück dringend ein regelmäßiges Event werden sollte. Doch weder in der kommunalen Verwaltung noch bei den zahlreichen in der Eifel lebenden Autorinnen und Autoren waren die Ressourcen zum Aufbau eines kontinuierlichen Festivals gegeben – es fehlten vor allem die Kontakte in die Welt von Film und Fernsehen und auch die Zeit, solche Verbindungen selbst mühsam aufzubauen. Bettina Buchler brachte genau diese Fähigkeiten mit und wurde schnell entschlossen beauftragt.

„Mittlerweile bin ich mit meiner Begeisterung für das Festival und für Land und Leute eine Art Missionarin für die Eifel“, sagt sie von ihrem derzeitigen Hauptprojekt, das alle zwei Jahre fünf Tage lang die Krimiszene und deutschsprachigen Medien mobilisiert und daher jedes Mal im Nachgang einen eindrucksvollen Pressespiegel hervorbringt. ‚Tatort Eifel‘ ist immer präsent, vor, während und nach dem Festival. So hatte Bettina Buchler die Idee, den Flyer des Festivals ins Englische zu übersetzen und ihn zur internationalen Medienszene nach Cannes zu bringen, um ‚Tatort Eifel‘ weiter bekannt zu machen und um neue Kontakte zu finden.

Ein Tatort wird zum Arbeitsfeld

Für das Fachprogramm von ‚Tatort Eifel‘ ist sie nicht nur telefonisch oder online von ihrem Büro aus auf Dauerrecherche nach spannenden Themen und hochkarätigen Referenten. Im Vorfeld des Festivals sind auch Reisen und persönliche Gespräche mit Entscheidern in Fernsehanstalten und Filmproduktionsgesellschaften von großer Bedeutung, um so Kontakte zu Prominenten wie Götz George, der im Jahr 2005 den Hauptpreis des Festivals – den ‚Roland‘ – für sein innovatives filmisches Schaffen im Krimigenre erhielt, herzustellen. Auch



nähe hervorragend. Die Bedeutung, die Bettina Buchler der Arbeit in ihrem Leben gibt, kommt unter anderem in der Tatsache zum Ausdruck, dass sie Mitbegründerin der Business Professional Women in Frankfurt ist, einem unabhängigen Frauennetzwerk mit internationaler Dachorganisation.

Missionarin in Sachen Kultur

Während der ersten Schwangerschaft schloss sich an die Projektleitung der

ren, mit möglichst attraktivem Rahmen für das breite Publikum.

Bereits 1999 hatte es in der Eifel eine so genannte ‚Criminale‘ gegeben – ein Zusammentreffen von rund 200 deutschsprachigen Krimiautoren mit zahlreichen öffentlichen Lesungen, einer Preisverleihung und musikalischem Rahmenprogramm. Der touristische und medienwirksame Erfolg dieser Veranstaltung war für die Kreisverwaltung Daun und den Kultursommer Rheinland-Pfalz als

weitere bekannte Namen aus Literatur und Fernsehen stehen auf ihrer Liste: So holte sie Krimiautor Frank Schätzing und, für ein weiteres Festival, die Fernsehkommissare Dominik Raacke, Sabine Postel, Uwe Kockisch und Walter Sittler in die Eifel.

Die Palette der Seminare, Workshops und Vorträge, die Bettina Buchler zusammenstellt, ist außerordentlich breit: vom professionellen Auftreten beim so genannten Pitching, wenn es um die Vergabe von Drehbuchaufträgen geht, über Informationen seitens der Kriminalpolizei zur Polizeiarbeit in der Praxis bis hin zum Fachwissen von Expertinnen und Experten, wie z.B. eines Kriminalbiologen, der über genetische Fingerabdrücke spricht. Angebote zum dramaturgischen Aufbau von Fernsehkrimis gehören ebenso zum fachlichen Repertoire des Festivals wie innovative Trends im Genre, Urheberrechtsfragen oder Recherchemethoden.

Kern für die kreativen Krimischaffenden, die es aus ganz Deutschland in die Vulkaneifel zieht, ist immer wieder die einmalige Gelegenheit, sehr konkret für die Arbeit in direkten Austausch mit den Film- und Fernsehgewaltigen zu kommen. Beide Seiten profitieren von der Nähe der ‚Stoffproduzenten‘ zu den ‚Stoffverarbeitern‘: Hier können Sender und Produzenten schnell die attraktivsten Plots und Ideen herausfiltern, hier finden die Macher die ideale Plattform zur Präsentation ihrer Geschichten. Werkstattgespräche geben dabei den Rahmen, um die Ideen den vorgegebenen Sendeformen anzupassen und erhöhen so massiv die Chance für eine Zusammenarbeit der Drehbuchschreibern mit den Unternehmen. Bei den rund zwei Dutzend Fachveranstaltungen, die von einem unterhaltsamen Rahmenprogramm für das breite Publikum der Krimifans mit mindestens ebenso vielen Events flankiert werden, hat stets Bettina

Buchler das Programm erarbeitet, inhaltliche und strategische Kooperationen angebahnt, wichtige Filmakteure begeistert sowie Expertinnen und Experten für ihre Mitarbeit gewonnen.

Sicher werden in Verhandlungen

Im Falle von ‚Tatort Eifel‘ und beispielsweise auch des mehrtägigen Fernsehkrimifestivals ‚Deutscher FernsehKrimi-Preis‘ in Wiesbaden, das sie ebenfalls leitet, stimmt die menschliche Ebene mit den Auftraggebern. Wie bei allen

damit das Arbeitsvolumen, so müssen Strukturanpassungen für eine Optimierung von Arbeitsabläufen sorgen. Sehr gute Erfahrung hat Bettina Buchler in der Zusammenarbeit mit anderen qualifizierten Freiberuflerinnen und Freiberuflern gemacht. Über die Zeit ist so ein gut funktionierendes Team gewachsen, das projektbezogen immer wieder zusammen findet.

Als ganz wichtig für ihren Beruf erachtet sie, dass Geisteswissenschaftlerinnen und Geisteswissenschaftler genauso



Freiberuflern ist es eine Frage des Verhandlungsgeschicks und der Einschätzung des Machbaren, wenn es um die Finanzierung und das eigene Honorar geht. „Es ist Erfahrungssache abschätzen zu können, wie hoch der Aufwand für die Organisation eines Festivals ist und was daraus resultierend ein adäquates Honorar darstellt – schließlich gibt es keine Gebührenordnung für Kulturmanagement. Man muss lernen, für sich selber einzustehen. Mir hat der offene Austausch mit anderen Selbstständigen, unter anderem auch meinem Mann, sehr geholfen.“ Wächst ein Projekt und

‚bodenständig‘ sein und wirtschaftlich denken müssen, wie die Vertreter anderer Studienfächer auch. „Ich weiß zwar, wie und wo ich Wissensquellen aktualisieren kann, Controlling, Recht und Existenzsicherung jedoch wurden im akademischen Alltag der Geisteswissenschaften nicht vermittelt.“ Persönlich gleicht sie dieses Manko aus, indem sie sich entsprechendes Know-how von außen hereinholt und sich beraten lässt. „Hier muss jede für sich die richtigen Fachleute finden, die mit ihrem Wissen das Gesamtunternehmen komplettieren.“ Bei der Organisation von Festivals

„Ich riskiere gern abenteuerliche Wege, von denen ich selbst noch nicht weiß, wohin sie mich führen.“

müsse der wirtschaftliche Rahmen immer mitgedacht werden, der auch für die Auftraggebenden wichtig sei – eine Dienstleistung, die letztlich von ihr als Organisatorin und künstlerischen Leiterin erwartet wird. Die bisher lose zusammengestellten Teams haben sich inzwischen als solch feste Gruppe zusammengefügt, dass hieraus praktisch ein kleines Unternehmen geworden ist, u.a. mit der Konsequenz, dass Bettina Buchler prüft, ob sie diese Kooperationsform räumlich und rechtlich weiter optimieren kann.

es eine Fülle von Ereignissen, die als glückliche Zufälle daherkamen, aber im Nachhinein betrachtet kann ich eine durchgängige logische Linie entdecken.“

Mit großer Beharrlichkeit, Neugier und Engagement baut sie nun ihre bestehenden Kontakte weiter aus und sucht neue Kooperationspartner, um ihre Projekte weiterzuentwickeln. Die Teilnahmen an entsprechenden Festivals und Kongressen, auch im europäischen Ausland, werden von ihr genutzt, um neue Themen und Inhalte zu generieren und

die Selbstständigkeit ist mir ein Zeitmanagement möglich, durch das sich Beruf und Familie vereinbaren lassen. Nun bin ich sehr froh, eine Tätigkeit gefunden zu haben, die mich persönlich erfüllen kann und die ich leidenschaftlich gerne ausübe.“

„Materielle Sicherheit und finanzielle Unabhängigkeit sind für mich Motive, die mich das ganze Leben lang begleiten. Was kein Gegensatz ist zum Herzblut, mit dem ich meine Fachrichtung gewählt habe und mit dem ich heute Projekte konzipiere. In der Selbstständigkeit kann ich beides gut miteinander verbinden.“



Perspektiven für die Zukunft

Wenn Bettina Buchler anderen Geisteswissenschaftlerinnen etwas mit auf den Weg geben kann, dann ist es der Rat, immer einen sehr engen Praxisbezug zu suchen und eine konkrete Bodenhaftung zu halten. Mit ihrem bisherigen Weg ist sie sehr zufrieden. Er habe zwar viel Hartnäckigkeit und Zähigkeit erfordert – aber gerade das entspreche ihr ja auch. „Vor zehn Jahren hätte ich diese Entwicklung als zukünftige Perspektive für mein Leben niemals vorausgeahnt. Und natürlich gab

dabei neue Experten zu gewinnen. Bettina Buchler geht davon aus, dass durch bereits zahlreiche Koproduktionen im Fernsehbereich die Länder enger zusammenwachsen werden. Mit wachen Augen betrachtet sie auch den amerikanischen Krimimarkt, der aufgrund seiner großen wirtschaftlichen Bedeutung den gesamten Markt stark beeinflusst.

Bettina Buchlers Fazit ihrer bisherigen Jahre in der Selbstständigkeit ist eindeutig: „Ich fühle mich in der Selbstständigkeit unabhängig und frei zu entscheiden, welche Aufgaben ich annehme. Durch



PORTRAIT 08

DIE ORGANISATIONS- ENTWICKLERIN

Dr. Yvonne Groening

Alter:
37 Jahre

Studium / Abschluss:
Betriebswirtschaftslehre an der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg,
Promotion an der Universität Pader-
born / Diplom-Kauffrau, Dr. rer. pol.

Branche:
Wissensintensive Dienstleistungen
für Unternehmens- und IT-Beratung

Betätigungsschwerpunkte:
Beratung für den Mittelstand,
Prozess- und Organisationsanalyse,
IT-Beratung

Unternehmen:
myconsult GmbH

Anzahl der Mitarbeitenden:
12

Entwicklung der Selbstständigkeit:
2003: Gründung der myconsult
GmbH zusammen mit Dr. Stephan
Kassanke und Dr. Markus Toschläger
in Paderborn

Mitgliedschaften:
Wirtschaftsjunioren (WJ), Verband
deutscher Unternehmerinnen (vdu),
MagNet F

Kontakt:
myconsult GmbH,
Kilianstr. 20,
33098 Paderborn

Telefon:
05251 / 688866-0

E-Mail:
info@myconsult-team.de

Internet:
www.myconsult-team.de

Die 37-jährige Betriebswirtschaftlerin Dr. Yvonne Groening tat den Sprung in die Selbstständigkeit im Jahr 2003 – gleich nach Abschluss ihrer Promotion. Als direkter Spin-Off der Universität Paderborn wendet sich das von ihr mitbegründete Unternehmen myconsult GmbH mit Verankerung in der Region Ostwestfalen vor allem an mittelständische Unternehmen, die passgenaue IT-Lösungen und eine entsprechende Beratung in der Prozessanalyse oder in der Strategieentwicklung benötigen. Die Kernaufgaben von Yvonne Groening, die in ein Team von weiteren zwei männlichen Geschäftsführern und insgesamt zwölf Mitarbeitenden eingebunden ist, befassen sich dabei mit Strategieentwicklung und -konkretisierung, Prozess- und Organisationsanalyse sowie deren Gestaltung und Umstellung und strategischer Personalberatung. Mit Vorträgen zu Kriterien einer erfolgreichen Entrepreneurship und den besonderen Stärken von Unternehmerinnen macht sie darüber hinaus jungen Akademikerinnen Mut und gibt Orientierung auf dem Weg in die berufliche Unabhängigkeit.

Start mit solider kaufmännischer Ausbildung

Wenn Yvonne Groening heute ein Erbstück ihres Großvaters – eine Schreibgar-nitur – in die Hand nimmt, dann erinnert sie sich daran, dass ihr sein Vorbild als selbstständiger Konditormeister unbewusst wertvolle Eigenschaften für ihr eigenes Unternehmerinnendasein mitgegeben hat. Bewusster war die Prägung durch ihren Vater, der in leitender Position mit Personalverantwortung auch zu Hause viel über seine Arbeit sprach. „Er weckte schon früh mein Interesse an Wirtschaft. Ich bekam von ihm viel Positives über das Leitbild der Verant-wortung, das zu einer Führungskraft gehört, mit“, schildert sie den Ursprung des Wunsches, selbst auch einen Beruf im Bereich der Ökonomie zu wählen. Nach dem Abitur begann sie ihre Laufbahn zunächst mit einer Ausbildung als Industriekauffrau in einem großen Konzern in ihrer Heimatstadt Hannover.

„Die Selbstständigkeit ist ein andauernder persönlicher Reifungsprozess.“

Ihr sei es damals wichtig gewesen, eine verlässliche Basis ohne großes Risiko zu haben, begründet sie diesen Schritt. Die kaufmännische Praxis als Auszubildende war für sie ambivalent. Einerseits sei der Alltag in der Lehre wenig spannend und eher von Routine überlagert gewesen. Andererseits habe sie wertvolle Einblicke in die Arbeitswelt und deren Rollendifferenzierung erhalten, die sie letztlich dann doch für die Aufnahme eines Studiums motivierten. „Beispielsweise durften in meinem Ausbildungsbetrieb Frauen nicht in der Produktion tätig sein, da es wegen der Belastung mit Blei u.a. im Hinblick auf eine Schwangerschaft gesundheitlich zu gefährlich war. Ich habe jedoch erfahren, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dieser Trennung gut leben konnten und zufrieden waren. Es hat mich neugierig gemacht, wie Beschäftigte und Führungskräfte mit solchen Differenzierungen konstruktiv umgehen.“

Ihr Studium der Betriebswirtschaft begann sie dann zunächst in Bamberg. Währenddessen war sie zur Studienfinanzierung

Nicht Zahlen zählen, sondern Menschen

Den Studienschwerpunkt Personalwirtschaft wählte sie ganz bewusst im Hinblick auf ihre eigene Laufbahn. „Natürlich war es teils durch meinen Vater inspiriert, hinzu kamen meine Erfahrungen im Umgang mit Menschen während der Ausbildung. Wichtig war mir, nicht generalistisch irgendetwas zu lernen, sondern mich auf Organisationspsychologie zu konzentrieren. Dort stehen nicht die betriebswirtschaftlichen Kennziffern im Mittelpunkt, sondern die Menschen und ihre Persönlichkeit.“ Eine universitäre Vorbereitung auf eine eventuelle Selbstständigkeit habe es nicht gegeben. Sondern ihr Professor und somit wichtigster Ansprechpartner in Bamberg ermutigte sie nach ihrer Prüfung zur Diplom-Kauffrau, im Wissenschaftskontext zu bleiben, zu promovieren und sich um eine Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin zu bewerben. Im Fachbereich Personalwirtschaft könne sie ihre Chancen in der Entwicklung von Strategien und Kompetenzen nutzen, so sein Rat. Sie selbst

rück zog es sie unterdessen auch nach Norddeutschland, wo sie in Paderborn an der dortigen Universität einen idealen Platz fand.

Am Ende der Promotionszeit schlug ein Kommilitone, mit dem sie seit 1999 einige gemeinsame Projekte in der Wirtschaftsinformatik durchgeführt hatte, eine unternehmerische Selbstständigkeit als Duo vor. Das gewachsene Vertrauensverhältnis und der kreative Spaß, den diese Beratungsprojekte für Yvonne Groening bedeuteten hatten, waren für sie mit einer der Auslöser, um zu dem mutigen Vorhaben Ja zu sagen. Ein weiterer Informatiker vom selben Lehrstuhl stieß bald hinzu und komplettierte sowohl die technische Kompetenz als auch die Geschäftsführerschaft. Weitere Unterstützung kam durch die stille Beteiligung von Lena Suhl, einer Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Universität Paderborn, die als Doktormutter beider Kollegen den Schritt in die Selbstständigkeit von Anfang an unterstützte. Deren Anstoß war es, im Leistungsportfolio der nun gegründeten myconsult GmbH vor allem die Organisations- und IT-Beratung für mittelständische Unternehmen in den Vordergrund zu rücken.

Gründungshilfe erleichtert erste Schritte

Mit Hilfe der Kontakte, die seitens der Universität über Drittmittelprojekte eingebracht werden konnten, wurden schnell die ersten Kunden akquiriert. Nicht nur das operative Geschäft, auch die Finanzierung der GmbH fiel – auf mehrere Schultern verteilt – leicht, Fremdkapital musste nicht in Anspruch genommen werden. Überdies konnte myconsult von dem damaligen nordrhein-westfälischen PFAU-Programm (Programm zur finanziellen Absicherung von Universitätsausgründungen) profitieren: Mit diesem bekam das Team



etwa als Messehostess auf der CeBit und anderen Events als freie Mitarbeiterin eingesetzt, so dass sie auch während der akademischen Ausbildung immer mehr Praxiserfahrung sammeln konnte.

jedoch gelangte allmählich zu der Überzeugung, dass eine weitergehende Karriere an der Hochschule für sie auf Dauer nicht das Richtige wäre: „Ich wollte langfristig zurück in die Wirtschaft.“ Zu-

nach erfolgreicher Bewerbung auf zwei Jahre befristet zwei halbe BAT-IIa-Stellen gefördert, was wesentlich zur Existenzsicherung des Unternehmens in der Startphase beitrug. Die stille Beteiligung und die dadurch enge universitäre Anbindung waren darüber hinaus hilfreich, auch der ausgefeilte Businessplan ließ auf den Erfolg schließen, der sich dann in einem „rasanten und dennoch organischen Wachstum“ verwirklichte. Derzeit hat das Unternehmen zwölf Mitarbeitende. Es besteht eine deutliche weitere Expansionsabsicht, die bei etwa dreißig Beschäftigten seine Obergrenze haben sollte, erläutert Yvonne Groening den geplanten Kurs.

Neben der finanziellen Unterstützung genoss der Spin-Off weitere Vorteile aus dem zweijährigen Förderprogramm. So waren die Räume und Betriebsmittel des Lehrstuhls frei nutzbar, zudem gab es als effektive Förderung einen Beratungsscheck über 5.000 Euro für steuerliche Fragen und den Aufbau der Corporate Identity. „Wir konnten damit in einer Phase, in der wir noch wenige Aufträge hatten, den Aufbau der Organisationsstrukturen und betriebswirtschaftlichen Prozesse forcieren. Heute wäre für all das kaum noch Zeit“, ist die Betriebswirtschaftlerin froh über die umfassende Anschubhilfe. Allerdings, so betont sie, wäre der Weg in die Selbstständigkeit sicher auch ohne all das versucht worden: „Lediglich der schnelle und erfolgreiche Markteintritt war anfangs davon abhängig.“ Ohne Existenzsorgen „frei aufspielen“ zu können sei wohltuend und produktiv gewesen. Mit einem Lehrauftrag für IT-Consulting an der Universität Paderborn und einem für Entrepreneurship an der Universität Flensburg sowie durch eine enge Zusammenarbeit mit der Transferstelle ihrer Hochschule, die eine Gründungsinitiative mit Coaching anbietet, gibt Yvonne Groening die erfahrene Unterstützung an den Nachwuchs weiter.

Work-Life-Balance als wichtigstes Argument für Selbstständigkeit

Es waren nicht erst die günstigen Rahmenbedingungen, die sie auf den Lebensentwurf einer unternehmerischen Selbstständigkeit brachten. Während eines halbjährigen Forschungsaufenthalts in den USA an der Industrial and Labor Relation School der University of Cornell, den sie noch vor ihrer Promotion absolviert hatte, bekam sie ihre frühesten Anstöße zum Entschluss, sich eine eigenständige berufliche Existenz aufzubauen. „Das Eintauchen in die Verhältnisse dort hat meine Entscheidung motiviert“, schildert Yvonne Groening ihre Überlegungen, „da ich erstmals erfuhr, wie die wissenschaftliche und wirtschaftliche Ebene eng miteinander verbunden sein können und wie professionelle Netzwerke funktionieren.“ In den USA seien Ausgründungen aus Hochschulen viel selbstverständlicher als hierzulande, benennt sie einen der Unterschiede aus der damaligen Zeit.

Kurz nach diesem Blick über den deutschen Hochschul-Tellerrand hatte sie als junge Mutter die Vereinbarkeit von Arbeitssphäre und Familie zu schultern, was bei einem wegen seiner Consulting-Tätigkeit häufig abwesenden Ehemann eine besondere Herausforderung war. „Ich kam zu der Einsicht, dass definitiv nur die Selbstständigkeit mir möglich machen würde, Kindererziehung, Arbeit und Wissenschaft parallel laufen zu lassen. In einer Position als Angestellte beispielsweise wäre dieser Lebensentwurf aus meiner Sicht nur schwierig umsetzbar gewesen.“ Derzeit leistet sie ihren Teil der Geschäftsführung der myconsult GmbH mit 25 Wochenstunden und hat ihre ursprünglichen Vorstellungen von einem Managementposten mit Personalverantwortung in einem Konzern als ungeeignet ad acta gelegt. Es gebe, so betont sie, eine klare Prioritätensetzung

innerhalb ihrer Familie, die nicht verhandelbar sei, und eine gegenseitige Akzeptanz des gewählten Weges, die sich in ihrem beruflichen Team fortsetze. Später könne sie womöglich auf eine Vollzeit-Position wechseln.



In dieser Lage weiß sie sich dank ihrer Einbindung in ein Netzwerk für Frauen in Führungspositionen und in das der Wirtschafts-Juniorinnen einig mit vielen Kolleginnen. Derzeit nutzt sie im Rahmen des Mentoring-Programms TWIN (Two women win; gefördert von der Käthe-Ahlmann-Stiftung des Verbandes Deutscher Unternehmerinnen), das eine auf ein Jahr befristete kostenlose Beratung zur Verfügung stellt, intensiv den Erfahrungsaustausch, um die verschiedenen Aspekte einer Teilzeit-Geschäftsführung zu optimieren. „Ich bin sicher, das ist für viele selbstständige Frauen mit Führungsverantwortung eine wichtige Problematik. Anfangs fühlte ich mich damit beruflich gehandicapt, doch ich habe gelernt, zu dieser Entscheidung zu stehen. Diesen Mut, zu sich und seinen Bedürfnissen zu stehen, würde ich gern selbst als Mentorin weitergeben, wenn die Zeit reif ist.“ Die Flexibilität, die myconsult seinen Beschäftigten bietet und die sich auch in der breiten Akzeptanz dafür äußert, wenn eine Angestellte – oder in Zukunft vielleicht auch ein Angestellter – bei einem Betreuungseingang für ein Kind einen Laufstall neben dem Schreibtisch einrichtet, wurde von der Stadt Paderborn mit einer Auszeichnung als besonders familienfreundliches

„Wegen ihrer familiären Einbindung erleiden viele Frauen große Nachteile. In unserem Unternehmen jedoch haben es alle im Team und alle Kunden akzeptiert, dass es anders gehen kann und muss.“

Unternehmen honoriert. Ein augenfälliger Beweis dafür also, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer dort in Unternehmen einen besonderen Platz hat, in denen auch die Unternehmensleitung diese lebt.



Multikultur der Persönlichkeiten

Yvonne Groening ist bei myconsult – neben ihrer Funktion als geschäftsführende Gesellschafterin – auch für Public Relations, für das systematische und dokumentierte Wissensmanagement, für die Strategieplanung und für die interne Personalentwicklung verantwortlich. „Wir sind eine gut gelungene Mischung aus verschiedenen akzentuierten Persönlichkeiten und haben es geschafft, gerade aus diesen Unterschieden heraus eine gute Unternehmenskultur aufzubauen“, beschreibt sie das Diversity-offene Konzept im Unternehmen. „Wir führen mit allen intensive Personalgespräche, bieten Coaching an und sind in der Lage, individuelle Kompetenzprofile zu erstellen, die zu gezielten Weiterbildungsmaßnahmen führen können.“ Gerade die Mitarbeitenden, die häufig zu Kunden unterwegs sind und die daher in ihrem Privatleben mit ihren Partnerinnen und Partnern einen gewissen Verzicht leisten müssen, benötigten eine deutlich gezeigte Wertschätzung, um diesen aufreibenden Lebensstil mittragen zu können. Mit Teambuilding oder Incentives, Sommer- und Weihnachtsfesten, Ausflügen oder gemeinsamen Sportaktivitäten

werde die Motivation hierfür gestärkt.

In einer Belegschaft wie der ihren, in der häufig Freundschaft und Beruf fließend ineinander übergangen, sei es eminent wichtig, so Yvonne Groening, eine sehr klare Kommunikation zu pflegen und Fragen der persönlichen Beziehung von Sachproblemen zu trennen. Es gebe mehr Konfliktpotenzial als in anonymen strukturierten Betrieben, aber auch größere Chancen zum persönlichen Wachstum. Als Frau tendiere sie eher zu einer Priorität der emotionalen Werte, doch sei es letztlich keine Frage des Geschlechts, sondern der Authentizität. Diese Aufrichtigkeit gilt genauso in Verbindung mit der Klientel des Unternehmens: Gerade kleine und mittelständische Firmen seien längst sehr sensibilisiert gegen falsche Töne oder unhaltbare Versprechungen, von denen es seitens der IT-Branche jahrelang etliche gegeben habe. „Mit einer gewissen ‚Hemdsärmeligkeit‘ im Umgang miteinander, ist es dann in intensiven Vorgesprächen möglich, eine konstruktive Nähe zu erzeugen, die uns befähigt, die echten Fragestellungen des Klienten hinter den Kulissen zu verstehen und uns mit seinen Zielen zu identifizieren.“ Sie selbst, so ist ihre Erfahrung, erhalte bei den Kunden ein besonders gutes Standing durch ihr ausgeprägtes Organisationstalent, das gepaart mit Pragmatismus, solidem betriebswirtschaftlichem Fachwissen und zugleich einer spürbaren Euphorie für die Geschäftsidee offenbar überzeugend ankomme.

Experiment Selbstständigkeit mit gutem Resultat

Für Yvonne Groening steht es außer Frage, sowohl im Rückblick als auch in der Vorausschau, begründetes positives Denken zu hegen, wenn es um ihr Unternehmen geht. „Wir hatten bei der Gründung die Prämisse, nach zwei Jah-

ren gemeinsam zu entscheiden, ob die Lage so gut ist, dass wir weitermachen, oder ob die Lage so wenig zufriedenstellend ist, dass wir die Firma auflösen sollten, um unser Wissen nicht brach liegen zu lassen und es anderweitig Erfolg bringend einzusetzen.“ Angst vor einem möglichen Scheitern habe sie nie gehabt, sondern viel Idealismus. Als die zwei Jahre um waren, stand fest: „Die Selbstständigkeit war und ist für uns das Richtige. Als Teamgründung ist es vor allem bereichernd, wenn sich unterschiedliche Aspekte und Kompetenzen verbinden lassen.“ Die Lebensweise als eigenständige Unternehmerin ermögliche ihr nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die ihr so wichtig sei, sondern sie erlaube ihr auch, anderen Menschen eine Perspektive zu bieten und ihre Erfahrungen weiterzugeben. Das Resultat ihrer fünfjährigen Erfahrungen als Selbstständige ist daher das permanente Gefühl, wertgeschätzt zu werden. Das Firmenmotto ist für sie lebendig: „Guter Rat ist nicht teuer. Sondern wertvoll.“

„In einem gemeinschaftlich geführten Unternehmen braucht es klarere Regelungen, um Konflikte erst gar nicht entstehen zu lassen. Der Lohn jedoch ist eine große Bereicherung an sozialen Fähigkeiten.“

LINKS**FACE – FEMALE ACADEMIC ENTREPRENEURS**

<http://www.face.inmit.de>

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE AN DER UNIVERSITÄT TRIER E.V. (INMIT)

<http://www.inmit.de>

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF)

<http://www.bmbf.de>

BUNDESWEITE GRÜNDERINNENAGENTUR (bga)

<http://www.gruenderinnenagentur.de>

**EXISTENZGRÜNDUNGSPORTAL DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR
WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWi)**

<http://www.existenzgruender.de>

UNTERNEHMERINNENTAG

<http://www.u-netz.de>

LITERATUR

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.)

GRÜNDUNGSQUELL CAMPUS

Neue akademische Gründungspotenziale bei Studierenden. Erste Ergebnisse der Studierendenbefragung an 37 deutschen Hochschulen im Rahmen des Forschungsvorhabens FACE – Female Academic Entrepreneurs, Bonn, Berlin 2007.

KfW Bankengruppe (Hg.)

CHEFINNENSACHE

Frauen in der unternehmerischen Praxis, Heidelberg 2004.

Koepke, Hans (Hg.)

GRÜNDUNGSPOTENZIALE VON GEISTES-, KULTUR- UND SOZIALWISSENSCHAFTLERN

Stand und Perspektiven. Beiträge im Rahmen des Wuppertaler Fachkongresses, Stuttgart 2004.

Leicht, René/Welter, Friederike (Hg.)

GRÜNDERINNEN UND SELBSTSTÄNDIGE FRAUEN

Potenziale, Strukturen und Entwicklungen in Deutschland, Karlsruhe 2004.

Kräuter, Maria

GEISTESWISSENSCHAFTLER ALS GRÜNDER

Nürnberg 2004.

Kräuter, Maria

EXISTENZGRÜNDUNG IN KULTUR- UND MEDIENBERUFEN

Nürnberg 2002.

HERAUSGEBER/TELEFONERHEBUNG/PUBLIKATIONSERSTELLUNG

Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.

Bahnhofstr. 30-32 | 54292 Trier

Telefon: 0651 / 14577-0 | Fax: 0651 / 14577-11

E-Mail: info@inmit.de | Internet: www.inmit.de

AUTORINNEN

Martina Josten (Projektleitung FACE, Geschäftsführerin Inmit) | Judith Laux (Inmit)

PROJEKTMITARBEIT

Michael Thomm (Inmit)

PORTRAITS

Interviews und Text: Angelika Koch

Redaktion: Martina Josten (Inmit)

LAYOUT

Andreas Goltz | www.phormat.de

FOTOS

Andreas Goltz, André Kura, www.photocase.com

Des Weiteren bedanken wir uns bei den Portraitierten für die Überlassung von Fotomaterial.

DRUCK

Druckerei Rosenbaum, Nettersheim-Zingsheim

Dezember 2007

Alle Rechte vorbehalten – Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Ein Forschungsvorhaben des
Instituts für Mittelstandsökonomie
an der Universität Trier e.V. (Inmit)



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Das Vorhaben „Erforschung neuer akademischer Gründerinnenpotenziale in wissensbasierten Dienstleistungen – Evaluation, Ergebnisdokumentation und Praxistransfer“ (Förderkennzeichen: 01 FP 0511) wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

