



# ifempower

## UNTERNEHMERINNEN IN EUROPA

HERAUSFORDERUNGEN,  
STRATEGIEN UND GRUNDSÄTZE





## Inhalt

Inhalt.....	iii
Index der Tabellen.....	v
Dokumentenkontrollblatt.....	vi
Versionsverwaltung und Beitragshistorie .....	vi
1. Zusammenfassung .....	2
2. Einführung .....	1
3. Forschungsfrage und Methodik.....	4
3.1. Die Forschungsfragen .....	4
3.2. Stichprobenziehung und Methodik .....	5
4. Die Zusammenhänge und nationalen Stichproben .....	6
4.1. Der Anteil der Arbeitgeber und Selbständigen an den nationalen Arbeitsmärkten.....	7
4.2. Unternehmerinnen in verschiedenen Phasen ihrer Karriere .....	9
5. Unternehmerinnen.....	11
5.1. Bildungshintergrund, Wirtschaftssektoren und Märkte.....	11
5.2. Der Prozess, Unternehmer zu werden. ....	13
5.2.1. Motivationen .....	13
5.2.2. Gründung der Firma in Teilzeit .....	15
5.2.3. Frühere Berufserfahrung .....	15
5.2.4. Start der Karriere als Unternehmerin.....	17
5.2.5. Die Schiene "Mompreneurship" .....	18
5.2.6. Der Fall der Familienunternehmen .....	18
5.2.7. Rollenbilder in der Gründungsphase eines Unternehmens.....	20
5.2.8. Ressourcennutzung bei der Unternehmensgründung.....	20
5.3. Leitung der Firma .....	21
5.3.1. Verantwortlichkeiten innerhalb der Firma .....	21
5.3.2. Herausforderungen und Schwierigkeiten .....	22
5.4. Erhaltene Unterstützung.....	27
5.4.1. Auf der persönlichen Ebene .....	27

5.4.2.	Bei der Unternehmensgründung: Mentoring, Beratung durch etablierte Unternehmer, erfahrene Unternehmer oder andere Experten. ....	28
5.4.3.	Bei der Leitung des Unternehmens .....	28
5.5.	Strategien zur Herstellung der Work-Life-Balance .....	29
6.	Situation von Unternehmerinnen in der Gesellschaft.....	31
6.1.	Kein Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Unternehmern.....	31
6.2.	Erklärungen, Gründe für die Unterschiede.....	32
6.2.1.	Der "Charakter" der Frauen, ihre Werte und Sozialisierung.....	32
6.2.2.	Die "Doppelbelastung".....	33
6.2.3.	Das "andere" Verhalten von Frauen als Unternehmerinnen, unterschiedliche Arbeitsweisen oder Führungsstile .....	34
6.2.4.	Kontext bezogene Faktoren .....	35
7.	Förderprogramme für fortgeschrittene und aktive Unternehmerinnen.....	37
7.1.	Erfahrungen von Unternehmerinnen mit Förderprogrammen .....	37
7.1.1.	Österreich .....	37
7.1.2.	Ungarn .....	37
7.1.3.	Island .....	38
7.1.4.	Deutschland.....	38
7.1.5.	Spanien.....	38
7.2.	Erfahrungen von Experten mit Förderprogrammen .....	39
7.2.1.	Österreich .....	39
7.2.2.	Ungarn .....	41
7.2.3.	Deutschland.....	42
8.	Empfehlungen zur Verbesserung der unternehmerischen Chancen von Frauen.....	45
8.1.	Allgemeine Gedanken .....	45
8.2.	Veränderung der sozialen Normen .....	46
8.3.	Veränderung der familiären, formalen und informellen Bildung.....	46
8.4.	Strukturelle Veränderungen .....	47
8.5.	Lokale und zentrale staatliche Politik, NGO-Dienste .....	47
8.6.	Empfehlungen für unternehmerische Programme und Schulungen .....	47

8.6.1.	Vorgeschlagene Vorgehensweise und Inhalte für Schulungen im Allgemeinen	48
8.6.2.	Geschlechtsneutrale Trainings .....	49
8.6.3.	Speziell oder exklusiv für Frauen entwickelt.....	51
8.6.4.	Bewusst gemischte Gruppen.....	52
8.6.5.	Zweistufiges Programm: zuerst nur für Frauen, dann gemischte Gruppen. ....	53
9.	Schlussfolgerungen .....	55
10.	Bibliographie.....	57

## Index der Tabellen

<b>Tabelle 1 - Dokumentenkontrollblatt .....</b>	<b>vi</b>
<b>Tabelle 2 - Versionsverwaltung und Beitragshistorie .....</b>	<b>vi</b>

## Dokumentenkontrollblatt

Ergebnisnummer	O1
Ausgabebetitel	iFEMPOWER-Studie über Unternehmerinnen und Frauen in KMU, die als methodischer Leitfaden dient.
Dateiname	ifempower_intellectual output_final_DE
Hauptautor	Réka Geambaşu
Mitwirkende	
Qualitätssicherung	Krzysztof Trojanowski

Tabelle1 - Dokumentenkontrollblatt

## Versionsverwaltung und Beitragshistorie

Version	Datum	Autor/Redakteurin	Mitwirkende	Beschreibung/Kommentare
_v01	23.02.2019	Réka Geambaşu		Titel: 00_ifempower_intellectual output_final_GR_febr23_v01 - erste Version
_v02	12.03.2019	Réka Geambaşu		Titel: 00_ifempower_intellectual output_FINAL_GR_marc12 - aktualisierte Version basierend auf den Beiträgen der Partner
_v03	22.04.2019	Réka Geambaşu		Titel: 00_ifempower_intellectual output_apr22_v03 - aktualisierte Version basierend auf den Kommentaren von Virág Zsár, dem Partnertreffen und vor allem der QS-Checkliste.
_v04	23.04.2019	Fanni Bobák		Titel: ifempower_intellectual output_april22_v04 - Änderung der Vorlage, Formatierung
_v05	03.05.2019	Réka Geambaşu		
_v06	20.05.2019	Fanni Bobák, Virág Zsár		Formatierung und Sprachprüfung

Dokument zuletzt  
gespeichert am

**20.05.2019**

Tabelle 2 - Versionsverwaltung und Beitragshistorie



# Zusammenfassung

## 1. Zusammenfassung

Der vorliegende Forschungsbericht fasst die Ergebnisse der in den sieben Teilnehmerländern des iFEMPOWER-Projekts durchgeführten soziologischen Vergleichsstudie zusammen: Ungarn, Rumänien, Österreich, Deutschland, Spanien, Portugal und Island. Als solches dient es der Beschreibung des Standes der Technik im Bereich des weiblichen Unternehmertums in Europa. Als qualitative Forschung, die zu Beginn unseres Projekts durchgeführt wurde, bestand ihr Ziel darin, die Realitäten und Bedeutungen des weiblichen Unternehmertums im heutigen Europa zu erforschen und zu verstehen. Im Mittelpunkt standen die Motivationen, Herausforderungen und Bewältigungsstrategien von Unternehmerinnen sowie der dargebotenen Auslegung ihrer Rollen und ihres sozialen Statuses. Als explorative Studie, die darauf abzielt, empirische Erkenntnisse für das internationale Modul und das im Rahmen des iFEMPOWER-Projekts zu entwickelnde Lehrmaterial zu liefern, werden schließlich auch bewährte Praktiken, die von anderen Programmen für weibliches Unternehmertum entwickelt wurden, und allgemeine Ideen für eine angemessene Politik zur Unterstützung der unternehmerischen Tätigkeit von Frauen behandelt.

Die Studie wurde zwischen Oktober 2018 und Februar 2019 durchgeführt und umfasste semi-strukturierte Interviews mit Stakeholdern: Insgesamt wurden 57 Interviews mit Unternehmerinnen und 26 mit Experten des Themas durchgeführt. Darüber hinaus wurden vier Fokusgruppeninterviews durchgeführt und mehrere Video-Testimonials aufgezeichnet. Die Forschungstätigkeit basierte auf einer gemeinsamen und standardisierten Methodik (Interview- und Fokusleitfaden), um Vergleiche zu ermöglichen. Obwohl die Ergebnisse statistisch nicht verallgemeinerbar sind, wurde die Convenience-Stichprobe sorgfältig unter Einbeziehung einer Vielzahl von Interessengruppen konzipiert: Unternehmerinnen aus verschiedenen Gruppen (männlich und weiblich dominierte Sektoren, Kreativwirtschaften, Regionen mit niedrigem und hohem Einkommen, kleinere und größere Unternehmen, Familienunternehmen, neuere und etablierte Unternehmen) sowie Experten aus verschiedenen Bereichen und unterschiedlichen Fachgebieten (Entscheidungsfindung, Hochschulbildung, Beratung und Unternehmensförderung, Frauenunternehmerorganisationen).

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Zu Beginn wurde von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM-Women) eine *Sekundäranalyse nationaler und internationaler statistischer Daten* durchgeführt. Während in den meisten Ländern unter 10 Erwerbstätigen etwa 8-9 Angestellte sind, zeichnen sich die süd- und osteuropäischen Länder (ES, PT und RO) durch einen höheren Anteil an Selbstständigkeit und Unternehmertum aus. Österreich gehört auch zur Gruppe der höheren Unternehmensraten. Im Allgemeinen ist die Wahrscheinlichkeit, dass Männer



## Unternehmerinnen in Europa.

ein Unternehmen gründen, 2-3-mal höher als bei Frauen, aber diese geschlechtsspezifische Kluft im Unternehmertum ist in Island und Rumänien besonders ausgeprägt.

- Anschließend wurden die Interviews mit Unternehmerinnen analysiert, um ihre *Erfahrungen und Praktiken* zu erforschen:
  - o Zunächst wird eine Beschreibung der Probe gegeben. Die Stichprobe wurde in Bezug auf *Bildungshintergrund und Sozialstatus* ziemlich homogen: Die meisten Frauen haben einen Hochschulabschluss und diejenigen, deren Ausbildung in Bezug auf unternehmerische Fähigkeiten nicht praktisch genug war, konnten sich später für Businesskurse einschreiben;
  - o Bei der Auswahl unserer Befragten haben wir besonders darauf geachtet, dass Geschäftsfrauen aus männlichen und weiblichen dominierten *Wirtschaftszweigen* einbezogen werden; in den meisten Fällen waren diese Unternehmen jedoch auf den *lokalen oder regionalen Märkten* tätig, mit nur wenigen Ausnahmen von größeren Unternehmen, die auch auf ausländische Märkte ausgerichtet sind;
  - o Der zweite Schwerpunkt unseres Versuchs, die Erfahrung von Unternehmerinnen zu verstehen, war die Erforschung ihres *Prozesses*, Unternehmerinnen zu werden, mit Schwerpunkt auf ihren Motivationen, Entscheidungen, Ressourcen, Herausforderungen, erhaltener Unterstützung und entwickelten Strategien;
  - o Die Motivationen von Frauen, Unternehmerinnen zu werden, erwiesen sich als sehr vielfältig, aber wie die Literatur auch hervorhebt, lassen sie sich in zwei Gruppen einteilen: chancen- und notwendigkeitsgetriebene Motivationen. Das bedeutet, dass die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, vom Wunsch getrieben werden kann, eine Geschäftsidee zu verwirklichen, oder nachdem man die Schwierigkeiten einer Frau auf dem Arbeitsmarkt erkannt hat, den Wunsch, selbstständig zu handeln;
  - o Es ist sehr typisch für Frauen, ein Unternehmen nur allmählich zu gründen: erstens, in Teilzeit als Student, Angestellter oder parallel dazu im Mutterschaftsurlaub. Diese Strategien, unter anderem die der "Mompreneurs", stellen konkrete Fälle dar, die Frauen eine ausreichende Sicherheit bieten;
  - o Die wertvollsten Ressourcen, die bei der Unternehmensgründung verwendet werden, sind die Unterstützung von Kollegen, Familienmitgliedern und Mentoren, daher sind sich diejenigen, denen solche Vorbilder und Hilfen fehlen, deren Wertes sehr bewusst. Unsere Stichprobe umfasste auch Frauen, die es geschafft haben, Kapital für ihr Wagnis anzuwerben;

## Unternehmerinnen in Europa.

- o Die Herausforderungen, denen sie sich stellen, wurden auf verschiedenen Ebenen analysiert: auf der persönlichen Ebene, bei der Führung des Unternehmens, beim Zugang zu Kapital und bei der Bewältigung sozialer Einstellungen und Diskriminierungen. Auf der persönlichen Ebene erwies sich die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als eine der größten Schwierigkeiten, auf die Unternehmerinnen trafen;
  - o Es wurden eine Vielzahl von Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erforscht: Diese reichten vom Verzicht auf Privatleben oder der Verschiebung der Familiengründung über die vorübergehende Beteiligung der Familienhilfe bis hin zur Neuverhandlung der Arbeitsteilung im Haushalt mit ihren Lebenspartnern. Eine der am weitest verbreiteten Strategien war jedoch, Unternehmertum als eine Form von flexibler und teilzeitlicher Beschäftigung zu definieren, die leichter an die Mutterschaft angepasst werden kann, während die Kinder noch jung sind.
- Der nächste Abschnitt identifizierte die vielfältigen und komplexen Bilder, die Unternehmerinnen von sich selbst als Gruppe haben. Die Relevanz dieses Abschnitts ergab sich aus der Tatsache, dass die Selbstdarstellung einen direkten Einfluss auf die Art und Weise hatte, wie sie ihre Ziele und Bestrebungen formulierte, und auch darauf, wie angemessene politische Mittel konzipiert wurden, um die soziale Situation von Geschäftsfrauen zu verbessern. Eine wichtige Gruppe von Unternehmerinnen plädierte für einen geschlechtsneutralen Ansatz und behauptete, dass es keinen signifikanten Unterschied in Bezug auf Chancen, soziale Bedingungen und Herausforderungen zwischen männlichen und weiblichen Unternehmern gebe. Andere Befragte erkannten an, dass Unternehmerinnen eine eigene Gruppe bilden und ihre spezifischen Bedürfnisse bei der Gestaltung der Sozialpolitik hätten berücksichtigt werden müssen. Dennoch waren ihre Ansichten über die Wurzeln dieser Unterschiede unterschiedlich: Die erste Gruppe betonte den unterschiedlichen Charakter und die unterschiedliche Persönlichkeit von Frauen; die zweite Gruppe betonte die Rolle der sich nur langsam verändernden traditionellen Arbeitsteilung; die dritte behauptete, dass Unternehmerinnen unterschiedliche Stile der Unternehmensführung hätten, während die vierte Gruppe sich auf die Zusammenhänge der Faktoren in der Gestaltung der Situation von Unternehmerinnen stützte.
  - o Die so genannte "*gender-blind*" Konzeption betont die Eigenverantwortung bei der Gestaltung der eigenen Leistungen und dem Lernen aus dem eigenen Versagen. Sie argumentiert, dass die sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen ein ausgeglichenes Umfeld für alle Akteure schaffen, die ausreichend motiviert sein sollten, ihre Fähigkeiten und Flexibilität kontinuierlich zu verbessern;

## Unternehmerinnen in Europa.

- o diejenigen, die ein gewisses Maß an Unterschieden oder Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen zugeben, werden dies sehr wahrscheinlich mit den *Unterschieden im Charakter auf der persönlichen Ebene* erklären, sei es biologisch oder sozial erworben; in den meisten Fällen arbeiten diese Ansätze mit den stereotypen Merkmalen: Irrationalität, Sensibilität, Empathie, der Wunsch, die Gesellschaft im Falle von Frauen besser zu machen;
- o stark mit dem vorherigen Punkt verbunden, betonten viele Befragte die unterschiedlichen Vorstellungen und Stile von Frauen in der Unternehmensführung. Dies kann als die dynamische Erscheinungsform der statischeren, weniger veränderlichen Persönlichkeit angesehen werden und beinhaltet die Reihe von Praktiken und Verhaltensweisen, die jemand in der Geschäftswelt anwendet;
- o Die dritte Motivation ist sozialer als die vorherigen und bezieht sich auf die "Doppelbelastung", von der Frauen betroffen sind: Obwohl sich immer mehr Männer an der Erziehung von Kindern beteiligen, ändert sich die traditionelle Arbeitsteilung nur langsam. Inzwischen wird jedoch von Frauen erwartet, dass sie ihre Rolle als Lohnempfängerin und Haushälterin gleichzeitig erfüllen;
- o Der vierte Erklärungsblock hebt im Wesentlichen die Rolle der Gesellschaft hervor, betont die Bedeutung der sozialen Erwartungen, der doppelten Bildungsstandards in den Familien und in den Schulen sowie des breiten Spektrum ablehnender Einstellungen, des kalten Klimas und der Diskriminierung, denen Unternehmerinnen ausgesetzt sind.
- Ausgehend vom Grundprinzip unserer Forschungstätigkeit war ein Kernziel unserer Studie, die bestehenden *bewährten Praktiken von Programmen zur Förderung des Unternehmertums von Frauen* in den untersuchten europäischen Ländern zu erforschen. Da nicht alle Fallstudien solche Beispiele lieferten, hatten wir Bedenken hinsichtlich der Verallgemeinerung dieser Ergebnisse. Wir haben uns auf beide Gruppen unserer Befragten verlassen, nämlich Unternehmer und Experten. Die am meisten geschätzten Programme, die sich auf Unternehmerinnen ausgewirkt haben, können wie folgt zusammengefasst werden:
  - o Programme und Schulungen an Universitäten: Beide Arten wurden gut angenommen und geschätzt. Generell waren alle Programme willkommen, die darauf abzielen, Universitäten in unternehmerfreundliche Räume zu verwandeln;
  - o Kurse und Trainings für Frauen, bei denen die Teilnehmerinnen neues Wissen und neue Fähigkeiten erwerben und ihre Denkweise an die Geschäftswelt anpassen konnten;

- o Zuschussprogramme der lokalen oder zentralen Verwaltung, die speziell auf Frauen oder junge Unternehmer ausgerichtet sind;
  - o Start-up-Beschleuniger mit zusätzlichen Dienstleistungen, wie z.B. der Förderung von Präsentationsfähigkeiten, Budgetierung und anderen wertvollen Fähigkeiten im unternehmerischen Leben;
  - o Organisationen von Frauen Business Angels, die weibliche Investoren ermutigen, weiblichen Start-up-Unternehmen bei ihren Finanzierungsentscheidungen Vorrang einzuräumen.
- Sowohl die Unternehmerinnen als auch die Experten wurden während der Interviews gebeten, ihre Ideen und Meinungen über die effizientesten Trainingsformen auszutauschen, die sie persönlich für ihre Karriere nützlich finden würden. Auf allgemeinerer Ebene argumentierten die Befragten, dass es vier Hauptansätze gäbe, mit denen geschlechtsspezifische Ungleichheiten im Unternehmertum angegangen werden könnten: 1) Änderung sozialer Normen, 2) formale und informelle Bildung, 3) Umsetzung von Strukturveränderungen und staatlichen Politiken und 4) NGO-Dienstleistungen.
- **Relevante Ausbildungsprogramme zur Verbesserung der Chancen und der Situation von Unternehmerinnen sollten einem dieser sehr wichtigen Ziele folgen: mehr Sichtbarkeit für Unternehmerinnen zu schaffen, das universitäre Umfeld in ein unternehmerfreundlicheres zu verwandeln oder Mentoring, Praktika und Networking-Möglichkeiten anzubieten.**
- Wie ein Befragter sagte, sollte man sich bei der Gestaltung eines Trainingsprogramms immer entscheiden, ob es sich um eine Schulung FÜR oder ÜBER Unternehmertum handelt. Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Art und Weise, wie sie konzipiert wird, sei es durch die Betonung von hartem Wissen oder der Entwicklung persönlicher Fähigkeiten.
- **Hinsichtlich der notwendigen und adäquaten Inhalte herrschte Konsens unter den Befragten, die Ansichten zu den Zielgruppen lassen sich in drei Cluster gruppieren:** Einige Unternehmer und Experten behaupteten, die Trainings sollten **geschlechtsneutral** sein und damit gemischte Gruppen geschlechtsspezifisch ansprechen. Sie argumentierten, dass es sinnlos sei, Frauen für reine Frauensituationen auszubilden, da das Geschäftsleben von Männern dominiert werde; andere hielten es für sinnvoll, Frauen angesichts früherer Erfahrungen mit Ausgrenzung oder Diskriminierung nur so wohl zu fühlen, dass sie sich "wagen", auch sensible Fragen zu stellen, wenn sie **unter Frauen** sind. Schließlich wurde eine dritte Idee von einem erfahrenen Trainer vorgestellt, der argumentierte, dass die **effizientesten Trainingsprogramme zweistufig sein sollten: zuerst nur auf Frauen ausgerichtet und dann mit gemischten Gruppen arbeiten.**

The background features a large, central white shape that resembles a stylized speech bubble or a rounded rectangle. This white shape is set against a background of overlapping, curved, organic shapes in shades of dark blue, purple, pink, and orange. The overall aesthetic is modern and graphic.

# Einführung

## 2. Einführung

Der vorliegende Forschungsbericht zielt darauf ab, die empirischen Daten zusammenzufassen, die während der ersten großen Aktivität des iFEMPOWER-Projekts gesammelt wurden. Ziel ist es, einen allgemeinen und vergleichenden Überblick über die Situation von Unternehmerinnen in den Partnerländern des Projekts zu geben und die Erfahrungen und Überlegungen der relevanten Interessengruppen zu Politiken zur Unterstützung von Unternehmerinnen darzulegen. Das wichtigste Ziel dieses Berichts ist es jedoch, einen empirischen Input für unsere Kollegen von iFEMPOWER zu liefern, die für die Entwicklung des internationalen Moduls und des Trainingsmaterials für Studenten verantwortlich sind.

Das Projekt wurde als Reaktion auf die anhaltende, wenn auch sehr langsam abnehmende Geschlechterdifferenz im Unternehmertum initiiert. Diese Kluft ist ein Indikator für die vielen, die auf die anhaltende Ungleichheit der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt hinweisen. Während Frauen zunehmend gebildet sind (ihr Bildungsniveau liegt im Allgemeinen über dem der Männer), zeigt eine Vielzahl von Arbeitsmarktindikatoren, dass die Chancengleichheit noch lange nicht erreicht ist. Zu diesen wichtigsten gehören das geschlechtsspezifische Lohngefälle, die sektorale Segregation, die geringe Beteiligung von Frauen an Management- und Führungspositionen sowie der hohe Anteil von Frauen an Teilzeitarbeitsplätzen und anderen Formen atypischer Beschäftigung, die in der Regel einen niedrigeren und mehr prekären Beschäftigungsstatus aufweisen.

Das Projekt iFEMPOWER übernimmt eine aktive Rolle bei der Bewältigung eines der Aspekte der benachteiligten Positionen von Frauen, wobei der Schwerpunkt mehr auf Unternehmertum und weniger auf Selbständigkeit liegt. Die Selbständigkeit ist viel weiterverbreitet als das Unternehmertum und wird definitiv weniger von Männern dominiert. Gleichzeitig zeigen die Statistiken, dass die Selbständigen weniger gebildet sind, weniger verdienen und auch eine unsicherere Position auf dem Arbeitsmarkt haben. Daher ist es unser Ziel, die Unterrepräsentation von Frauen in der Gruppe der Unternehmerinnen zu bekämpfen. Obwohl Unternehmerinnen und Unternehmer keine homogene Gruppe bilden, spiegelt der eingeschränkte Zugang von Frauen zu diesem Status eine Reihe von Nachteilen wider, was soziale Mobilität und Einkommen, Verantwortung und Freiheit, sinnvolle Arbeit und flexible Arbeitszeiten betrifft. Unternehmertum ist eine der treibenden Kräfte für Innovationen in der Gesellschaft, daher benachteiligt die geringere Chance von Frauen, unternehmerisches Handeln zu betreiben, nicht nur Frauen selbst, sondern auch die Gesellschaft insgesamt, indem sie einen erheblichen Teil des Humankapitals "verschwenden".

Die Stellung der Frau in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt ist ein zunehmend untersuchtes Thema in der Ökonomie, aber eher in der Soziologie. Parallel dazu wurde auch das gesellschaftliche Interesse auf diese Themen ausgerichtet. In den letzten Jahren wurde

eine Reihe von internationalen und lokalen Projekten initiiert, die Frauen ermutigen oder in irgendeiner Weise unterstützen, ihre sozialen und wirtschaftlichen Positionen zu verbessern; weibliche Business Angel-Netzwerke haben ihr Interesse an weiblichen Start-up-Eigentümern geweckt, während in den meisten größeren Städten regelmäßig Pitching- und Networking-Veranstaltungen für zukünftige Unternehmerinnen organisiert werden. Konferenzen und Workshops schaffen Plattformen für Diskussionen und Analysen, und immer mehr Entscheidungsträger suchen nach geeigneten politischen Instrumenten, um dem ungleichen Zugang von Frauen zum unternehmerischen Leben zu begegnen.

Das iFEMPOWER-Projekt zielt darauf ab, diese Reihe von Projekten und Ansätzen zu bereichern und zu ergänzen, wobei es auch bedeutet, durch seine Wahl der Zielgruppe einen neuen Ansatz anzubieten. Die Schulungen und Kurse werden für Universitätsstudenten, insbesondere für Frauen, angeboten. Diese Konzeption versucht, zwei Themen zu behandeln. Einerseits nimmt sie sich der Benachteiligung von Frauen an, andererseits geht es um die Frage unzureichender universitärer Lehrpläne in Bezug auf die Berufsausbildung für die unternehmerische Karriere.

Das Projekt zielt darauf ab, die Mitglieder einer im Hinblick auf das Unternehmertum am stärksten benachteiligten Gruppen, d.h. Frauen, zu priorisieren, während es andererseits versucht, Wege zu finden, wie die Universitätskurse verbessert werden können. Beide Aspekte und Ebenen des Eingreifens sind wichtig. Nach früheren Studien kann sich die wahrgenommene Kompetenz positiv auf die Bereitschaft der Menschen auswirken, eine unternehmerische Karriere zu beginnen (Ajzen 1991, Krueger & Brazeal 1994). In Bezug auf die universitäre Lehre und die Lehrpläne haben GUESSS-Studien die entscheidende Rolle wirtschaftlicher und unternehmerischer Inhalte sowie die Bedeutung eines unterstützenden Universitätsklimas bei der Ausrichtung des Interesses junger Menschen auf das Unternehmertum gezeigt (Sieger - Fueglistaller - Zellweger, 2016).

Die vorliegende Forschung wurde durchgeführt, um empirische Daten zu sammeln, die den *Status quo* der Situation von Frauen in der Geschäftswelt aufzeigen können, aber auch um relevante Erkenntnisse über bereits bestehende Strategien zu weiblichem Unternehmertum zu liefern. Dazu haben wir in jedem Teilnehmerland, d.h. Österreich, Rumänien, Deutschland, Ungarn, Island, Spanien und Portugal, mit Unterstützung der Projektmitglieder eine qualitative Studie durchgeführt. Die Forschung bestand aus semi-strukturierten Interviews mit Unternehmerinnen und Experten für weibliches Unternehmertum, und wenn möglich wurden auch Fokusgruppeninterviews mit jungen Unternehmerinnen durchgeführt, die über eine kürzere (bis zu 3-4-jährige) Erfahrung in der Unternehmenswelt verfügen.

Der folgende Bericht fasst die wichtigsten Daten und Ergebnisse der Studie zusammen. Neben dieser Einführung umfasst sie sechs Kapitel. Der erste Teil wiederholt die Forschungsfragen und die Hauptpunkte der Methodik, wie sie in den methodischen Leitlinien beschrieben wurden,

## Unternehmerinnen in Europa.

während der zweite Teil statistische Hintergrunddaten über das Unternehmertum von Frauen in den ausgewählten Ländern und eine Beschreibung der Stichprobe liefert. Das dritte Kapitel befasst sich mit den Erfahrungen als Unternehmerin im heutigen Europa und diskutiert ausführlich Motivationen, Herausforderungen und Strategien, die in den verschiedenen Phasen der unternehmerischen Karriere angenommen wurden. Die restlichen drei Kapitel konzentrieren sich auf Ansichten und Meinungen und nicht auf Fakten, und sie versuchen zunächst zu verstehen, wie Unternehmerinnen selbst ihre Chancen und die sozialen Bedingungen, die ihre Aktivitäten prägen, sehen. Im folgenden Kapitel werden dann frühere Förderprogramme vorgestellt, mit denen Unternehmerinnen und Experten aus den untersuchten Ländern konfrontiert wurden. Schließlich soll das Kapitel über Empfehlungen denjenigen helfen, die an der Entwicklung von Ausbildungs- und Unterstützungsprogrammen für zukünftige und bereits aktive Unternehmerinnen arbeiten.





# Unternehmerinnen in Europa Herausforderungen, Strategien und Richtlinien

### 3. Forschungsfrage und Methodik

Als erste Aktivität des Projekts wurde diese *Basisstudie* so konzipiert, dass sie sowohl den Hintergrund als auch den Ausgangspunkt für das Bildungsprogramm liefert. Das vorliegende Kapitel enthält zwei Abschnitte: Der erste Abschnitt stellt im Detail die Ziele und Forschungsfragen der Studie dar, während der zweite die Methoden beschreibt, die bei der Datenerhebung verwendet wurden.

#### 3.1. Die Forschungsfragen

Die **Forschung hat drei Ziele:**

- 1) Wichtigstes Ziel ist es, ein *Verständnis für die Situation von Unternehmerinnen* in allen teilnehmenden Gesellschaften zu vermitteln, um die Schwierigkeiten aufzuzeigen, die das Projekt voraussichtlich lösen wird;
- 2) Darüber hinaus spielt sie eine *Rolle bei der Bedarfsanalyse*, indem sie die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen untersucht, die Unternehmerinnen in der Anfangsphase ihrer Karriere erfüllen und in ihren ersten Jahren bewältigt haben;
- 3) nicht zuletzt ist es das "latente" Ziel, ein Netzwerk von erfolgreichen Unternehmerinnen, Expertinnen und anderen Interessengruppen aufzubauen, die bereit sind, während des gesamten Projekts Mentorenrollen zu übernehmen.

Gemäß dem zu Beginn der Forschung erstellten methodischen Leitfaden bestand die Tätigkeit aus einer komplexen empirischen Studie mit drei Verfahren:

- 1) Teilstrukturierte Interviews mit etablierten Unternehmerinnen und Experten für Unternehmertum.
- 2) Desk Research mit dem Ziel, statistische Daten und Informationen über die wichtigsten sozialen, wirtschaftlichen und politischen Akteure zu sammeln, die an der Gestaltung der Situation von Unternehmerinnen beteiligt sind.
- 3) Fokusgruppeninterviews mit Geschäftsfrauen in der Frühphase.

Gemäß dem für die Mitglieder des internationalen Teams erstellten **methodischen Leitfadens** wollen wir folgende Forschungsfragen angehen:

- a) Welche Rolle spielen Frauen in kleinen, mittleren und größeren Unternehmen?
- b) Was sind ihre Hauptgründe für die Gründung eines Unternehmens oder den Eintritt in das Familienunternehmen?
- c) Welche Erfahrungen haben sie als Firmeninhaber und/oder Manager beim Zugang zu Kapital, Arbeitskräften, Sozialkapital und Marktzugang gemacht?
- d) Welche Strategien verfolgen sie, um Arbeit und Betreuungsaufgaben zu verbinden?

- e) Wie beurteilen sie die (Un-)Chancengleichheit in der Gesellschaft?
- f) Wie wirken sich der Rechtsrahmen sowie die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Strukturen auf ihre Tätigkeit aus?
- g) Wie kann oder könnte die Hochschulbildung die Möglichkeiten von Frauen zur Gründung eines eigenen Unternehmens verbessern?
- h) Welche Erwartungen haben die Interessengruppen an angemessene und wirksame politische Reaktionen und Anreize für zukünftige weibliche Unternehmerinnen?

### 3.2. Stichprobenziehung und Methodik

Wie bei den meisten qualitativen Studien wurde erwartet, dass unsere Befragten nach den Regeln der sogenannten *Convenience-Stichprobentechnik* ausgewählt werden. Von beiden Befragtengruppen - derjenigen von Unternehmerinnen und derjenigen von Experten - wurde erwartet, dass sie unterschiedlich sind und die verschiedenen Kategorien von Frauen und Experten, die auf diesem Gebiet arbeiten, so weit wie möglich widerspiegeln. Aus den sieben am Projekt beteiligten Ländern, d.h. Ungarn, Deutschland, Österreich, Rumänien, Island, Spanien und Portugal, wurde jeder Teilnehmer gebeten, 10-15 Interviews durchzuführen. Es war sehr wichtig, **Unternehmerinnen, die** in männlich dominierten Sektoren arbeiten oder größere Unternehmen leiten, in die **Stichprobe** aufzunehmen. Andererseits sollte sich die Feldarbeit auf Regionen außerhalb der größeren und wohlhabenden Hauptstädte konzentrieren. Weitere Kategorien, die einbezogen werden mussten: Eigentümer von Start-ups, Eigentümer von Unternehmen, die in der Kreativwirtschaft tätig sind. Aufgrund ihres Anteils an der Privatwirtschaft haben wir unseren Partnern geraten, sich an Familienunternehmen zu wenden, die mindestens eine Frau unter ihren Mitinhabern und Managern haben. Als Mittel zur empirischen Sichtbarkeit für weniger populäre Unternehmergruppen haben wir eine spezielle Quote für Unternehmer aus Regionen mit niedrigem Einkommen und für Unternehmerinnen mit einer Behinderung definiert.

Die Begründung für die Entscheidung, **Experteninterviews** durchzuführen, war der Versuch, die Grenzen und Möglichkeiten zu verstehen, die die Karriere von Unternehmerinnen "aus der Ferne", aus der Sicht von Experten, bestimmen. So wurden Interviewer gebeten, sich an Hochschullehrer zu wenden, die einen Einblick in bestehende Fächer, Lehrpläne und Lehrmethoden geben können, die für die unternehmerische Sozialisation relevant sind. Entscheidungsträger aller Ebenen sollten ausgewählt werden, wenn ihre Arbeit in irgendeiner Weise mit der Situation von Unternehmerinnen zusammenhängt (z.B. durch die Umsetzung von Instrumenten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder durch Maßnahmen zur Förderung von Frauen bei der Unternehmensgründung). Eine dritte Untergruppe von Experten sollte Mitglieder der Zivilgesellschaft umfassen, die zukünftige oder bereits aktive Unternehmerinnen in jeder Hinsicht unterstützen. Viertens wurden auch Mitglieder oder Leiter von Verbänden, die sich mit Unternehmerinnen befassen, als wichtig erachtet.

Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden vom Forschungskordinator der HETFA Interviewleitfäden erstellt. **Der Leitfaden für Unternehmerinnen** enthielt die folgenden Fragengruppen:

- Allgemeine Einführung
- Die Geschichte, ein Unternehmer zu werden.
- Herausforderungen bei der Führung des Unternehmens
- Herausforderungen auf persönlicher Ebene
- Erfahrung mit Programmen und Richtlinien für unternehmerisches Handeln von Frauen
- Meinungen zu solchen Richtlinien

Der **Interviewführer für Experten** basierte weniger auf persönlichen Geschichten und Erzählungen, sondern konzentrierte sich auf Vorkenntnisse, Fachwissen und Expertenmeinungen zur Politikgestaltung.

Schließlich wurden die nicht obligatorischen **Fokusgruppeninterviews** in das Forschungsprojekt aufgenommen, um eine spezielle und interaktive Recherche mit jungen Unternehmerinnen durchzuführen, deren Erfahrung nicht länger als 3-4 Jahre ist. Diese Diskussionen konzentrierten sich in erster Linie auf Probleme, Herausforderungen und Ideen für notwendige politische Lösungen.

## 4. Die Zusammenhänge und nationalen Stichproben

Das vorliegende Kapitel zielt darauf ab, den internationalen, aber vor allem den nationalen Kontext zu skizzieren, in dem soziale Akteure arbeiten und ihre Karriere gestalten. Dies ist wichtig, um unsere empirischen Ergebnisse in das größere "Bild" einordnen zu können. Zu diesem Zweck werden drei Quellen verwendet:

- 1) Die offiziellen statistischen Daten der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO);
- 2) Umfassende und vergleichende Erhebungsdaten des Global Entrepreneurship Monitor (GEM), insbesondere der Ausgabe 2017, die sich auf weibliche Unternehmerinnen konzentriert, und
- 3) Subjektive Beschreibungen und Interpretationen der Befragten während der gesamten Feldarbeit.

Dieses Kapitel besteht aus zwei Abschnitten. Die erste gibt einen Überblick über die Struktur des Arbeitsmarktes aus der Sicht der beiden Geschlechter, basierend auf Daten der ILO. Die zweite konzentriert sich ausschließlich auf männliche und weibliche Unternehmer und untersucht die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in Bezug auf die Absichten und die Langlebigkeit des Unternehmens.

### 4.1. Der Anteil der Arbeitgeber und Selbständigen an den nationalen Arbeitsmärkten

Nach Angaben der ILO sind „Arbeitgeber“ diejenigen, die auf eigene Rechnung oder mit einem oder wenigen Partnern arbeiten und eine Arbeit haben, die als selbständige Tätigkeit definiert ist (d.h. Arbeitsplätze, bei denen die Vergütung direkt von den Gewinnen aus den produzierten Waren und Dienstleistungen abhängt), und in dieser Eigenschaft eine oder mehrere Personen kontinuierlich als Arbeitnehmer für sie tätig sind. „Selbständige“ sind diejenigen Arbeitnehmer, die auf eigene Rechnung oder mit einem oder mehreren Partnern arbeiten, die Art von Arbeit ausführen, die als selbständige Tätigkeit definiert ist, und die keine Arbeitnehmer dauerhaft angestellt haben“. (ILO)<sup>1</sup>

Wie wir in der folgenden Tabelle sehen können, ist die überwiegende Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung als Arbeitnehmer tätig. Von den Ländern, die wir untersuchen, sind die höchsten Anteile (88-90%) in Ungarn, Deutschland, Österreich und Island zu finden. In den meisten Ländern liegt der Anteil der Unternehmer bei etwa 5%, mit Ausnahme von Rumänien, wo er kaum über 1% liegt. Auf den meisten Arbeitsmärkten ist die Gruppe der Selbständigen größer als die derer, die Arbeitnehmer einstellen. Dennoch lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Cluster identifizieren: Der erste besteht aus den Ländern, in denen der Anteil der Selbständigen und der der Unternehmer (mit Arbeitnehmern) etwa identisch ist. Zu dieser Gruppe gehören Österreich, Deutschland und Ungarn. In den übrigen Ländern ist der Anteil der Selbständigen zwei- bis dreimal so hoch wie der der Unternehmer.

Die in die Stichprobe einbezogenen Länder unterscheiden sich in Bezug auf das Ausmaß, in dem Unternehmertum und Selbständigkeit von Männern dominiert werden. In Deutschland, Ungarn und Island ist das Unternehmertum am stärksten männlich geprägt, während bei den Selbständigen die Geschlechterdifferenz in Island, Portugal, Rumänien und Spanien am größten ist. In allen Ländern sind Frauen unter denjenigen, die selbstständig arbeiten, unterrepräsentiert.

	Mit- arbeiter	Arbeitgeber	Mitarbeiter auf eigene Rechnung	Beitragende Familienangehörige	Nicht klassifizierbar	Gesamt- beschäftigung
<b>Österreich gesamt</b>	<b>87.6</b>	<b>4.7</b>	<b>6.3</b>	<b>1.5</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>
Männer	85.4	6.4	6.9	1.3	0	100.0
Frauen	90.2	2.7	5.5	1.7	0	100.0

<sup>1</sup> Siehe Glossar der ILO für statistische Begriffe:  
<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=772> (15.02.2019)

Deutschland gesamt	89.8	4.4	5.5	0.4	0	100.0
Männer	87.5	6.1	6.2	0.2	0	100.0
Frauen	92.5	2.4	4.6	0.5	0	100.0
<b>Ungarn gesamt</b>	<b>89.7</b>	<b>4.6</b>	<b>5.4</b>	<b>0.3</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>
Männer	87.9	6.1	5.8	0.1	0	100.0
Frauen	91.7	2.9	4.9	0.5	0	100.0
<b>Island gesamt</b>	<b>88.2</b>	<b>3.9</b>	<b>7.8</b>	<b>0.2</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>
Männer	84.6	5.6	9.7	0.1		100.0
Frauen	92.4	1.9	5.5	0.2		100.0
<b>Portugal gesamt</b>	<b>83</b>	<b>4.8</b>	<b>11.8</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>
Männer	78.9	6.5	14.2	0.4	0	100.0
Frauen	87.3	3	9.2	0.5	0	100.0
<b>Rumänien gesamt</b>	<b>73.7</b>	<b>1.1</b>	<b>17.1</b>	<b>8.2</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>
Männer	72.3	1.4	21.6	4.7		100.0
Frauen	75.5	0.6	11.2	12.7	0	100.0
<b>Spanien gesamt</b>	<b>83.5</b>	<b>5.1</b>	<b>10.9</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>
Männer	79.9	6.6	13.2	0.4	0	100.0
Frauen	87.8	3.4	8.3	0.6	0.1	100.0

**Tabelle 3 - Beschäftigung nach Status in ausgewählten europäischen Ländern, 2017.**  
 Quelle: ILO, 2017

## 4.2. Unternehmerinnen in verschiedenen Phasen ihrer Karriere

Die im Rahmen des Global Entrepreneurship Monitor erhobenen Daten ermöglichen es, die verschiedenen Länderindikatoren mit denen zu vergleichen, die für ihre größeren Regionen, in unserem Fall Mittel- und Osteuropa und Zentralasien, berechnet wurden.

Der Anteil der Frauen an der gesamten unternehmerischen Tätigkeit, basierend auf GEM-Daten, ist wie folgt.

	Weiblicher TEA	Verhältnis w/m TEA	Weibliche TEA Notwendigkeit (% der TEA Frauen)	Unternehmerische Absichten Weiblich	Gewerbliche Geschäftstätigkeit von Frauen
Österreich	8.1	0.7	18.8	10.9	5.9
Deutschland	3.1	0.5	21.9	5.5	4.4
Ungarn	5.0	0.5	21.5	14.6	4.1
Portugal	6.1	0.6	9.9	12.4	4.2
Rumänien	7.5	0.5	26.4	25.1	5.7
Spanien	4.7	0.8	25.1	5.7	5.1
Europa und Zentralasien (Regionaler Durchschnitt)	6.3	0.6	25.0	12.4	4.7

**Tabelle 4 - Daten über weibliches Unternehmertum in ausgewählten europäischen Ländern, 2016/2017, Zusammenstellung des Autors. Quelle: GEM 2016/2017**

Die Tabelle zeigt, dass aus den in die Studie einbezogenen Ländern Österreich und Rumänien die höchsten weiblichen TEA-Raten aufweisen. TEA (Total Early Stage Entrepreneurial Activity) umfasst alle Unternehmer, die sich entweder auf die Gründung eines Unternehmens vorbereiten oder es bereits für nicht länger als 42 Monate begonnen haben. Die Länder mit den höchsten unternehmerischen Absichten sind Rumänien und Portugal, während in Spanien und Deutschland nur 5% der Frauen solche Pläne haben.

Die letzte Tabelle aus diesem Abschnitt zeigt Daten über die Veränderungen der Indikatoren für weibliches Unternehmertum. Von allen Ländern der Untersuchung hat sich nur in Österreich der Anteil der Unternehmerinnen erhöht, die ihre Unternehmen aus Not gegründet haben. In Ungarn und Portugal ist ihr Anteil um mehr als 50 % gesunken. Der Anteil der etablierten Unternehmerinnen ist in zwei Fällen gestiegen und in den übrigen Ländern gesunken, während er in der Region stagniert hat.

Die folgende Tabelle zeigt die Veränderungen im Zeitraum 2014-2016 auf Basis von GEM-Daten.

	Veränderung weiblich TEA 2014-2016	% Veränderung weiblich Notwendigkeit 2014-2016	2016 Verhältnis w/m Absichten	% Veränderung der weiblichen Absichten 2014-2016	2016 Gründung eines Unternehmens durch eine Frau	% Veränderung etablierter Unternehmerinnen 2014-2016
Österreich	14%	80%	0.7	28%	5.9	-14%
Deutschland	-22%	-19%	0.6	-23%	4.4	41%
Ungarn	-5%	-50%	0.7	6%	4.1	-19%
Portugal	-27%	-53%	0.6	-1%	4.2	-22%
Rumänien	14%	-12%	0.7	-7%	5.7	11%
Spanien	2%	-28%	0.9	-29%	5.1	-16%
<b>Europa und Zentralasien (Regionaler Durchschnitt)</b>	<b>6%</b>	<b>-12%</b>	<b>0.6</b>	<b>2%</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>

**Tabelle 5 - Daten über weibliches Unternehmertum in ausgewählten europäischen Ländern, 2016/2017, Zusammenstellung des Autors. Quelle: GEM 2016/2017**

Wir können feststellen, dass in allen Ländern die Beschäftigten etwa 85-90% der arbeitenden Bevölkerung ausmachen. Generell sind in unserer Fallauswahl Länder aus Süd- und Osteuropa (ES, PT und RO) durch einen höheren Anteil an Selbständigkeit und Unternehmertum gekennzeichnet. Auch in Österreich gehört die Unternehmerquote zu den höchsten. In Island und Rumänien ist der geschlechtsspezifische Unterschied im Unternehmertum jedoch größer als in den übrigen Gesellschaften, in denen Männer etwa zweimal häufiger Unternehmer sind als Frauen. Die Quote der etablierten Unternehmerinnen ist die höchste in Österreich und Rumänien, während rumänische und portugiesische Frauen die stärksten unternehmerischen Absichten zeigen.



## 5. Unternehmerinnen

Das vorliegende Kapitel zielt darauf ab, die *Erfahrung eine Unternehmerin zu sein*, in den Gesellschaften, in denen die Forschung durchgeführt wurde, zu verstehen. Sie basiert auf der Analyse der 57 teilstrukturierten Interviews und der vier Fokusgruppeninterviews in Ungarn, Rumänien, Portugal, Spanien, Deutschland, Österreich und Island und beschreibt zunächst das Profil der Befragten, dann - etwas zeitlich geordnet - die Erfahrung als Unternehmer, die Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen, und schließlich die Unterstützung, die sie erhalten und die Strategien, die sie zur Bewältigung der Schwierigkeiten entwickeln. Es ist wichtig zu beachten, dass seit der Anwendung von Convenience-Stichprobentechniken keine der Beschreibungen statistisch signifikant ist, weder für die einzelnen Länder noch für die *"europäischen Unternehmerinnen"* im Allgemeinen. Zu diesem Zweck hätte eine Erhebung auf der Grundlage großer repräsentativer Stichproben durchgeführt werden müssen. Unsere in Kapitel 5 vorgestellten Ergebnisse zielen darauf ab, ein Verständnis für die Situation von Unternehmerinnen zu vermitteln, wie sie von ihnen selbst gesehen wird.

### 5.1. Bildungshintergrund, Wirtschaftssektoren und Märkte

Laut dem GEM Women Report (GEM, 2017) haben in europäischen Ländern etwa nur ein Drittel der Unternehmerinnen einen post-sekundären Abschluss. Dennoch ist unsere Stichprobe im iFEMPOWER-Projekt in hohem Maße auf hochqualifizierte Unternehmerinnen ausgerichtet. Mit Ausnahme von 2 Fällen haben alle unsere Befragten einen Hochschulabschluss. Da die meisten Forscher unseres Teams ihre persönlichen und beruflichen Netzwerke für die Durchführung der Interviews genutzt haben, ist der berufliche Hintergrund der in die Stichprobe einbezogenen Frauen eher homogen. Gemäß den Berufsprofilen unserer Befragten gibt es 5 Cluster von Hochschulabsolventinnen:

- *Kreativbereiche*: Kunst, Design, Grafikdesign, Fotografie, Architektur und Landschaftsarchitektur;
- *Sozial-, Wirtschafts- und Geisteswissenschaften*: Soziologie, Anthropologie, Fremdsprachen, Philosophie;
- *Psychologische Studien*: Psychologie und Psychotherapie, Personalwesen;
- *Kommunikation, Medien*;
- *Naturwissenschaften und Programmierung, Tourismus, IT, Mathematik*.

*Nur in einigen Fällen "passt" der Hochschul- oder Postgraduiertenabschluss zum Profil des von ihnen gegründeten Unternehmens.* Auch bewarb sich eine Befragte entgegen der Familientradition, dass jeder ein Holzbearbeitungsingenieur ist, für ein Wirtschaftsstudium. Als sie nicht zugelassen wurde, belegte sie IT-Kurse (Möbelfertigung, Familienunternehmen, HU).

In der Stichprobe finden wir auch Frauen, die eine *Hochschulausbildung mit wirtschaftlicher Ausrichtung erhalten haben*. Die meisten von ihnen betonen, dass ihre Wahl bewusst war, da

sie bereits die Gründung eines Unternehmens geplant hatten. Dazu gehören: Marketing, Vertrieb, Betriebs- und Volkswirtschaft, Außenhandel und Finanzen.

Besonders die Frauen, die einen Abschluss an einer nicht-ökonomischen Fakultät gemacht haben, betonten, dass die Lehrpläne eher theoretisch seien. Wirtschaftsstudien waren in unserer Stichprobe am praktischsten. Daher *hat sich* nach der Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, ein bedeutender Teil unserer Stichprobe *für postgraduale Trainings oder Kurse eingeschrieben, um sich besser auf das Geschäftsleben vorzubereiten*. Eine Befragte absolvierte um die Firma zu gründen, eine Reihe von Kursen, von denen sich der Barista-Kurs (Food Service, HU) als der wertvollste erwiesen hat. Eine Beraterin absolvierte, nachdem sie ihren Job als Lehrerin aufgegeben hatte, eine Ausbildung, die ihr die Methodik lehrte, welche sie in ihrem Unternehmen noch immer anwendet (Consulting, IS).

Eine Isländerin hat an einer US-amerikanischen Universität einen Abschluss (Bsc.) in Betriebswirtschaft und Musik Business erworben: Der Lehrplan bestand größtenteils aus praktischer Projektarbeit, die sich für sie heute als wertvoll erwiesen hat. Einige Postgraduiertenprogramme umfassten Besuche bei Unternehmen und Industrievertretern, die den Studenten helfen, das Geschäftsumfeld besser kennenzulernen. Spezifische Kurse haben sich bewährt, wie z.B. "Wirtschaftsrecht im Musikgeschäft und Vertragsverhandlungen" und "Unternehmertum, Führung und Management". Eine Schulung im Finanzwesen hatte sich auch als wertvolle Ergänzung zu den Fähigkeiten erwiesen, die sie vor ihrem Eintritt in das Programm hatte (Unterhaltung, IS).

Ein Sonderfall in unserer Stichprobe war das deutsche System der dualen Ausbildung, welches das Programm in einen theoretischen und einen praktischen Teil aufteilt. Das erste wird in der Schule (oder an der Universität) abgeschlossen, während das Praktikum von Unternehmen angeboten wird. Bei einer Frau, die in Form einer dualen Ausbildung Finanzwesen studiert hat, wurde der Praxisteil in einer Bank absolviert. Das Praktikum fand sie umgekehrt nützlich: Indem sie das Innenleben der Banken besser kennenlernte, konnte sie sich von Anfang an entscheiden, nicht eine Karriere als Bankangestellte zu beginnen, sondern ein eigenes Unternehmen zu gründen (Finanzdienstleistungen, DE).

Die Unternehmen sind in einer Vielzahl von Wirtschaftszweigen tätig: unter den von Männern dominierten Branchen finden wir: Leichtindustrie, Lebensmittelindustrie, IT und Technologie, Fertigung, Unterhaltung. Andererseits gehören Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor zu den stärker von Frauen dominierten Sektoren, insbesondere solche, die persönliche Dienstleistungen erbringen (Psychotherapie, Coaching), Bildung (Musik), Dienstleistungen (Beratung), Bildung und Qualifizierung, Coaching.

Ein gemeinsames Merkmal der in unserer Stichprobe enthaltenen Unternehmen ist, dass sie sich hauptsächlich an die lokalen Märkte richten. Dies ist zum einen eine allgemeine Tendenz in der Wirtschaft, d.h. die geringere Größe und der lokale Fokus von Frauenunternehmen. Andererseits gibt es eine deutliche Stichprobenverzerrung in unserer Forschung hin zu

kleineren Dienstleistungsunternehmen, die sich hauptsächlich an lokale Kunden richten. Dennoch war eines der wichtigsten Ziele der Befragten die Erschließung der internationalen Märkte.

## 5.2. Der Prozess, Unternehmer zu werden.

Unsere Studie zielt darauf ab, die häufigsten und typischsten Herausforderungen zu identifizieren, denen Unternehmerinnen bei der Gründung und Führung ihrer Unternehmen begegnen. Dabei ist es uns wichtig, die Anfänge kennenzulernen: ihre Motivationen, die Geschichten über den Start ihrer unternehmerischen Karriere, die Schwierigkeiten und die Unterstützung, die sie erhalten haben. Dies ist wichtig, da die Literatur oft feststellt, dass Frauen von bestimmten Motivationen angetrieben werden, die zu spezifischen Karrieren und Herausforderungen führen. Im Folgenden beschreiben wir die entscheidenden Aspekte, Phasen und Arten des Unternehmertums von Frauen.

### 5.2.1. Motivationen

Eines der beliebtesten Themen, über die Unternehmerinnen gerne sprechen, ist ihre Motivation, das Unternehmen zu gründen. Diese Motivationen können in "Push"- und "Pull"-Faktoren gruppiert werden, oder anders ausgedrückt, in "gelegenhets-" und "notwendigkeits-" gesteuerte Gruppen. Die Gründe, die sie aufzählten, haben wir in der folgenden Weise zusammengefasst:

**Mut & Chance:** Ein gemeinsames Thema aus den Interviews ist die Notwendigkeit, mutig genug zu sein, um ein Unternehmen zu gründen. Dies lässt sich am besten an einer Österreicherin veranschaulichen, die aus Amerika zurückkehrte, wo sie den American Way of Life kennenlernte, um "einfach nur Dinge zu tun" und den Wunsch entwickelte, ohne Chef zu arbeiten. Dieses Gefühl brachte sie zum Unternehmertum (Inhaber eines Kommunikations- und Werbeunternehmens, ländliche Gebiete, Österreich).

**Keine Karriereperspektiven und wenig Zufriedenheit:** Viele Befragte wurden durch die Erfahrung, dass der Status der Angestellten keine ausreichenden Karriereperspektiven bietet, zum Unternehmertum "gedrängt". Auch die Tatsache, ein Mitarbeiter zu sein, war nicht zufriedenstellend:

*"Ich habe fast 20 Jahre lang als Angestellte gearbeitet, bin von einem Job zum anderen gegangen und habe immer mehr unabhängige Dinge erledigt. Aber nach einer Weile bemerkte ich, dass ich eine osteuropäische Vertreterin einer Unternehmensgruppe war - ich war noch keine Unternehmerin, aber ich musste die notwendige Infrastruktur und die Voraussetzungen für meine Arbeit schaffen. Ich war fast 50 Jahre alt, als ich das Gefühl hatte, dass ich etwas tun wollte, das sich um mich selbst dreht, was ich kontrolliere."*  
(Lebensmittelindustrie, HU)

Eine andere Befragte erklärte, dass sie nicht mit einer Arbeitsstelle zufrieden gewesen wäre, wie sie von einer Bank angeboten werden könnte, die von ihr erwartet, dass sie sich nur auf bestimmte Aspekte (bestimmte Produkte, Leistungen) konzentriert. Sie zog es vor, ihre Dienstleistungen flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden zuzuschneiden

(Finanzdienstleistungen, DE). Die Beschäftigung führt viele Menschen zum Burnout, so dass sie begannen, nach etwas mehr Bereicherndem und Angenehmerem zu suchen (Beratung, IS).

**Fehlende Arbeitsplätze:** In einigen Fällen wurde das Unternehmen, in dem die Frauen früher gearbeitet haben, geschlossen. Eine deutsche Landschaftsarchitektin zum Beispiel entschied sich, einige ehemalige Kunden zu übernehmen und gründete ein eigenes Büro.

**Erfassung der Notwendigkeit & Mission & gesellschaftlichen Verpflichtung:** bestimmte Unternehmerinnen haben zum Ziel, die Lösung für ein Problem anzubieten, das sie persönlich betrifft oder mit der ein Missstand beseitigt wird (z. B. die mangelnde Zugänglichkeit vieler Veranstaltungen für Menschen mit Behinderung in der österreichischen Stichprobe).

**Um etwas zu bewirken:** Es war eine sehr starke Motivation, einen echten gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen, anstatt für eine größere Organisation zu arbeiten (Fokusgruppe, Österreich).

**Flexibilität & Verbesserung der Work-Life-Balance:** Diese Motivation kann als eine der am häufigsten beanspruchten angesehen werden:

*"Schon mit meinem ersten Kind war ich sehr gestresst, dass ich nicht viel Zeit zu Hause verbringen konnte und ich sah sie nicht [die Familie]. Ich konnte in all meinen Rollen nicht wirklich so gut auftreten, wie ich es wollte. Ich habe nicht viel Zeit zu Hause verbracht."*  
(Coach, Selbständiger, Ungarn)

Nachdem sie Lehrerin im öffentlichen Schulsystem war, suchte eine Isländerin nach etwas Flexiblerem (Beratung, IS).

**Natürlicher Unternehmer" sein:** Viele Frauen behaupteten, sie könnten sich nicht anders als ein Unternehmer vorstellen; andere Personen hielten sie für "nicht arbeitsfähig" (Coach, Selbständigerwerbende, Österreich) und schätzten individuelle Freiheit und Unabhängigkeit (Focus#2, Österreich). Eine Interviewte erinnerte sich, dass sie immer wettbewerbsfähiger war als ihre Geschwister, beginnend mit ihrer Kindheit (Marketing, HU). Diese Motivation ist eng verbunden mit dem Wunsch, aus einer früheren Tätigkeit/Hobby eine lohnabhängige Tätigkeit zu machen, und der Entschlossenheit, *neue, individuelle Fähigkeiten zu erlernen und zu entwickeln* und *das theoretische Wissen in der Praxis anzuwenden*.

**Die mangelnde Fähigkeit zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt nach dem Mutterurlaub** ist einer der häufigsten Gründe für die Gründung eines Unternehmens. Ein letzter Anstoß ist die Starrheit der *Gesetzgebung*, die es in einigen Fällen unmöglich macht, als Arbeitnehmer zu arbeiten, wie bei einer Frau aus Island, deren im Ausland erworbener Abschluss in Island nicht anerkannt wurde (Pflegebereich, IS).

Im folgenden Abschnitt erstellen und beschreiben wir eine Typologie von Unternehmerinnen, die auf den Strategien basiert, die sie zur Gründung ihrer Unternehmen verfolgt haben.

### 5.2.2. Gründung der Firma in Teilzeit

Viele Menschen, insbesondere Frauen, gründen ihr Unternehmen schrittweise, so dass sie eine gewisse Zeit sowohl Arbeitnehmerin als auch Selbständige sein können.

In einigen Fällen wird Unternehmertum als *Probeaktivität während einer Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung* betrachtet. So baute beispielsweise eine ungarische Geschäftsfrau ihr Teilzeit-Coaching-Geschäft als Versuch in der unternehmerischen Welt auf, während sie noch als Managerin in der Privatwirtschaft (Coach, Selbständige, Ungarn) arbeitete. Eine weitere Befragte aus dem Beratungsgeschäft wollte die finanzielle Sicherheit dadurch erhalten, dass sie weiterhin als Angestellte arbeitete. Die meisten Teilnehmerinnen aus Focus#2 in Österreich haben aus Finanz- und Sicherheitsgründen einen festen Arbeitsplatz als Angestellte. Im Falle einer isländischen Firma entschieden sich beide Gründerinnen, das Unternehmen noch während ihrer Anstellung zu gründen: sie entwarfen Produkte, die sie auf der Grundlage eines Franchisevertrags über Vertriebspartner verkauften (Manufacturing, IS).

Die individuelle Geschäftstätigkeit kann auch *als Versuchstätigkeit derer gesehen werden, die sich während des Hochschulstudiums* für eine informelle Selbstständigkeit in Teilzeit entscheiden (Coach, Österreich).

Die Gründung eines Unternehmens bedeutet oft, das Geschäftsfeld zu ändern, in dem man gearbeitet hat. Der *Wechsel des Tätigkeitsbereichs* erfolgte bei einer Frau, die zunächst im Handel und dann hauptberuflich in der Produktion tätig war (Lebensmittelindustrie, Österreich).

### 5.2.3. Frühere Berufserfahrung

Die meisten der von uns befragten Frauen begannen ihre Karriere als Angestellte. Die bisherige Berufserfahrung kann aus Jahren oder Jahrzehnten der Arbeit in einem Privatunternehmen, in einer öffentlichen Einrichtung oder sogar aus informeller Selbstständigkeit stammen. Ausgehend von unseren umfangreichen empirischen Daten greifen wir auf die Fälle zurück, in denen Frauen eine unternehmerische Karriere im selben Geschäftsbereich begonnen haben, entweder getrieben durch den Wunsch, unabhängig und damit effizienter zu arbeiten, oder als Versuch, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erreichen. Eine zweite Kategorie umfasst diejenigen Frauen, deren frühere Berufserfahrung nicht mit ihrer späteren unternehmerischen Tätigkeit zusammenhängt.

Der Unternehmensgründung geht in vielen Fällen die Arbeit als Angestellter voraus, oft im multinationalen Umfeld und in Führungspositionen (z.B. in Portugal). Aber Mutter zu werden, ist nur selten mit Führungspositionen im privaten (multinationalen) Sektor vereinbar, was dazu führt, dass viele Frauen in die Selbständigkeit oder das Unternehmertum wechseln (Coach, Selbständige, HU). In vielen Fällen geschieht die Selbständigkeit schrittweise, mit einer Zeit der Überschneidung zwischen dem alten Job und der neuen Tätigkeit (HU): Dies bietet in der Regel ein großes Netzwerk, auf das sich Frauen bei der Gründung einer eigenen Firma (HU)

verlassen können. Eine österreichische Unternehmerin war mehr als ein Jahrzehnt als Psychologin tätig, bevor sie aufgrund der hohen Arbeitsbelastung in die Privatpraxis (Psychologin & Expertin, Österreich) wechselte.

Viele Frauen wurden von den fehlenden Perspektiven in ihrer Beschäftigung enttäuscht, sodass sie sich entschieden, die erste Geschäftsmöglichkeit zu nutzen, die ihnen in den Sinn kommt: Die Inhaberin eines Gastronomieunternehmens in Ungarn war früher Vertreterin eines multinationalen Unternehmens für Mittel- und Osteuropa und beschäftigte sich damit mit dem Außenhandel. Eine weitere Frau, die derzeit ein Beratungsunternehmen in Island leitet, arbeitete früher als Lehrerin im Bereich der öffentlichen Bildung.

*"Ich denke, das waren die härtesten Jahre in meinem Leben (mit Angestelltenstatus). Mir gefiel nicht, was ich zu tun hatte. Papierarbeit. Es war nichts für mich."*

*"Ich mochte meinen vorherigen Job nicht mehr, also entschied ich mich, dass ich das nicht mehr tun würde, und ich muss etwas anfangen, was mir gefiel. Ich sagte mir: Wenn ich hier noch 5-10 Jahre bleiben würde, würde mein Leben an einem "sicheren" Arbeitsplatz vorbeiziehen, den ich nicht mag" (Rumänien).*

Wie bereits erwähnt, war das Unternehmen oft sukzessive gegründet worden: ein Jahrzehnt lang wurde das Unternehmen in Teilzeit geführt, während sie noch als Teilzeitangestellte arbeitete (Lebensmittelindustrie, Österreich & IT selbständig, Region mit niedrigem Einkommen, Österreich). Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen anderer Studien (z.B. GUESSS-Forschung).

Der Fall der Familienunternehmen ist unter diesem Gesichtspunkt besonders. Mehrere Befragte hatten unterschiedliche Jobs (z.B. einen Verwaltungsjob an einer Universität) und halfen auch im Familienunternehmen (Familienunternehmen in der Leichtindustrie, Ungarn). Wir trafen oft auf Frauen, die nicht die Absicht hatten, dem Familienunternehmen beizutreten, was sie dazu veranlasste, sich für einen Job in einem anderen Sektor zu entscheiden (Leichtindustrie, Familienunternehmen, HU & Möbelherstellung, Familienunternehmen, HU). Eine andere Frau entschied sich, zunächst in einem anderen Unternehmen, aber in der gleichen Branche Erfahrungen zu sammeln, bevor sie in das Familienunternehmen (Textilindustrie, DE) eintrat.

Die relativ weit verbreitete Präferenz für einen allmählichen Start des Unternehmertums – also die Arbeit zuerst als Angestellter und erst nach einiger Zeit als Existenzgründer - ist durch eine Reihe von Faktoren motiviert: Sie ermöglicht die Ansammlung von Berufserfahrung, Netzwerk oder finanziellen Ressourcen. Die Jahre, die in der Anstellung verbracht wurden, können sich als nützlich erweisen, sei es, dass sie ähnliche oder andere Tätigkeiten ausgeübt haben. Eine Isländerin nahm zum Beispiel zuerst einen Au-pair-Job an und wechselte dann in die Musikindustrie der Vereinigten Staaten. Schließlich wurde sie Unternehmerin in der Unterhaltungsbranche in Island. Eine weitere Inhaberin eines Technologie-Start-ups in Island war einige Jahre nach ihrem Abschluss auf Reisen, dann arbeitete sie als Angestellte in zwei Technologie-Start-ups, woraufhin sie zusammen mit zwei anderen Mitinhabern ihr eigenes Unternehmen mit ähnlichem Profil gründete (Tech-Startup, IS).

Generell wurde die Arbeit im Ausland von unseren Befragten nur selten erwähnt, aber wenn es dazu kam, wurde sie typischerweise als nützliche Erfahrung zum Kennenlernen verschiedener Kulturen bezeichnet. Die österreichische Inhaberin eines Kommunikations- und Werbeunternehmens aus dem ländlichen Raum betrachtet ihren zweijährigen Aufenthalt in Chicago als eine Zeit in der:

*".... die Erfahrung, nicht in ihrer gewohnten Umgebung zu sein, sich als motivierender Faktor erwies, nicht das Gleiche wie vorher tun zu wollen".*

Eine weitere österreichische Geschäftsfrau arbeitete im Ausland in dem Bereich, den sie studiert hatte – Anthropologie, nur um nach Hause zurückzukehren und sich in der IT-Branche selbstständig zu machen.

#### 5.2.4. Start der Karriere als Unternehmerin

GUESS-Studien haben gezeigt, dass nicht einmal Studierende der Wirtschaftswissenschaften planen, gleich nach dem Studium Unternehmer zu werden. Der Anteil derjenigen, die sich 5-10 Jahre später als Unternehmer sehen, ist viel höher als derer, die unmittelbar nach dem Studium ein Unternehmen gründen wollen. Diese Tendenz spiegelt sich auch in unserer qualitativen Studie wider. Tatsächlich kann man mit Sicherheit behaupten, dass nur diejenigen Unternehmerinnen die Beschäftigungsphase "übersprungen" haben, die sich auch als "natürliche Unternehmerinnen" bezeichnet oder betrachtet haben.

In unserer Stichprobe erwies sich diese Strategie als die am weitesten verbreitete unter hochqualifizierten Fachleuten (die sich oft nicht einmal als Unternehmer definierten): Ärzte, Übersetzer (z.B. in der portugiesischen Stichprobe) und Künstler. Wir trafen zwei Geschäftsfrauen aus Österreich, die sowohl Eigentümerinnen als auch Manager von kunstbezogenen Unternehmen waren. Beide begannen ihre Karriere als Selbständige oder Unternehmerin: Eine hatte bereits während der Studienzeit als Malerin angefangen, selbstständig zu arbeiten, um später Kunstmanagerin zu werden. Die zweite, die heutige Inhaberin einer Musikschule (eines Familienunternehmens) hatte ihre Karriere als Privatmusiklehrerin begonnen und nach einigen Jahren gründete sie die Schule, um "eine Institution als sichere und schützende Umgebung für sich selbst zu haben". Sie hatte einen "stillen Partner" und einen älteren Österreicher, der Geld in ihr Geschäft investierte und ihr mit Rat und Tat und seiner bisherigen Erfahrung half. Eine Dritte in Österreich ging als Coach den gleichen Weg.

Wie in den obigen Beispielen zu sehen ist, impliziert diese Wahl tatsächlich zwei Strategien: man kann entweder als Unternehmerin beginnen oder den schrittweisen Weg wählen, als Selbstständige starten und erst danach ins Unternehmertum übergehen.

### 5.2.5. Die Schiene "Mompreneurship".

Basierend auf unseren Interviews kann die "Mompreneurship"-Strategie als Versuch hervorgehoben werden, die Herausforderungen für Frauen mit Kindern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu betonen. Als noch in der Entwicklung befindliches Konzept gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition für "Mutterschaft", jedoch sind sich die meisten Experten einig, dass Mütter mit Kleinkindern, die von ihrer Beschäftigung in die Selbständigkeit oder in das Unternehmertum wechseln und versuchen, die Geschäftstätigkeit mit Kinderbetreuung zu vereinbaren, die „Mompreneurs“ sind. Darüber hinaus bieten diese Unternehmerinnen in vielen Fällen Waren oder Dienstleistungen an, die mit Kindern oder Mutterschaft zu tun haben. Das folgende Zitat spiegelt den Entscheidungsprozess und die Motivation wider, ein "Mompreneur" zu werden:

*"Ich habe eine ganz andere Art von Universitätsabschluss als das, was ich jetzt mache. (...) Ich begann als Sozialarbeiterin zu arbeiten und nach 2-3 Jahren wurde mein erstes Kind geboren. Und dann die anderen beiden in der Reihe (...) An meinem Arbeitsplatz organisierte ich Bastelveranstaltungen für Kinder. Also fuhr ich fort.... Während meines Mutterschaftsurlaubs [6 Jahre] war dies meine Zeit für Entspannung und Energie tanken. Als das dritte Kind geboren wurde, begann ich, den **Leiterschmuck herzustellen**. Es schien etwas ernster zu sein und etwas, das verkauft werden konnte. (...) Also habe ich das getan. Und es gab eine ziemlich große Nachfrage, also habe ich viel gearbeitet." (Rumänien, 33 Jahre, Kreativwirtschaft)*

### 5.2.6. Der Fall der Familienunternehmen

Familienunternehmen, in der Literatur auf mehreren Arten definiert, gelten im Allgemeinen als Unternehmen, die zu mindestens 51% im Besitz derselben Familie sind und bei denen mindestens zwei Mitglieder der Familie arbeiten. Nach internationalen Schätzungen können etwa 60% der europäischen Unternehmen als Familienunternehmen betrachtet werden. In unserer Forschung haben wir die Motivationen und Strategien untersucht, entweder ein Familienunternehmen zu gründen oder alleine zu gründen.

In unserer Studie stießen wir auf Fälle, in denen die Befragte *selbst die Gründerin* war, in anderen Fällen war sie die *Tochter der Eltern, die die Firma schon seit langem besitzen*. Im letzteren Fall wurden, um es ganz einfach zu sagen, theoretisch zwei Arten von Fällen gefunden. Erstens wird von allen Beteiligten als selbstverständlich angesehen, dass die Tochter die Familientradition fortsetzt und zum zukünftigen Manager wird. In anderen Fällen gab es keinen solchen offensichtlichen Willen oder Plan.

Als alle Beteiligten, Eltern und Kinder, sich auf die spätere Übertragung des Unternehmens auf die nächste Generation vorbereiteten, wurde jede berufliche oder persönliche Entscheidung Teil dieser Strategie: Die Ausbildung der Kinder und die allmähliche Sozialisation innerhalb des Unternehmens als Teenager und dann als junger Mensch wurde als eine Form der Vorbereitung auf sein zukünftiges Engagement angesehen. Dennoch konnte die Übernahme auch während der "Lehre" im Unternehmen durch den Verlust eines Familienmitglieds oder eine Krise beschleunigt werden (z.B. Tod eines Gründers; ungarischer Befragter aus der Leichtindustrie).



In anderen Fällen sind es in der Regel nicht die Eltern, sondern die Kinder, die entweder zögern oder sich weigern, in die Firma einzutreten. Die am häufigsten genannten Schwierigkeiten waren die hohen Erwartungen, die von den Kindern gefühlt wurden oder die sich verändernden zwischenmenschlichen Beziehungen:

*"Wir wurden von unseren Eltern seit unserer Kindheit auf den Eintritt in das Familienunternehmen vorbereitet. Das Problem war, dass es sich um ein Familienunternehmen handelte, so viel mehr wurde hier [von mir] erwartet als in einem anderen Unternehmen." (HU, Frau in den Dreißigern, ländlicher Raum, Großunternehmen)*  
*"Offensichtlich ist dies unter diesem Gesichtspunkt eine besondere Situation, wir haben viele Kollegen, die seit mehr als zwanzig Jahren hier arbeiten, sie kannten mich praktisch seit meiner Kindheit, und dann trat eine so besondere Situation ein, dass, ich, dieses kleine Kind, Leiter wurde. Und es war eine Schwierigkeit, aber ich denke, dass sie mich relativ schnell akzeptiert haben, und es nicht mehr schwierig ist." (Leichtindustrie, Familienunternehmen, HU)*

Wie eine deutsche Interviewte sagte, war es zunächst nicht geplant oder entschieden, dass sie das Unternehmen übernehmen würde. Mehrere Jahre lang war sie bei einem anderen Unternehmen beschäftigt und sammelte einschlägige Erfahrungen im Bereich des Handels. Ihre erste Aufgabe im Familienunternehmen war es, ihre Mutter im Marketing zu ersetzen. So entwickelte sie nach und nach Fähigkeiten und Kompetenzen in der Unternehmensführung - mit externer Unterstützung von Coaches, die sie von Fall zu Fall engagierte (Textilindustrie, DE). Ein Interview mit einem ungarischen Möbelhersteller offenbarte, dass das mangelnde Interesse oder die wahrgenommene Ferne der "Weiblichkeit" zur Industrie auch Hindernisse für eine Beteiligung am Familienunternehmen sein können.

Die Untersuchung zeigte auch mehrere Fälle, in denen die Befragten selbst Gründerinnen der Familienunternehmen waren. Die bereits erwähnte Inhaberin der Musikschule besaß das Unternehmen zusammen mit ihrem Partner und ihrer Schwester, aber sie allein war die Gründerin der Schule, ihr Freund und ihre Schwester kamen erst später hinzu (Österreich). Die österreichische Stichprobe umfasst einen ähnlichen Fall im Beratungsgeschäft sowie ein Unternehmen, das 30 Jahre zuvor von der Befragten zusammen mit ihrem Mann gekauft wurde und eine große Menge an persönlichem Geld und Vermögen investiert (Pharmaunternehmen, Österreich).

Wie die Literatur betont, können Familienunternehmen Schauplatz mehrerer zwischenmenschlicher Spannungen sein, sei es aufgrund mangelnder Bereitschaft, die Familientradition fortzusetzen, oder aufgrund von Unzulänglichkeiten zwischen den Generationen. Eine Interviewte beschrieb die Folgen ihres Engagements im Familienunternehmen, in dem sie einen neuen Führungsstil, neue Produktions- und Marketingentscheidungen mitbrachte (Textilindustrie, DE):

*"Mein Vater und meine Brüder waren schon immer dem Marinesektor verbunden, einer Arbeit, die nie für Frauen war, aber ich kämpfte, um mir meine Position zu schaffen. Der Wunsch zu arbeiten, für die Familientradition zu kämpfen, hat mich dazu gebracht, zu entscheiden und Motivation zu finden" (SME in construction, ES).*

### 5.2.7. Rollenbilder in der Gründungsphase eines Unternehmens

Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass gerade bei Frauen Rollenbilder eine Relevanz haben können, um ihr Augenmerk auf das Unternehmertum zu richten. Es ist auch in der Literatur weithin anerkannt, dass ein Familienmitglied oder ein enger Freund, der Unternehmer ist, die Wahrscheinlichkeit, Unternehmerin zu werden, erheblich erhöhen kann.

Interessanterweise hat, wann immer das Thema vom Rollenbild der Frau in unserer Stichprobe aufkam, dieses uns die Mehrheit der Befragten uns verübelt. Sie betonten den Wert der moralischen Unterstützung, des Verständnisses und der Beratung durch Verwandte und Freunde, die wissen, was Unternehmertum bedeutet. Auch die Kenntnis von Frauen in Führungspositionen wäre hilfreich gewesen (Firmeninhaber im Bildungswesen, Österreich). Ohne die Hilfe von Personen aus dem nächsten Lebensumfeld („significant others“; der von Soziologen verwendete Begriff für die am nächsten stehenden Personen im Leben) kann auch ein gutes Universitätsstudium wertlos sein (Möbelherstellung, Familienunternehmen, HU). Eine andere Befragte beschwerte sich darüber, dass ihre Eltern überhaupt nicht behilflich waren. Zuerst mochte die im Handwerk erfahrenere Familie nicht, dass sie eine Ausbildung bei einer Bank begann und dann wurde bemängelt, dass sie Unternehmerin (Finanzdienstleistungen, DE).

In den seltenen Fällen, in denen Frauen Vorbilder in ihrem Umfeld hatten, wurde diese Art der Unterstützung sehr geschätzt; entweder war es die Unterstützung und Beratung von Freunden, die in der Vergangenheit auch von der Beschäftigung in die Selbständigkeit gewechselt waren (Coach, Selbständigerwerbende, HU) oder Familienmitglieder. In einem isländischen Fall waren die Verwandten einer Befragten Unternehmer, die ebenfalls Migranten waren, was ihr zu einer spezifisch unternehmerischen Denkweise und Ambition verhalf (Pflegesektor, IS).

### 5.2.8. Ressourcennutzung bei der Unternehmensgründung

In den ersten Jahren ihrer unternehmerischen Tätigkeit gab es eine Vielzahl von Ressourcen, die unsere Befragten nutzen konnten. In Anbetracht des hohen Anteils an persönlichen Dienstleistern in unserer Stichprobe ist es nicht verwunderlich, dass die am häufigsten genannte Ressource, die zu ihrem erfolgreichen Start beigetragen hat, die Verfügbarkeit *ihrer persönlichen Netzwerke und das Vertrauen und die Reputation* war, die sie aufgebaut haben. Der zweitmeist zitierte Faktor, den sie für hilfreich hielten, war ihre Möglichkeit, ein *wirtschaftswissenschaftliches (insbesondere Marketing- und Betriebswirtschaft-) Studium zu absolvieren*, während der dritte ihr *Zugang zu Bankkrediten* war (z.B. in einem Unternehmen der Lebensmittelindustrie, Österreich). Als die Unternehmerin jedoch beantragte, das Darlehen zu erhalten, musste sie 10 Jahre Erfahrung in der Führung des Unternehmens in Teilzeit nachweisen.

Unterkapitel 5.2, das sich der Erforschung und dem Verständnis von Motivation, Strategien und Ressourcen widmet, die bei der Gründung eines Unternehmens verwendet werden, zeigte die

Fülle von Motivationen, auf die sich Unternehmerinnen beziehen, wenn sie über die ersten Jahre der Unternehmensgründung sprechen - Motivationen sowohl aus der Kategorie Zwang („push“) als auch aus der Kategorie Wunsch („pull“). In den meisten Fällen hatten Frauen zuvor schon einmal einen Arbeitsplatz als Angestellte gehabt, entweder weil sie sich später aus Not dem Unternehmertum zuwandten oder weil sie die vorherige Berufserfahrung als eine Ansammlung von Erfahrung und Finanz- oder Sozialkapital gesehen hatten. Und in der Tat, die am häufigsten genannte Ressource zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit war ihr Zugang zu formalen und informellen Netzwerken, während die am meisten fehlende Ressource die von Vorbildern in ihrem Umfeld war.

### 5.3. Leitung der Firma

In einem zeitlichen Ansatz behandeln wir im nächsten Abschnitt Schwierigkeiten und Bewältigungsstrategien, die im gesamten Management des Unternehmens angewendet werden. Das Unterkapitel gliedert sich in zwei Teile: Der erste kürzere Abschnitt beschreibt, wie die Verantwortlichkeiten bei der Führung des Unternehmens verteilt werden, während der zweite größere Teil, der aus fünf Abschnitten besteht, sich auf verschiedene Ebenen der Bewältigung von Herausforderungen konzentriert.

#### 5.3.1. Verantwortlichkeiten innerhalb der Firma

In Fällen, in denen unsere Befragten nicht die einzigen Eigentümer und/oder Manager des Unternehmens waren, baten wir sie, uns über ihre Aufgaben zu informieren. In den meisten Fällen *folgt die Aufgabenteilung der "Geschlechterrolle"*.

Bei Familienunternehmen werden den Familienmitgliedern als Gründer oder Nachfolger die Führungsaufgaben entsprechend den angenommenen geschlechtsspezifischen Kompetenzen zugeteilt. Bei einem großen ungarischen Familienunternehmen ist der Bruder für die Produktion verantwortlich, während seine Schwester sich um Finanzen und Personal kümmert. Wir haben eine identische Arbeitsteilung in einem österreichischen Pharmaunternehmen gefunden, während in anderen Fällen (in Deutschland und Portugal) Eigentümerinnen auch für die Corporate Social Responsibility, die Kommunikation mit Universitäten und anderen externen Akteuren wie der Handelskammer zuständig sind.

Wenn Miteigentümer nicht zur gleichen Familie gehören, können wir das gleiche Muster erkennen: Frauen haben eher Aufgaben in Public Relations oder „Backstage“: die Leitung der Finanz- und Vertriebsaktivitäten des Unternehmens bis hin zur Betreuung der Gäste (Food Service, HU). Unabhängig davon, ob es nur einen Eigentümer oder mehrere Miteigentümer gibt, ist es für den Unternehmer wichtig, Mitarbeiter zu beschäftigen, um sich auf die wichtigen Themen konzentrieren zu können, in denen er oder sie selbst kompetent ist: Unternehmensführung oder Produktentwicklung.

### 5.3.2. Herausforderungen und Schwierigkeiten

Eines unserer Hauptziele in dieser Studie war es, die Schwierigkeiten zu untersuchen, auf die Unternehmerinnen bei ihrer Arbeit stoßen. Wir haben diese im Folgenden zusammengefasst, je nachdem, auf welcher Ebene sie erlebt wurden.

#### 5.3.2.1 Auf der persönlichen Ebene

Unternehmerin zu sein, kann zu einer Reihe von Schwierigkeiten im Privatleben einer Frau führen. Die meisten davon sind geschlechtsspezifisch und damit verbunden, ein Gleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben herzustellen.

Die erste Herausforderung kann sowohl von Männern als auch von Frauen bewältigt werden. Dennoch neigen Frauen dazu, die Spannung zwischen der sozialen Erwartung, Risiken zu vermeiden, und den Unsicherheiten, Unternehmer zu sein, stärker zu spüren. Der Wechsel von der Beschäftigung zum Unternehmertum kann es schwierig machen, sich an den neuen Lebensstil zu gewöhnen, besonders nach Jahrzehnten der Anstellung. Man muss die Bedeutung eines Tagesablaufs und die eines festen Gehalts, der Sicherheit, neu bewerten. Es ist auch wichtig zu beachten, dass soziale Netzwerke, die ansonsten zu Beginn einer unternehmerischen Karriere als entscheidend angesehen werden, von einigen Befragten beklagt wurden, weil ihre früheren Netzwerke, die sie als Arbeitnehmer aufgebaut hatten, bei der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit zerfallen sind (Coach, Selbständiger, HU):

*"Praktisch ist das ein Neuanfang. Ich bin wie ein Berufseinsteiger, der gerade die Universität verließ und im Alter von 25 Jahren mit der Arbeit begann. Diese Art von Demut muss einem ständig bewusst sein, und diese Art von Geduld muss beim Aufbau der Karriere ausgeübt werden. Natürlich hast du viele Routinen, du hast viele Verbindungen, die es einfacher und schneller machen, aber wir fangen von vorne an." (Coach, Selbständige, HU)*

Die restlichen Herausforderungen, die auf der persönlichen Ebene zu bewältigen sind, sind eher spezifisch für Frauen. Sie können in zwei Kategorien eingeteilt werden. Auf der einen Seite *ist es schwierig, eine Familie zu gründen*, während auf der anderen Seite, *wenn man Familie hat, es schwierig ist, sich auf beide Lebensbereiche zu konzentrieren*.

Wie eine Befragte formuliert hat, kann die starke Konzentration auf die eigene berufliche und unternehmerische Tätigkeit zu einem *"unerfüllten Privatleben"* führen:

*"[...] nun, es ist weil ein Unternehmer keinen Zeitplan hat wie ein Angestellter, der um 8 Uhr morgens zur Arbeit geht und um 16 Uhr nach Hause geht, und danach nichts mehr mit dem Unternehmen zu tun hat. Natürlich haben wir auch feste Arbeitszeiten, während wir für das Unternehmen arbeiten, aber wenn es nötig ist, nehme ich etwas Arbeit mit nach Hause oder arbeite am Wochenende. Das bedeutet, dass ich viel mehr arbeiten muss, [als ein durchschnittlicher Mitarbeiter] und natürlich habe ich viel mehr Repräsentationsaufgaben, wenn ich zum Beispiel bei einer Veranstaltung auftreten muss. Hier kann ich nicht ablehnen, weil es am Wochenende oder in den Überstunden ist, denn selbst wenn es an einem Samstag ist, muss man gehen. Wir haben viel weniger Freizeit." (HU, 30er Jahre, Großunternehmen)*

Auf der persönlichen Ebene erleben Unternehmerinnen weitere Schwierigkeiten, auch weil *"Unternehmerinnen bei der Wahl ihres Freundes selektiver sind"* (Selbständige im Finanzsektor, DE). Unter den geschlechtsneutralen Schwierigkeiten, mit denen Manager von Unternehmen konfrontiert sind, finden wir Einsamkeit, den Mangel an Möglichkeiten, arbeitsbezogene

Probleme mit anderen zu diskutieren (HU, Coach, Selbständige). Wie viele Befragte feststellten, ist es heute generell stressiger als früher, Unternehmer zu sein - ohne zu definieren, was "vorher" bedeutet (HU, Großunternehmen).

Die zweite Gruppe von Schwierigkeiten hängt mit dem „Zeitmangel“ zusammen, den vor allem Frauen erleiden, die die "Doppelbelastung" aus bezahlter Arbeit (Unternehmertum) und Betreuungsaufgaben tragen müssen. Die folgende Befragte behauptet jedoch, dass das Zeitmanagement insbesondere nach Erfahrungen als Mitarbeiter oder Manager verbessert werden kann:

*"Es ist ein großer Vorteil, dass ich als Angestellte gearbeitet habe. Ich bringe viele Dinge (Erfahrungen) von dort mit, was dort schlecht und gut war. Offensichtlich haben beide Jobs ihre Vor- und Nachteile. Ich denke, der Arbeitsaufwand wird nicht unbedingt durch die Art der Tätigkeit bestimmt. Aber es wird gesagt, dass Unternehmer keine Fünftagewoche haben, sondern eine sieben tägige. Aber ich versuche, dies sehr bewusst zu kontrollieren. Ich denke, es ist eher eine Frage der Persönlichkeit, wie viel die Person arbeiten will, denn ich habe auch als Angestellte viel gearbeitet. Es ist offensichtlich eine andere Verantwortung, wenn man seine eigene Arbeit macht. Es war für mich sehr positiv, dass ich die Dinge koordinieren konnte, zum Beispiel in Bezug auf den Zeitplan. Das Ziel ist, die Arbeit zu erledigen, und nicht von 8 bis 16 Uhr hier zu sein und um 16 den Stift aus der Hand zu geben."* (Leichtindustrie, Familienunternehmen, HU)

Die Doppelbelastung, die Haushaltsführung, die Betreuungsaufgaben und die bezahlte Arbeit, die unerreichbare Work-Life-Balance, machen es für Frauen äußerst schwierig: *"Wenn ich nach Hause gehe, mache ich die Arbeit von zwei Menschen"* (Möbelherstellung, Familienunternehmen, HU, IT-Freelancer, Niedriglohnregion, Österreich). Aus einem anderen Blickwinkel werden die Rollen einer "erbitterten und strengen Geschäftsfrau" (gefordert durch die unternehmerische Arbeit) und die einer "sensiblen Künstlerin und Frau" als unvereinbar angesehen. Eine Unternehmerin der Musikbranche sprach über viele schlaflose Nächte und fügte hinzu, dass sie, wenn sie von vorne anfangen sollte, höchstwahrscheinlich *"nur eine Konzertflötistin"* statt einer Geschäftsfrau sein würde, da sie aufgrund der Notwendigkeit, immer stark zu sein, *"Angst hatte, die besondere Sensibilität zu verlieren, die man als Künstlerin braucht"* (Bildung, Österreich).

Die Schwierigkeit, Berufs- und Privatleben zu trennen, insbesondere bei Familienunternehmen, wird ebenfalls oft erwähnt: *"Die Musikakademie ist in Gedanken immer dabei, wohin wir auch gehen oder was wir tun"* (Bildung, Österreich).

Auf der persönlichen Ebene stellen Familienunternehmen einen Sonderfall dar: Viele Befragte sagten, dass die Erwartungen der Familienmitglieder im Geschäftsleben hoch sind. Als innerhalb der Firma eine junge Person plötzlich zum Manager von älteren Menschen wurde, die sie von Kindheit an kannten und die seit Jahrzehnten in der Firma tätig waren, wurde es schwierig, sich angemessen zu verhalten (Familienunternehmen, Ungarn).

### 5.3.2.2 Schwierigkeiten bei der Führung und Entscheidungsfindung

Unternehmerinnen stoßen bei ihrer Führungsarbeit auf eine Reihe von Schwierigkeiten. Es ist wichtig zu beachten, dass sie diese Herausforderungen in den meisten Fällen nicht als geschlechtsspezifisch wahrnehmen.

So argumentierten viele von ihnen, dass *der Mangel an Sicherheit* nicht nur das Leben von Frauen, sondern auch von Männern im Unternehmertum betreffe: Sie verwiesen auf die Unsicherheit der Finanzen und der Zukunft (Lebensmittelindustrie, Österreich), die nach ihrer Tätigkeit als Arbeitnehmer (Beratung, Unterhaltung, IS) eine besonders große Herausforderung sei.

Viele der Schwierigkeiten, auf die Unternehmerinnen stoßen, hängen *mit dem Management zwischenmenschlicher Beziehungen* zusammen. Wenn man sich beispielsweise auf Freunde und ehemalige Klassenkameraden bezieht ist es schwierig, sich mit ihnen als Vorgesetzte und Freundin zugleich zu identifizieren. Die persönliche Beziehung könnten sie nutzen, um sich nicht immer an die Regeln halten (Bildungsdienste, Österreich). Während Netzwerke eine wichtige Ressource bei der Unternehmensgründung darstellen, ist es für einige von ihnen auch schwierig oder peinlich, Verwandte, Freunde und Bekannte als mögliche Kunden anzusprechen (Coach, Selbständige, HU). Diese Unternehmer gehen davon aus, dass passende Marketing-Fähigkeiten ihr Können verbessern würden, ihre eigenen persönlichen Netzwerke zu nutzen, um ihre Dienstleistungen zu verkaufen. Andererseits fehlt es einigen unserer Befragten (insbesondere denen mit Migrationshintergrund) an solchen lokalen Netzwerken, die ihnen Unterstützung bieten oder einen Markt für ihre Produkte oder Dienstleistungen darstellen (Pflegebereich, IS).

Die zweite Art von Schwierigkeiten ergibt sich aus dem *Mangel an wirtschaftlichen oder anderen Fähigkeiten und Know-how*. An der Grenze zwischen technischen und sozialen Problemen beklagte ein Unternehmer die Herausforderung, Aufgaben zu delegieren, insbesondere wenn das Unternehmen wächst:

*"Ich musste lernen, Aufgaben zu vergeben, zu delegieren und nicht alles selbst zu machen, denn in einem so großen Unternehmen kann man das nicht mehr tun."* (HU, Familienunternehmen)

Mangelnde Kenntnisse in der Preisgestaltung (Coach, Selbständigerwerbende, HU) oder im Marketing bereiten weitere Schwierigkeiten, ebenso wie die Konkurrenz mit multinationalen Unternehmen (RO, Frau in den 50er Jahren, Lebensmittelindustrie). Viele Frauen betonten, dass sie bereit wären, (zusätzliche) Kurse und Trainingsprogramme für Unternehmertum zu besuchen. In vielen Fällen ist es jedoch entweder das fehlende Kurs- und Ausbildungsangebot oder das Fehlen von Zeit, die sie daran hindert, sich für solche Programme einzuschreiben (Rumänien).

#### 5.3.2.3 Familienunternehmen

Bei Familienunternehmen ist ein oft auftretendes Problem wiederum nicht frauenspezifisch, sondern bezieht sich auf *die (in)adäquate Gestaltung der Familienbeziehungen innerhalb des Familienunternehmens*: Konflikte, die Aufteilung der Rechte und Pflichten (wer sollte und darf Dokumente unterschreiben etc.) (Möbelherstellung, Familienunternehmen, HU).

#### 5.3.2.4 Zugang zu Kapital

Viele der Unternehmen werden mit geringem Kapital gegründet oder bauen auf den Ersparnissen der Frauen oder Familien auf.

Obwohl es überhaupt nicht üblich ist, gelang es uns, einige Unternehmerinnen in die Stichprobe aufzunehmen, die versuchten, Zugang zu Investitionen zu erhalten. In einem Fall sagte die Befragte, dass die beiden Gründer im Zuge der Entwicklung und des Wachstums des Unternehmens mit verschiedenen Investoren sprachen, die entweder Interesse an dem Unternehmen zeigten oder zumindest bereit waren, Möglichkeiten zu erkunden. Die Erfahrung war gemischt. Im Allgemeinen waren diese Investoren männlich. Die beiden Start-Ups trafen auf offensichtliche Skepsis oder mangelndes Interesse daran, was diese beiden jungen Frauen bei der Führung ihres Unternehmens tun könnten. Sie trafen sich aber auch mit Investoren, die bei ihren Einschätzungen einen faireren Ansatz verfolgen. Letztlich wurde aus verschiedenen Gründen keine Vereinbarung mit externen Geldgebern getroffen. Wenn neue Investoren in die Eigentümerstruktur aufgenommen werden, geht nach Ansicht der Befragten das Gefühl der Freiheit, einer der Hauptvorteile, verloren. Durch den Verkauf einer Beteiligung an Ihrem Unternehmen an eine externe Partei verlieren Sie die Unabhängigkeit, und diese Unabhängigkeit hat einen Wert (Fertigung, IS).

Eine deutsche Landschaftsarchitektin hatte anfangs kein Kapital, daher wurde der Start mit minimalem Kosten durchgeführt. Die Befragte berichtete, wie schwierig es war, bei der Gründung ihres Unternehmens auch nur ein wenig Kredit von der Bank zu bekommen. Die Banken glaubten nicht, dass sie in einem von Männern dominierten Sektor erfolgreich sein könnte. Durch die Vernetzung in der Politik (auf lokaler und regionaler Ebene) kam sie mit einem Direktor einer Bank in Kontakt und erhielt durch diesen direkten Kontakte Zugang zu einem Kleinkredit (Landschaftsarchitekt, DE). Eine spanische Unternehmerin vertrat die Ansicht, dass Unternehmen Schwierigkeiten beim Zugang zu Finanzierungsmitteln hatten, insbesondere wenn es ihnen nicht gut ging - *"und wenn Sie eine Frau sind, wuchs diese Schwierigkeit"* (Bildungsanbieter & Beratung, ES).

Der Zugang zu Kapital ist jedoch nicht immer eine Quelle der Schwierigkeiten. Bei Technologie- und Software-Start-ups halten es die Stakeholder für einfach, Kapital zu beschaffen: Eine Unternehmerin hat eine Finanzierung von Venture-Capital-Investoren und Business Angels erhalten und einige Monate später haben diese eine nachgemachte mobile App herausgebracht. Heute ist sie zu einem neuen Unternehmen übergegangen, das sich in der Entwicklung befindet und mit Start-Finanzierung und durch Business Accelerators unterstützt wird. Auf der anderen Seite verlangen die Banken regelmäßig Sicherheiten für jeden Kredit, und das ist ein Hindernis. Private Geldgeber eignen sich besser für ein junges Start-up-Unternehmen. Sie unterscheidet auch zwischen VC-Investoren und Business Angels und bevorzugt den engagierteren oder aufmerksameren Ansatz der Business Angels, den sie damit erklärt, dass diese ihr eigenes Vermögen investieren und verwalten. Die VC-Investoren teilen

hingegen nicht die gleiche Denkweise und konzentrieren sich stärker auf die unmittelbaren Belange von Cashflow und Rechnungswesen (Tech Start-up, IS).

Bei der Planung der Expansion des Unternehmens erwartet diese Gesellschafterin eine nicht rückzahlbare finanzielle Unterstützung, die nicht von der Bereitschaft abhängig ist, (zusätzliche) Mitarbeiter einzustellen. Sie ist misstrauisch gegenüber Bankkrediten und hat eine geringere Risikobereitschaft.

#### 5.3.2.5 Einstellungen zur Umwelt & Diskriminierung

Obwohl sich Unternehmerinnen in den meisten Fällen weigern, Diskriminierungen oder erhebliche Nachteile zu sehen, die ihre Arbeit beeinträchtigen, haben die Interviews einige der typischsten ergeben.

Im Allgemeinen erinnerten sich Unternehmerinnen, die in männlich dominierten Sektoren arbeiten, eher an Erfahrungen mit bestimmten Formen der Diskriminierung, die sie aber nicht als erhebliche Benachteiligung betrachteten (HU, Großunternehmen). Die am häufigsten erwähnte Schwierigkeit, die sich aus der voreingenommenen Einstellung des Umfelds ergab, war, als junge Unternehmerin "nicht ernst genommen" zu werden oder mit einer Form von "freundlicher Unwissenheit" behandelt zu werden (Unternehmerin in der Kunst, Österreich): Obwohl Männer nett zu ihr waren, nahmen diese sie nicht ernst. Wie es eine Befragte in der Kunstbranche charakterisierte, wurden Frauen in Schubladen wie "süße Blondine" gelegt. Ein Mentor lehrte unsere Befragte, wie sie ihre Emotionalität (als Musikerin in der österreichischen Wirtschaft) sinnvoll einsetzen kann. In anderen Fällen wurden weibliche Führungskräfte bei Verhandlungen diskriminiert oder in irgendeiner Form unterschätzt (ehemaliger Manager, heute selbständiger Coach, Ungarn & Möbelherstellung, Familienunternehmen, HU).

Unsere Studie hat auch gezeigt, dass Unternehmerinnen, die zu bestimmten benachteiligten Gruppen gehörten, eher einer Form der Diskriminierung ausgesetzt waren. Alleinerziehende Mütter bilden eine solche Gruppe (Unternehmerin in der Kunst, Österreich). Eine in Österreich tätige, behinderte Interviewte behauptete folgendes:

*"Wenn Frauen ein Ziel haben, wenn sie stark und kritisch sind, werden sie wütende Hexen genannt. Wenn ein Mann die gleichen Eigenschaften hat, denken die Menschen, dass er selbstbewusst ist, ein guter Führer ist und seine Dinge sehr gut macht. Von der Mehrheit der Frauen wird immer noch erwartet, dass sie freundlich und hilfsbereit sind." (Bildung, Österreich)*

Sie war der Meinung, dass Frauen als Unternehmerinnen selten einen Vorteil hätten, der sich daraus ergibt, Frau zu sein. Sie erinnerte sich an ihre häufige Erfahrung in Meetings, in denen Männer und ihre Meinungen zuerst berücksichtigt wurden. Sie musste aufdringlich sein, um überhaupt gehört zu werden, und sie musste mehr Argumente einbringen und ziemlich laut sein, um berücksichtigt zu werden. Dennoch erkennt sie einen langsamen Wandel und hofft, dass es für die jungen Leute einfacher wird.



## 5.4. Erhaltene Unterstützung

Nachdem wir die häufigsten Schwierigkeiten von Unternehmerinnen untersucht haben, widmet sich dieser Abschnitt der Darstellung, wie Geschäftsfrauen während ihrer gesamten Tätigkeit unterstützt wurden. Zuerst konzentrieren wir uns auf die Hilfe, die sie als Personen erhalten haben, dann als Unternehmerin in ihren frühen und etablierten Phasen ihrer Karriere.

### 5.4.1. Auf der persönlichen Ebene

Die wichtigsten Unterstützungsquellen auf persönlicher Ebene sind die Familienmitglieder, Verwandten und Freunde. Familienmitglieder können auf drei Arten Hilfe leisten: Erstens, indem sie Verständnis zeigen und keine hohen Einkommenserwartungen an Mütter mit Kleinkindern haben, zweitens, indem sie die Kinderbetreuung gleichmäßiger verteilen und drittens, indem sie einige der Haushaltsaufgaben vorübergehend übernehmen.

Die Bedeutung einer *verständnisvollen Haltung* wurde zum Beispiel durch eine im IT-Sektor selbständige Frau unterstrichen, die sagte, dass ihr Mann nicht erwartete, dass seine Frau einen vollen Lohn einbringt und sich gleichzeitig um den Haushalt kümmert, sondern "*die Familienarbeit als Arbeit betrachtet und mich nie gezwungen hat, Geld zu verdienen*". Sie betonte, dass es für sie eine Erleichterung gewesen sei, zu wissen, dass das Haus und die grundlegenden Lebensbedürfnisse durch das Einkommen ihres Mannes gedeckt wurden. Die Befragte betrachtete sich selbst als "*zusätzliche Verdiennerin*". Partner und Familienmitglieder können Unternehmerinnen im frühen Berufsleben neben der Haushaltsarbeit auch mit Vertrauen, Geduld und Rat unterstützen (Coach, Selbständige & Möbelhersteller, Familienunternehmen, HU).

Unternehmerinnen verließen sich bei der Kinderbetreuung fallweise auch auf die Hilfe von Familienmitgliedern, Verwandten, Freunden oder ehemaligen Kollegen (IT-Selbständige, Österreich, Leichtindustrie, Familienunternehmen, HU, Food Service, HU). Obwohl diese Art von Hilfe nur vorübergehend sein kann, wird sie besonders von alleinerziehenden Müttern geschätzt (Geschäftsfrau in der Kunst, Österreich).

Schließlich ist die Bereitschaft zur Neuverhandlung der Arbeitsteilung im Haushalt die größte Hilfe, die eine Geschäftsfrau als Mutter erhalten kann, z.B. wenn der Partner oder der Ehemann beschließt, im Elternurlaub zu Hause zu bleiben.

Der Mangel an Unterstützung kann den Start eines Unternehmens erschweren. Im bereits erwähnten Fall waren die Eltern mit niedrigem Bildungsniveau alles andere als unterstützend für die Befragte, da sie zögerten zu verstehen, warum sie Risiken eingegangen ist. "*Sie hatten große Angst, was mit mir passieren würde, wenn ich krank werde*". Eine andere Unternehmerin erhielt keine Unterstützung von Großeltern oder den Mitarbeitern, als sie alleinerziehende Mutter wurde (Psychologin & Expertin, Österreich).

#### 5.4.2. Bei der Unternehmensgründung: Mentoring, Beratung durch etablierte Unternehmer, erfahrene Unternehmer oder andere Experten.

Es gibt viele Studien, die zeigen, dass die Beratung durch *Mentoren und Peer-Arbeitgeber* eine echte Hilfe bei der Unternehmensgründung sein kann. So können z.B. Freunde mit ähnlicher Erfahrung gleichzeitig Vorbilder und Mentoren werden, den Berufsanfänger auf die typischen und größten Bedrohungen und Schwierigkeiten vorbereiten und Ratschläge geben, wie man sie vermeidet oder löst:

*"Viele Menschen haben vor mir internationale Organisationen verlassen, so dass ich eine Vorlage hatte. Sie konnten mir Ratschläge geben, worauf ich am Anfang achten sollte, um große Enttäuschungen zu vermeiden, und wie ich diesen Prozess vorbereiten sollte. Wie viel Zeit sollte ich mir lassen - ich bin ziemlich ungeduldig - aber so versuche ich, Geduld zu haben, weil ich weiß, dass es nicht von einem Moment auf den anderen funktionieren wird."*  
(Coach, Selbständiger, Ungarn)

In den meisten Fällen erwies sich die Hilfe von den so genannten "*schwachen Bindungen*" als nützlich: Bei der Unternehmensgründung hatte die Mutter eines Freundes einem unserer Befragten als Expertin geholfen und später hatte sich auf einen Steuerberater zurückgegriffen (IT-Freiberufler, Österreich). In einem anderen Fall half ein breites Netzwerk von Freunden einem Team von Jungunternehmern mit kostenloser Beratung (Food Service, HU). Einer anderen wurde durch Familienmitglieder beim Aufbau einer Website geholfen (Consulting, IS). Auch die Partner waren sehr wertvoll, weil sie in der Firma mithelfen konnten (Nahrungsmitteldienstleister, HU); andere hatten sich gewünscht, einen solchen Partner, einen Mitinhaber zu haben (Landschaftsarchitekt, DE).

Wenn es keine solche Unterstützung oder Betreuung gab, waren Unternehmerinnen bereit, dafür zu bezahlen. Als Inhaberin eines Familienunternehmens hat sie im Zuge der Übernahme des Familienunternehmens als zukünftige Einzelmanagerin Coaches eingestellt und von Fall zu Fall an Schulungen teilgenommen, um die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben. Die individuelle Arbeit mit Coaches erwies sich als stärker auf die Bedürfnisse der Person ausgerichtet (Textilindustrie, DE).

#### 5.4.3. Bei der Leitung des Unternehmens

Während der gesamten Führungsarbeit erhielten unsere Befragten etwa *die gleichen Unterstützungsformen*. Bei der Führung des Familienunternehmens wurde einer unserer Befragten von einem älteren Freund begleitet, der seit seiner Gründung für das Unternehmen tätig war (HU, Familienunternehmen). Andere verließen sich auf Netzwerke, die meist von anderen Müttern gebildet wurden, die zu Hause arbeiten. Auch das Internet und das Telefon erwiesen sich als nützlich: Die Kontakte zu ihren Kunden wurden zwar auch von den Designern vermittelt, aber eher per Post/Skype/Telefon als persönlich (IT Selbständiger, Österreich).

*Netzwerke* sind ein mächtiges Instrument für Unternehmerinnen, insbesondere bei Anbietern personenbezogener Dienstleistungen: Das Netzwerk der persönlichen Kontakte, "Mundpropaganda" (Coach, Selbständiger, Österreich), oder das Selbstvertrauen sind das

wichtigste Kapital in dieser Tätigkeit (Coach, Selbständiger, HU, Entertainment, IS). Viele Unternehmerinnen schließen sich formalen oder virtuellen (Internet vermittelten) Netzwerken an, die meist nur aus Frauen bestehen (z.B. in Rumänien "Transylvanian Women Entrepreneurs"), um sich bei Fragen oder Problemen wohler zu fühlen.

Dennoch haben einige Frauen in der Studie die *Risiken einer zu starken Abhängigkeit von Familienmitgliedern* hervorgehoben: Sie waren im Krisenfall schwer zu ersetzen; außerdem könnten familiäre Beziehungen und Spannungen starke (unerwünschte) Auswirkungen auf das Geschäftsleben haben (IT-Eigenständige, Österreich).

## 5.5. Strategien zur Herstellung der Work-Life-Balance

Auch wenn die Schaffung einer Work-Life-Balance auch für männliche Unternehmer schwierig sein kann, ist dieses Thema gerade für Frauen entscheidend. Im Folgenden untersuchen wir die am häufigsten angewandten Strategien unserer Befragten.

- 1) *Fast kein Privatleben*: Die ausschließliche Konzentration auf die Arbeit kann als eine Form der Bedrohung der Work-Life-Balance gesehen werden:

*"Der Arbeitstag dauert 8 Stunden, aber wenn das Unternehmen Ihnen gehört, dreht sich immer alles um das Geschäft. Bisher habe ich nicht daran gedacht, eine Familie zu gründen, da sich meine Welt um mein Unternehmen dreht".* (Baugewerbe KMU, ES)

Im Rahmen dieser Strategie beschließen einige Frauen, die Kindererziehung und Familienbildung zu verschieben, um zunächst finanzielle Stabilität schaffen zu können (Landschaftsarchitektin, DE).

- 2) Der Wechsel von der Anstellung in die Selbständigkeit ist ein Mittel, um einen *flexibleren Zeitplan* zu haben, der *an das Familienleben angepasst werden kann*. Die Erfahrung einer selbständigen Frau im Finanzsektor (DE) unterstreicht dies: Die Befragte ist überzeugt, dass ihr Unternehmen mit der Mutterrolle vereinbar ist. Sie kennt andere Makler, die ihre Kinder mitnehmen, wenn sie Kunden besuchen. Ihre Erfahrungen zeigen, dass Unternehmerinnen wenn es darum geht, Mutter zu sein entspannter sind, als Angestellte.
- 3) *"Kleinhalten"*: Oftmals *behindern* Fragen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder einfacher gesagt, der Mangel an ausreichender Zeit für unternehmerische Aktivitäten *Geschäftsfrauen daran, die Aktivitäten des Unternehmens auszuweiten* oder es von einer selbständigen Tätigkeit oder einem Ein-Frau-Unternehmen in ein größeres Unternehmen zu verwandeln (Rumänien).
- 4) *Outsourcing*: Alleinerziehende Mütter, die früh zur Arbeit zurückkehren, beschäftigen oft mehrere Personen, profitieren von der Hilfe eines festen Babysitters oder sind beim Babysitten auf die Familie angewiesen, und versuchen auch, die Fähigkeiten im Zeitmanagement zu verbessern (Geschäftsfrau in der Kunst, Österreich);
- 5) Im Falle eines Familienunternehmens (Mann und Frau, keine Kinder) war der Schlüssel zu einem ausgeglichenen Leben eine flexible Planung, die eine *Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zog* und versuchte, nicht zu viel zu arbeiten (Eigentümerin eines

- Kommunikations- und Werbeunternehmens, ländliche Gebiete, Österreich). In einem anderen Fall wurde die gleichmäßige Aufteilung der Aufgaben mit dem Freund (keine Kinder) als eine gute Strategie angesehen (Leichtindustrie, Familienunternehmen, HU).
- 6) *Die gleichmäßigere Aufteilung der Betreuungs- und Haushaltsarbeiten* ist nach Ansicht vieler Befragter eine der besten Lösungen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erreichen. Als der Partner/Ehemann beschloss, in der Elternzeit zu Hause zu bleiben, war ich "eine Woche nach der Geburt wieder bei der Arbeit" (Lebensmittelindustrie, Österreich, Gastronomie, HU).
  - 7) Viele Frauen beschließen zu warten, bis die Kinder erwachsen werden, um dann ein Unternehmen gründen, und sind überzeugt, dass *harte Arbeit mit engagiertem Muttersein unvereinbar ist*. Wie eine Befragte erklärte, vermied sie, ihre Kinder bei einer Betreuerin zu lassen (Großbetrieb, Bildung, Österreich).
  - 8) Flexible Arbeitsformen sind der Hauptgrund für Frauen, ein Unternehmen zu gründen, insbesondere weil sie so in unregelmäßigen Abständen und/oder von zu Hause aus arbeiten können. Wie eine Befragte feststellte, arbeitete sie bei der Geburt ihres zweiten Kindes bereits von zu Hause aus in Vollzeit. Sie nahm sich zwei Wochen nach der Geburt frei und begann sehr bald wieder zu arbeiten "*weil die Kunden nicht warten, bis du wieder bereit bist*". Dennoch betonte sie, dass sie zu diesem Zeitpunkt "*nur das Wichtigste getan habe*". Die Arbeit von zu Hause aus als zweifache Mutter erwies sich als Herausforderung, aber für sie war dies die Art und Weise, wie sie ihr Leben leben wollte. Sie mochte es, dass sie jederzeit und wo immer sie wollte arbeiten konnte - auch wenn ihre Affinität zur Nacharbeit in den letzten Jahren nachgelassen hat. Sie erklärte, dass, wenn sie am Morgen wegen einer Nachtschicht in ihrem Büro nicht gut ausgeruht war, die ganze Familie gelitten habe. Es war schwierig, sich bei der Arbeit zuhause dauerhaft zu konzentrieren (Selbständige in der IT, Österreich).
  - 9) Unternehmerinnen verfolgen unterschiedliche Strategien, wenn sich ihr Unternehmen in der *gefestigten Phase* befindet: *sie haben genug Zeit und Geld, um sich vom Arbeitsalltag des Unternehmens zu lösen*. Wie eine Frau formulierte, hat sie einen Punkt in ihrem Leben erreicht, an dem sie das ernten kann, was sie in der Vergangenheit gesät hat. Sie schien mit ihrem Leben und ihren Leistungen zufrieden zu sein (Pharmaunternehmen, Familienunternehmen, Österreich). Sobald das Unternehmen so weit wächst, dass die Eigentümerin es sich leisten kann, einen Assistenten einzustellen, sinkt der Arbeitsaufwand. (Landschaftsarchitekt, DE)

Die Interviews ergaben eine Vielzahl von Strategien, die Unternehmerinnen entwickelt haben, um ihre Arbeitszeit an die zu erfüllenden Betreuungsaufgaben anzupassen. Dennoch ging es ihnen in den meisten Fällen in erster Linie darum, angemessene Arbeitsbedingungen zu finden, die zu ihren bereits definierten Betreuungsaufgaben passen. In den meisten Fällen waren Frauen nicht bestrebt, die traditionelle Teilung der Hausarbeit neu zu verhandeln und nicht einmal ein Unternehmen zu gründen. Im Folgenden werden die am weitesten verbreiteten

Situation von Unternehmerinnen untersucht, in die ihre Strategien und Handlungen eingebettet sind.

## 6. Situation von Unternehmerinnen in der Gesellschaft

Das sechste Kapitel konzentriert sich auf die häufigsten Ansichten und Meinungen über die Chancen und Möglichkeiten von Unternehmerinnen im Geschäftsleben. Wir hielten es für wichtig, uns mit den Ansichten der Interessengruppen auseinanderzusetzen, da diese Wahrnehmungen nicht nur ihr Handeln, sondern auch ihre Erwartungen an Schulungen und unternehmerische Programme beeinflussen.

Nach Ansicht der Mehrheit der Befragten werden Unternehmerinnen heute von der Gesellschaft stärker akzeptiert als noch vor 15-20 Jahren, was den Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Unternehmern verringert. Die Sichtweise, nach der sich die Chancen von Frauen und Männern im Geschäftsleben nicht voneinander unterscheiden, wird manchmal durch persönliche Erfahrungen ergänzt, die eine andere Realität widerspiegeln. Im Folgenden stellen wir zunächst die Meinungen vor, in denen behauptet wird, dass es keine Unterschiede gibt, und wenden uns dann denen zu, die Erklärungen für die Ungleichheiten liefern, denen Frauen in der Wirtschaft ausgesetzt sind.

### 6.1. Kein Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Unternehmern

Den Ansatz, nach dem es keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen im Unternehmertum gibt, nennen wir den „gender-blind“ (geschlechtsneutralen) *Ansatz*. In der Regel erklärten die Befragten auf theoretischer Ebene, dass die Bedingungen für unternehmerisches Handeln für Männer und Frauen gleich sind. Aber wenn sie anfangen, über persönliche Erfahrungen zu sprechen, erkennen sie, dass sie selbst auf spezifisch weibliche Schwierigkeiten gestoßen sind. Die Behauptung "keine Nachteile" wurde von der Mehrheit der Befragten aus Österreich, Rumänien, Spanien, Deutschland, Island, Portugal oder Ungarn mit der Begründung erwähnt, dass die Chancen gleich sind und das Wirtschaftsleben den Einzelnen im Allgemeinen gleich behandelt. Darüber hinaus zogen es einige Teilnehmerinnen eines österreichischen Fokusgruppeninterviews vor, über Unternehmerinnen im Allgemeinen zu sprechen, unabhängig von ihrem Geschlecht: ihre Rollen, die Notwendigkeit von Mut und Vertrauen.

*"Der Arbeit von Frauen wird immer mehr Wert beigemessen. In meinem Bereich glaube ich, dass es für uns immer mehr Möglichkeiten gibt. Wir sehen uns mit der notwendigen Stärke, damit unser Handeln ernst genommen wird. Wir bereiten uns immer mehr darauf vor, Aufgaben mit viel Verantwortung zu erledigen". (SME in IT, ES)*

Einige Frauen erklärten, dass die geringere Diskriminierung eher in den von Frauen dominierten Sektoren vorzufinden ist. Ansonsten behindern keine besonderen Kräfte das Geschäftsleben

von Frauen. Dieser Ansatz macht die ungleiche Verteilung der Hausarbeit im Privatleben aus, die nicht zur wirtschaftlichen Benachteiligungen gezählt werden sollte.

## 6.2. Erklärungen, Gründe für die Unterschiede

Die meisten Befragten waren bereit, nach möglichen Erklärungen für die Geschlechterunterschiede in der Unternehmenswelt zu suchen. Wir haben die häufigsten Meinungen wie folgt zusammengefasst:

### 6.2.1. Der "Charakter" der Frauen, ihre Werte und Sozialisierung

Die beliebteste Erklärung für die Unterschiede zwischen den verschiedenen Positionen von Frauen und Männern in der Unternehmenswelt waren die Unterschiede in ihrer Persönlichkeit, sei es biologischer oder sozialer Natur. Die am häufigsten genannten Unterschiede waren die folgenden:

- Frauen sind emotionaler, von schwankender Stimmung geprägt und intuitiver. Einige Befragte fügten hinzu, dass dies keine Auswirkungen auf ihre Entscheidungsfindung habe, sondern ihr Verständnis und ihre Beziehungen zu ihren Mitarbeitern verbessere (Möbelhersteller, Familienunternehmen, HU);
- Frauen haben ein geringeres Verständnis für technische Details;
- Frauen haben weniger Networking-Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Teilnahme an Veranstaltungen ist geringer (Frauenvertreterin der unternehmerischen Organisation, Österreich); auch haben Frauen weniger Soft Skills entwickelt (Expertin, Entscheidungsträgerin, DE).
- Frauen denken und sprechen anders über ihr Unternehmen (Beratung, Österreich),
- Frauen haben in der Regel weniger Ideen und sind weniger offen für Kritik (Großunternehmen, Bildung, Österreich);
- Frauen haben ein geringes Maß an Selbstvertrauen (Expertin, Ungarn, Unternehmerin, Rumänien). Persönliche Qualitäten wie Selbstvertrauen oder Mut "sind für Männer selbstverständlich" (Beratung, IS);
- Es gibt keine Unterschiede zwischen Eigenschaften und Persönlichkeiten, sondern bei den Erwartungen an das Unternehmertum: "Männern geht es beim Unternehmertum g immer darum, Geld zu verdienen. Viel Zeit wird dafür aufgewendet. Bei Frauen ist das nicht so ausgeprägt" (Experte, Ungarn). "Frauen arbeiten weniger zielorientiert und gehen langsam vor" (Expertin & Entscheidungsträgerin, DE);
- Die Beweggründe für die Gründung eines Unternehmens sind bei Männern und Frauen unterschiedlich: Während beispielsweise eine Midlife-Crisis dazu führen kann, Frauen zum Unternehmertum zu bewegen (als Neuanfang der Karriere zu verstehen), wird von Männern erwartet, dass sie noch mehr verdienen, um ihren Familien ein stabiles Leben zu ermöglichen, so dass sie eher "im Hamsterrad" bleiben (Trainer, Selbständige, Ungarn). Wie die Teilnehmer eines österreichischen Fokusgruppeninterviews

- feststellten: während Männer das Ziel haben, "ihre Bankkonten zu verändern", zielen Unternehmerinnen darauf ab, "die Gesellschaft zu verändern",
- Frauen sind hartnäckiger, und wenn sie Diskriminierung erfahren, werden sie noch entschlossener, ihre Ziele zu erreichen (Marketing, HU);
  - Frauen suchen Sicherheit und vermeiden Risiken; Soft Skills sind weniger entwickelt (Experte, Entscheidungsträger, DE);
  - Während Männer *"aufgeschlossener sind, an vorderster Front stehen und weniger Schwierigkeiten haben, sich und ihre Ideen vor möglichen Investoren oder einem anderen Publikum zu präsentieren"*, sind Frauen *„idealistischer und weniger selbstbewusst in ihren Entscheidungen"* (österreichische Fokusteilnehmer);
  - Während sich männliche Unternehmer am besten mit dem Begriff "Jahrtausend-Gründer" definieren lassen, entspricht die Unternehmerin dem "traditionellen Stereotyp der aufopfernden Frau".

Obwohl einige der Meinungen eine Komponente "Schuldzuweisung an das Opfer" beinhalten, zeigt das folgende Zitat die Komplexität des Problems der biologischen und/oder sozialisationsbezogenen Unterschiede":

*"Frauen haben mehr organisatorische und einfühlsame Fähigkeiten als Männer, was uns dazu führt, ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen, das für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich ist. Wir haben auch mehr Dialogfähigkeit als Männer, was zur Konfliktlösung beiträgt".* (SME in IT, ES)

### 6.2.2. Die "Doppelbelastung".

Eine der Hauptbegrenzungen für die Gleichstellung im sozialen und wirtschaftlichen Leben im Allgemeinen ist die ungleiche Verteilung der Pflege- und Haushaltsaufgaben zwischen Männern und Männern. Das soziologische Konzept der "Doppelbelastung" spiegelt wider, dass die Anstellung von Frauen in den letzten Jahren zwar deutlich zugenommen hat, die *weitgehend unsichtbare und unbezahlte Haushalts- und Betreuungsarbeit aber immer noch als Frauenaufgabe betrachtet wird*. In Österreich zum Beispiel, obwohl einige Väter begonnen haben, sich stärker in das Leben ihrer Kinder einzubringen, ist es immer noch ein Problem, dass die meisten Frauen zwischen Beruf und Familie wählen müssen (Großunternehmen, Bildung, Österreich). Trotz der jüngsten vielversprechenden Trends, traditionelle Rollen neu zu überdenken, nutzen Männer die "Vätermonate" auch in Österreich (Großunternehmen, Bildung, Österreich) nur selten.

*Diese Ungleichheit verursacht eine Reihe von Schwierigkeiten, die nicht einmal erkannt werden.* Beispielsweise können Frauen in der Regel nicht an Netzwerkveranstaltungen teilnehmen, die am Abend organisiert werden, wenn sie Kinder haben. Sogar Unternehmerinnen sind der Meinung, dass das Unternehmen "verliert", wenn ihre weiblichen Mitarbeiter schwanger werden, da es schwierig ist, solche Fälle zu bewältigen (Großunternehmen, Bildung, Österreich). Unternehmerinnen, die Kinder haben wollen, können durch den Mutterschaftsurlaub benachteiligt werden. Längere Mutterschaftsurlaubszeiten können die Zukunft der Unternehmen

gefährden, und das ist ein Grund, warum weibliche Nachfolger in Familienbetrieben ihren Platz eher entweder ihren Brüdern oder ihrem Mann überlassen (Leichtindustrie, Familienbetrieb, HU). Eine Vollzeitkarriere in einer Arbeitswelt zu haben, in der lange Arbeitszeiten als Kriterium der Verbundenheit mit dem Unternehmen geschätzt wird:

*"Frauen sind viel eingeschränkter als Männer. Man sieht es deutlich in Kursen, Konferenzen, Meetings...., denn nicht selten machen Zeitpläne die Teilnahme unmöglich, wenn man eine Frau ist. Es stimmt, dass Frauen in den Arbeitsmarkt eingetreten sind, aber die familiäre Belastung bleibt die gleiche. Das macht die Aufgabe, ein erfolgreiches Unternehmen zu führen, noch schwieriger". (Dienstleistungen KMU, ES)*

### 6.2.3. Das "andere" Verhalten von Frauen als Unternehmerinnen, unterschiedliche Arbeitsweisen oder Führungsstile

Wenn Charakter die Gesamtheit von Eigenschaften ist, die eine für die Umwelt weitgehend unsichtbare Persönlichkeit beschreiben, ist Verhalten die sichtbare Ebene unserer sozialen Existenz, die Art und Weise, wie man handelt und sich gegenüber anderen Menschen verhält. Natürlich kann man sich Verhalten am besten vorstellen, wenn es auf Persönlichkeit beruht. In unserer Studie begegnen wir einer Ansicht, wonach *sich Frauen als Unternehmerinnen tendenziell anders verhalten, um das Unternehmen auf eine bestimmte Weise zu führen*. Diese werden als zweite Art von Gründen für die geschlechtsspezifischen Ungleichheiten im Unternehmertum angesehen.

Diese Aspekte sind die folgenden:

- *mehr Männer nehmen an Veranstaltungen teil, die zur Unterstützung des Unternehmertums organisiert und auf die Erlangung von Investitionen zugeschnitten sind*. Eine Befragte behauptet, dass man unter Investoren kaum Frauen finden kann, und sie glaubt, dass der Grund dafür darin liegt, dass Männer mehr Selbstvertrauen haben, es wagen zu scheitern und sich sogar darüber lustig machen. Frauen gehen weniger zu diesen Veranstaltungen (90% der Teilnehmer sind Männer). Männliche Investoren neigen dazu, Männerprojekte zu finanzieren, sagt eine Vertreterin einer unternehmerischen Frauenorganisation aus Österreich. Frauen nehmen seltener zusammen mit Männern an Networking-Veranstaltungen teil, da diese als "Machtspiele" zwischen Eigentümern größerer Unternehmen angesehen werden (Expertin, Vertreterin der unternehmerischen Organisation von Frauen, Ungarn);
- *Die sektorale Trennung* wird auch als eine der Folgen für die unterschiedlichen unternehmerischen Einstellungen von Frauen angesehen. Sektorale Segregation bedeutet die Konzentration von Frauenunternehmen im Pflegebereich und verschiedene Formen des sozialen Unternehmertums. Männer hingegen konzentrieren sich auf MINT-nahe Unternehmen oder auf Start-ups (Frauen als Vertreterin der unternehmerischen Organisation, Österreich). Das bedeutet auch, dass *Frauen dazu neigen, Sektoren oder Tätigkeitsfelder zu wählen, die weniger profitabel sind, da sie weniger an Geld und mehr an der sozialen Sache interessiert sind*.



- "Selbstverwirklichung führt zu einer begrenzten Rentabilität" (Expertin, Vertreterin der unternehmerischen Organisation von Frauen, Ungarn);
- Frauen *kümmern sich mehr um die Auswirkungen*, die Werte und weniger um das Geld (Frauenvertreterin der unternehmerischen Organisation, Österreich);
  - Frauen neigen dazu, die *Unternehmensgründung zu verschieben*, weil sie zu Beginn ihrer Karriere nach Stabilität streben. Als Arbeitnehmerin garantiert man ihnen bezahlten Mutterschaftsurlaub, als Selbständige können sie diesen Schutz nicht haben (Frauenvertreterin der Unternehmerischen Organisation, Österreich);
  - Auch die *Erwartungen von Unternehmern und Unternehmerinnen* sind unterschiedlich, aber es ist schwer diese verallgemeinern. Frauen werden als realistischer wahrgenommen, sie neigen dazu, regional zu denken (und sich dabei auf die lokalen Märkte zu konzentrieren). Sie versuchen, Sicherheit zu schaffen und unterschätzen gleichzeitig ihr eigenes Potenzial. Während Männer "groß rauskommen": Sie haben eine größere Vision (die nicht immer nachhaltig ist, aber trotzdem!). Männer neigen dazu, vom ersten Tag an global zu denken. Bei Start-ups ist diese Denkweise sehr wichtig: Sie bestimmt, wie Sie Ihre Dienstleistung und Ihr Produkt gestalten. Die meisten Frauen neigen dazu, in das Unternehmertum mit einem bestimmten Ziel einzusteigen: ihren Lebensunterhalt selbst zu bestreiten. In der Anfangsphase denken sie selten darüber nach, ein Unternehmen mit vielen Mitarbeitern zu gründen. Im Gegensatz dazu suchen Männer, auch wenn sie das Unternehmen noch nicht gegründet haben, bereits nach Investoren und fragen kontinuierlich nach Fördermitteln (Wiener Experte).

#### 6.2.4. Kontext bezogene Faktoren

Der dritte Erklärungsblock beschäftigt sich mit den sozialen, wirtschaftlichen und ideologischen Faktoren, die die Möglichkeiten von Frauen und Männern in der Unternehmenswelt prägen. Einige dieser Faktoren hängen mit Diskriminierung zusammen, andere stammen von Institutionen, die für die Karriere von Unternehmern entscheidend sind.

6.2.4.1 *Die Rolle der Bildung in der Förderung des Unternehmertums unter Frauen und im Allgemeinen*  
Bildung, die als veraltet gilt, fördert lexikalisches Wissen anstelle von unternehmerischer Denkweise (Frauenunternehmerverband, Österreich). An den Universitäten gibt es fast keine Kurse zum Thema Entrepreneurship: Auch wenn es einige Initiativen gibt (Stipendien, finanzielle Unterstützung, 1-Tage-Programme), reichen diese nicht aus, um die Denkweise, die Meinung über Risiken und Unternehmertum zu ändern (Großunternehmen, Bildung, Österreich). Ein österreichischer Experte erklärt, dass es derzeit etwa 190.000 Studierende an Wiener Hochschulen gibt, aber nur 2% aller Lehrpläne zumindest teilweise Informationen über Unternehmertum liefern. Er ist sehr stolz darauf, dass die *Veterinärmedizinische Universität als erste in Wien für alle Studierenden Pflichtkurse zum Thema Unternehmertum eingeführt hat* (Gründerzentrum, Wiener Universitäten).

Der Mangel an praktischer Ausbildung in der Hochschulbildung ist natürlich geschlechtsneutral, betrifft aber eher Kunstprogramme, bei denen Frauen die Mehrheit bilden. Universitäten bereiten die Studierenden in der Regel nicht auf die selbständige Arbeit vor.

#### 6.2.4.2 Diskriminierung & Sozial- und Geschlechternormen ändern sich nur sehr langsam.

Soziale Normen, die das Verhalten und die Erwartungen der Menschen regeln, messen Männer und Frauen mit zweierlei Maß. Dies und Diskriminierung erschweren es Frauen, im Unternehmertum erfolgreich zu sein:

*"Frauen wird ständig gesagt, dass sie ein Geschäft nicht alleine führen sollen und führen können, dennoch wollen sie ein Unternehmen gründen, nur wenige von ihnen sind gelangweilte Hausfrauen...."* (Vertreterin eines Unternehmerinnenverbandes, Ungarn)

Es gab mehrere Interviews, in denen Frauen über Meetings und Verhandlungen sprachen, bei denen sie von den männlichen Partnern beobachtet wurden, damit diese dann ihre Überlegenheit zeigen konnten:

*"[...] Der Herr dort wurde sehr professionell und benutzte Fachbegriffe. Er dachte, ich würde nicht verstehen, was er sagt. Das Gegenmittel dazu war, dass ich in berufliche Details ging, die er vielleicht nicht verstehen würde, und die er früher nicht hörte. In dieser Situation kam es also dazu, dass er anfing, Fachjargon zu verwenden, und dann begann ich auch, meinen Fachjargon der Kunststoffindustrie zu verwenden. Und es gelang mir. So könnte man das lehren".* Seit sie lernte, wie man mit schwierigen Situationen umgeht, spürt sie keine Form von Diskriminierung (CEO, Industrie, Ungarn).

Eine Managerin wurde bei Verhandlungen von Kollegen anders behandelt, weil sie eine Frau ist oder wann immer sie als "Quotenfrau" betrachtet wurde (Leichtindustrie, Familienunternehmen, HU):

*"Ich hatte bereits eine Situation auf einer Konferenz zu deren Ende jemand zu mir kam, um mich zu bitten, in einem Monat später an einer Diskussion am Runden Tisch teilzunehmen, für die es noch keine Teilnehmerin gab. Und dann sagte ich okay, aber ich wäre viel glücklicher, wenn Sie mich einladen würden, weil ich Expertin auf diesem Gebiet bin. Ich bin also von so etwas betroffen."*

Soziale Erwartungen - übermittelt durch Familie, Schulen, Lehrer, Arbeitsämter - neigen dazu, Frauen in "weibliche" Berufen und Tätigkeitsfelder zu "drängen" (Landschaftsarchitektin, DE).

#### 6.2.4.3 Zugang zu Finanzmitteln

Männliche Investoren investieren eher in männlich geführte Unternehmen, da sie jüngere Start-ups als ihr jüngeres Selbst sehen. Darüber hinaus sind männliche Existenzgründer offener für die Beantragung von Fördermitteln (Wiener Rathaus, F). Die Befragten betonten auch das Risiko, dass Kunden für weibliche Dienstleister geringere Vergütung zahlen als für Männer (Landschaftsarchitekt, DE).

*"Unternehmertum erfordert mehr Einsatz von Frauen als von Männern."* (Landschaftsarchitekt, DE)

Die Welt der Unternehmer und Start-ups ist sehr männlich, was auch dadurch unterstrichen wird, dass an Förderprogrammen mehrheitlich Männer teilnehmen. "Das Feld ist männlich." (Beratung, Österreich)

#### 6.2.4.4 Geringe Unterstützung

Das geringe Engagement für die Gleichstellung der Frauen auf allen Ebenen der Gesellschaft (Schulen, Staat) wird sehr oft durch die mangelnde Unterstützung von Familienangehörigen, Freunden (Vertreterin eines Unternehmerinnenverbandes, Ungarn) verdoppelt.

*"Noch heute ist es ganz natürlich zu sagen, dass Frauen in der Küche bleiben und die Kinder großziehen sollten. Ich glaube nicht, dass ein Mann von seinem Vater, wenn er ein kleines Unternehmen gründen möchte, die Frage bekommt "mein Sohn, wann wirst du einen richtigen Job haben? Im Gegensatz dazu werden an Frauen solche Fragen oft gestellt. Also, viele von ihnen gründen das Geschäft nicht." (Vertreterin eines Unternehmerinnenverbandes, Ungarn)*

## 7. Förderprogramme für fortgeschrittene und aktive Unternehmerinnen

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Förderprogramme für Unternehmerinnen zusammen, die in den Ländern der Studie zu finden sind. Zuerst konzentrieren wir uns auf die Erfahrungen der Unternehmerinnen, dann auf die von den befragten Experten beschriebene Best Practice.

### 7.1. Erfahrungen von Unternehmerinnen mit Förderprogrammen

Die folgenden bewährten Verfahren wurden von unseren Befragten aufgezählt:

#### 7.1.1. Österreich

- 1) Ein **Start-up-Rahmenprogramm**, das an einer der österreichischen Universitäten angeboten wird:
  - gelernt: Pitching, Erstellung eines Businessplans;
  - sehr männlich dominiert, stark mit der Wissenschaft & der Welt der Start-ups verbunden.
- 2) **Finanzierung durch die Stadt Wien**: schwer zugänglich, aber "ohne diese Gründung hätten wir dieses Geschäft nie begonnen".

#### 7.1.2. Ungarn

- 1) Mehrere **Ausschreibungen und regelmäßige (monatliche) Unterstützungsangebote** fördern junge Unternehmer, unabhängig von ihrem Geschlecht.
- 2) Indirekte Förderung des Unternehmertums: **Studentenorganisationen, die Vorträge halten und Networking-Veranstaltungen organisieren**, gelten als die wichtigsten Werte für angehende Unternehmer.
- 3) **Das Programm "Dobbantó"** wird von einem Institut angeboten, das sich der Förderung des Unternehmertums verschrieben hat und sich auf die Unterstützung von Frauen beim Start ins Berufsleben konzentriert.

### 7.1.3. Island

- 1) Eine Befragte nahm an einer Gruppe mitgewirkt, die von ähnlichen Unternehmerinnen als **Selbsthilfegruppe** organisiert wurde: Sie hat versucht, sich an Netzwerke isländischer Unternehmerinnen zu wenden und an einer von ihnen organisierten Veranstaltung teilzunehmen. Die Erfahrung war eher fragwürdig. Sie fühlte, dass es sich nicht um eine offene oder unterstützende Umgebung handelte, und wiederholte erneut die Bedeutung von Netzwerken in der isländischen Gesellschaft. Darüber hinaus erwähnte sie eine Art Lücke im Netzwerk der unternehmerischen Unterstützung. Manchmal galt sie als überqualifiziert, um in solchen Förderprogramme aufgenommen zu werden;
- 2) **Förderprogramme** für Unternehmer in Island;
- 3) Verschiedene **Start-up-Acceleratoren, Wettbewerbe und Workshops**;
- 4) Unternehmensverwaltungsprogramme;
- 5) Bestimmte **Fonds, die Projektzuschüsse speziell für Frauen** anbieten;
- 6) **Geplante Business-Acceleratoren** für die **Musik- und Kreativwirtschaft**;
- 7) **FKA (Verband Women Business Leaders in Iceland)**. Als sie bemerkte, dass jüngere Frauen in diesem Verband nicht vertreten waren, war sie eine von wenigen, die die Initiative ergriffen hat, "FKA Framtíð" zu gründen. (e. FKA Future), ein Unterausschuss innerhalb der FKA, der sich an junge isländische Unternehmerinnen richtet. Dieses Komitee hat zum Ziel, Frauen eine persönliche Betreuung zu bieten, Zugang zu Workshops zu geben und ihnen beim Aufbau ihres beruflichen Netzwerks zu helfen.
- 8) **Isländische und europäische Entwicklungsfonds**. Die Befragte hält diese für hilfreich, hat aber von den isländischen Geldern abgelenkt, um Ihre, da sie der Meinung ist, dass ihr Ansatz zu eng und vielleicht ein wenig fehl am Platz ist.

### 7.1.4. Deutschland

- 1) **Branchenverbände** wie die Architektenkammer halfen bei der Erstellung eines Businessplans:
  - Berufsverbände wie der Maklerverband können Existenzgründer unterstützen: Sie muss einen jährlichen Mitgliedsbeitrag zahlen und erhält entsprechende Unterstützung, z.B. Rechtsberatung, Nachrichten aus dem Finanzsektor. Der gleiche Verband bot ein Erstcoaching an, um das Geschäft als Broker zu starten. Diese Mitgliedschaft bietet ein gewisses Maß an Sicherheit.
- 2) **Netzwerke von jungen Menschen** (nicht unbedingt Unternehmerinnen): Diese Netzwerke können genutzt werden, um mit potenziellen Kunden in Kontakt zu treten und sich für die Geschäftsentwicklung zu inspirieren.

### 7.1.5. Spanien

In Spanien haben fast alle Unternehmerinnen an verschiedenen Formen von Schulungen teilgenommen, die sich an junge oder weibliche Unternehmer richten.

- 1) Der Miteigentümer eines KMU, das im Bausektor tätig ist, hatte teilgenommen und ist dankbar für eine **breite Palette von Schulungen zum Thema Entrepreneurship**.
- 2) Bei der Gründung des Unternehmens vertraute eine andere Unternehmerin auf **CADE** (*Andalusian Center for Entrepreneurship*) von Vejer de la Frontera (Provinz Cadiz): *"Sie haben uns wunderbar gut behandelt und dank ihnen war es für uns sehr einfach"*. Auch heute noch besucht sie so viele Trainings wie möglich, um sich zu verbessern.  
*"In diesem Sinne musste ich mich später selbst trainieren. In einigen Fällen in privaten Einrichtungen und zahlend und in anderen Fällen durch ein kostenloses Bildungsprogramm öffentlicher Einrichtungen"*. (Bildungsanbieter & Beratung, ES)
- 3) Einige Unternehmen wurden mit dem *„Arbeitslosezuschuss gegründet, den ich in einer einzigen Zahlung erwartete und die von der Regionalregierung einen Zuschuss für neue Unternehmer erhielten"*.

## 7.2. Erfahrungen von Experten mit Förderprogrammen

In unserer Studie konnten Experten unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen zu bereits bestehenden unternehmerischen Programmen anbieten. Im Folgenden listen wir sie auf Länderebene auf.

### 7.2.1. Österreich

*Female Founders*, eine Organisation zur Unterstützung von Unternehmerinnen & Start-up-Unternehmen in Österreich.

- Aufgabe der Befragten: *"Programme entwerfen, neue Dinge lernen, Frauen durch Veranstaltungen vernetzen und eine Plattform für Gründerinnen pflegen"*. Organisation von Business Networking Veranstaltungen, Workshops, die sich auf Fähigkeiten statt auf Wissen konzentrieren, Schaffung von Möglichkeiten, Raum für Frauen, Raum für dieses Thema;
- ein Spin-off des Gründerzentrums zur Unterstützung von Universitätsstudenten.

*Austrian Angel Investors Association*

- initiierte das "Angelina-Projekt": Frauen erhalten die Möglichkeit, kleinere Mengen von Geld zu investieren, überhaupt zu investieren und Unternehmerinnen den Zugang zu Investitionskapital zu erhalten.

*Gründerzentren an Wiener Universitäten*

- Aufgabe der Befragten: Förderung des Unternehmertums durch verschiedene Arten von Programmen;
- Angeboten wird eine ganze Reihe von Workshops zur Stärkung der Fähigkeiten (z.B. Kreativität und Design, Storytelling, Ideengenerierung, Lean Canvas Model of Business), eine Finanzakademie (wie Sie Ihre Geschäftsidee finanzieren können), etc. Was sie nicht tun, ist Inkubation oder Business Acceleration. In den drei Jahren

des Zentrums "Founders" an der Wirtschaftsuniversität Wien haben sie rund 10.000 Studierende in 350-400 Veranstaltungen empfangen.

- gemischte Gruppeneinrichtungen (Gründerzentrum an der Wirtschaftsuniversität Wien);
- Flaggschiffprogramm (The Entrepreneurship Avenue) ist eine unternehmerische Veranstaltungsreihe, die aus Workshops (z. B. Pitching Ihrer Idee, Teamaufbau etc.) in Form einer Roadshow an verschiedenen Universitäten besteht. In diesem Jahr (2018) arbeiten sie mit 1500 Studenten von 17 Hochschulen zusammen. (Gründerzentrum an der Wirtschaftsuniversität Wien).
- Gründerinnengespräche (als Mittel zur Bekämpfung des Frauenmangels im Geschäftsleben): Sensibilisierung, Bereitstellung von Vorbildern, 99% des Publikums: Frauen (Gründerzentrum an der Wirtschaftsuniversität Wien).

Österreichisches Gründerinnenprojekt an der Universität: Die Start-up-Szene ist "*sehr testosterongetrieben*". *Es geht darum, wer größer, wer stärker und wer besser ist. Ich denke, und das habe ich auch im Bericht über österreichische Gründer gefunden, dass es für viele Frauen nicht attraktiv ist, nach diesen Regeln zu spielen. Offen gesagt, das ist ein besonderes Feld, und ich denke, die **Jungs sollten bis zu einem gewissen Grad in ihrem Sandkasten spielen***". (Gründerzentrum an der Wirtschaftsuniversität Wien)

- Evidenzbasierter Ansatz: Durchführung eigener Studien und auch Nutzung bestehender Forschungsergebnisse (z.B. GUESS) (Gründerzentrum an der Wirtschaftsuniversität Wien).

#### *Offizielle Wirtschaftsförderungsagentur:*

- Allgemeine Mission der Agentur: Förderung bestehender Unternehmen, Wissenstransfer (kostenlose Beratung für Menschen, die über eine Unternehmensgründung nachdenken und technische Schwierigkeiten haben). Außerdem organisiert sie Sensibilisierungsveranstaltungen, Workshops, Networking-Veranstaltungen etc. Sie arbeiten eng mit Universitäten zusammen, um das Bewusstsein von Studenten zu schärfen, so dass sie auch Unternehmertum als Karrieremöglichkeit sehen. Sie entwickeln auch Stadtentwicklungsprojekte mit möglichst vielen Interessengruppen, um den innovativen Charakter der Stadt Wien voranzutreiben. Ihre dritte Hauptsäule ist die Finanzierung: Sie verfügen über 30 Millionen Euro pro Jahr für innovative Projekte in verschiedenen Bereichen. (Wien)
- Die meisten ihrer Programme haben einen Gender-Aspekt: Von Frauen geführte Projekte oder Unternehmen erhalten zusätzliche Mittel ("Frauenbonus"). Sie haben auch spezielle Aufrufe für Frauen, z.B. Fempower Call in ICT, für Projekte, die nur von Frauen geleitet werden, oder für Projekte, die sich an Frauen richten. Der Fall wurde durch Projekte in künstlicher Intelligenz veranschaulicht, die auf geschlechtsspezifische Verzerrungen abzielen (Rathaus, Wien). Positive Karrierewirkung von Frauenbonus. Sie bieten Frauen Unterstützung in der Anfangsphase des Unternehmertums.
- Ein *kleines Inkubationsprojekt nur für Frauen*: Es umfasst eine einmonatige Vorbereitungsphase für Frauen, der ein Matchmaking zwischen einem erfahrenen Unternehmer (männlich oder weiblich) und einer Frau folgt, die kurz vor der Gründung

eines Unternehmens steht. Danach finden monatliche Treffen statt, bei denen sie verschiedene geschäftsrelevante Themen diskutieren. (Rathaus Wien)

- "Future Job Fair": Programme für Kinder, denen verschiedene Rollenbilder mit unterschiedlichem Hintergrund gezeigt werden (Wiener Rathaus).

### 7.2.2. Ungarn

*Trainingsprogramme werden als kostenpflichtige Dienstleistungen für Frauen angeboten (basierend auf einem Expertengespräch). Sie lassen sich in drei Elemente unterteilen:*

- 1) *Aufbau von Gemeinschaften:* Die Gruppen arbeiten als Selbsthilfegruppen, ihre Mitglieder treffen sich oft nach den Trainingseinheiten, um das Selbstbewusstsein zu schärfen, Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln, für die Gleichstellung von Frauen einzutreten und die Teilnehmerinnen für die Situation und die Möglichkeiten von Frauen in der Geschäftswelt zu sensibilisieren. Diese Trainings sind nicht nur ein Weg, um Frauen auszubilden, sondern auch, um sie zu unterstützen.
- 2) Vermittlung von Fachwissen, z.B. zu Finanzen, Businesspläne.
- 3) *Sozialisation für die unternehmerische Rolle:* Was es bedeutet, Unternehmerin zu sein; Risiken, Lösungen, Strategien.

*Programme, die von einer repräsentativen Organisation ungarischer Unternehmerinnen organisiert werden:*

- 1) *„Open Day“:* Es handelt sich um eine regelmäßig stattfindende Veranstaltung in jedem Monat, an der jeder teilnehmen kann, aber vor allem Frauen kommen. Erfahrene Unternehmer und verschiedene Fachleute sind eingeladen, informelle Vorträge zu verschiedenen Themen zu halten (z.B.: Steuervorschriften, Facebook-Marketing, Urheberrechte, GDPR, für Frauen besonders relevante Themen wie die Aufrechterhaltung des Wohlbefindens bei der Vernetzung). Es ist auch eine Veranstaltung zum Networking, was besonders wichtig ist, denn wie die Befragte sagte, werden viele Veranstaltungen in der Geschäftswelt hauptsächlich von Männern besucht, obwohl sie nicht als reine Männerveranstaltungen angekündigt werden. Die Unternehmerinnen, die gewohnt waren, an einem "Open Day" teilzunehmen, teilen ihre Erfahrungen mit der Teilnahme an solchen Veranstaltungen. Sie sagen, dass es bei diesen Gelegenheiten nicht darum geht, Wissen zu gewinnen oder zu teilen, sondern darum, dass Männer an Machtspielen teilnehmen. Darüber hinaus nehmen Frauen nicht in großer Zahl an diesen Geschäftsveranstaltungen teil, da diese Veranstaltungen weniger für Kleinunternehmen, wie sie von Frauen meist geführt sind, gedacht sind.
- 2) *Teilnahme an größeren internationalen Projekten mit ungarischen NGOs.*
- 3) *Exklusive Trainingsprogramme für zukünftige und bereits aktive Unternehmerinnen:* für Teilnehmerinnen mit unterschiedlichem Hintergrund, in verschiedenen Phasen ihres Geschäftsbetriebs. Hauptziele und Aktivitäten:

- a) *Fachwissen, wie man einen Businessplan schreibt;*
- b) *Befähigung der Frauen: Die Situation der Frauen in der Gesellschaft, Stärkung ihrer Identität als Unternehmerinnen (z.B. wurde erwähnt, dass viele Frauen, die aus dem ländlichen Raum kommen, in ihrem Familienbetrieb arbeiten. Es wird oft festgestellt, dass sie das Unternehmen führen, obwohl sie sich nicht als Unternehmer betrachten. Sie sagen oft, dass sie ihrem Mann helfen, welcher der "echte Unternehmer" sei.)*

### 7.2.3. Deutschland

1) Lokale Organisation des größten deutschen Verbandes: *"Association of Young Entrepreneurs and Leaders"* mit sehr hohem Ansehen in der Region. Ihr allgemeiner Ansatz ist folgender: Es werden mehrere Programme gestartet, um eine Gründungskultur an den Universitäten zu schaffen. Außerdem haben mehrere Universitäten die Lehrpläne angepasst, um Seminare für Gründer anzubieten. Ihre Ziele sind die folgenden:

- *Persönlichkeitsentwicklung* durch Informations- und Erfahrungsaustausch und Übernahme von Verantwortung;
- *Aktives Engagement für die regionale Entwicklung* und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen;
- *Förderung des Verständnisses von unternehmerischem Denken* in der Öffentlichkeit.

Neben ihren großen Projekten und Veranstaltungen sind die „Nacht der Bildung“, der „Bildungskompass“ und das „Wirtschaftsforum“ zu nennen. Während sich die ersten beiden auf die Förderung der beruflichen Bildung konzentrieren, widmet sich das Wirtschaftsforum mehr der Unterstützung des Unternehmertums. Die Veranstaltung beginnt mit einem Keynote-Vortrag und endet mit einem informellen Networking. Im Allgemeinen fördert der Verband innovatives Unternehmertum. Er berät Existenzgründer sowie Nachfolger bestehender Unternehmen und fördert die Selbständigkeit. Die Intensität der Unterstützung hängt von den Mitgliedern des jeweiligen örtlichen Vereins ab. Die Befragte räumt ein, dass die Unterstützung mehr durch Vernetzung als durch einzelne Aktionen erfolgt. Die Vernetzung ist aufwendig. Unter seinen Mitgliedern ist der Frauenanteil sehr gering (was die deutsche Realität widerspiegelt) und es gibt keine speziellen Programme für Unternehmerinnen (Business Angel und Leiter einer NGO zur Unterstützung von Start-ups und Jungunternehmern, Deutschland).

2) *Regierungsorganisation, die Frauen dabei unterstützt, höhere Positionen in der Wirtschaft zu erreichen:*

- interregionale Zusammenarbeit und bei der Entwicklung von Programmen zur Unterstützung von Frauen. Sie interessiert sich besonders für lebenslanges Lernen und unterstützt Universitäten bei der Entwicklung von Kursen für Absolventen und Geschäftsleute (Entscheidungsträger, DE).
- Die andere Expertin trägt dazu bei, dass Frauen den akademischen Erfolg in ihrer Karriere fortsetzen, sei es als zukünftige Professorin oder - für iFempower relevanter -



als Gründerin. Das Konzept ist besonders interessant, da ein Mentoring-Programm enthalten ist. In einer Tandempartnerschaft mit einem berufserfahrenen Mentor wird der Mentee in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützt. Ein weiteres laufendes Projekt: "Heute an der Universität - der Unternehmer von morgen".

3) Das Land Baden-Württemberg unterstützt derzeit 17 Universitäten bei der *Förderung von Existenzgründungen*. Auch der Wettbewerb unter dem Titel "Academic Seed Accelerator Program Baden-Württemberg" ist für dieses Thema relevant.

4) Unter dem Titel "*Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*" wurde ein ESF-Projekt gestartet. Es bietet Coaching, Training, Mentoring, Habilitation für mehr Frauen in Führungspositionen in Wissenschaft und Wirtschaft. Dabei geht es nicht vordergründig darum, Unternehmen zu werden, aber dies ist eine geförderte Option.

5) Im Jahr 2019 fanden mehrere *Gründungsveranstaltungen* in Baden-Württemberg statt.

6) *Wirtschaftsjunioren* (Regionale Vorsitzende & Selbständige in der Finanzdienstleistungsbranche, DE).

# Empfehlungen

## 8. Empfehlungen zur Verbesserung der unternehmerischen Chancen von Frauen

Das letzte Kapitel des Forschungsberichts konzentriert sich auf die Zusammenfassung der Überlegungen der Befragten über mögliche und potenziell nützliche Möglichkeiten, den Zugang von Frauen zum Unternehmertum zu verbessern. Die in diesem Kapitel enthaltenen Ideen basieren auf den eigenen Erfahrungen von Unternehmerinnen und Expertinnen sowie auf deren Meinungen über die Rolle der Frau in Gesellschaft und Wirtschaft. Zuerst werden wir darüber sprechen, wie die Gesellschaft im Allgemeinen und ihre Institutionen zur Schaffung von Veränderungen beitragen sollten, und im letzten Abschnitt konzentrieren wir uns auf die Beiträge, die wir von unseren Befragten zu Trainingsprogrammen erhalten haben.

### 8.1. Allgemeine Gedanken

Die Position der Frauen in der Gesellschaft kann nur dann verbessert werden, wenn es eine allgemeine Politik gibt, die sich mit den wichtigsten Faktoren zur Beseitigung von Nachteilen befasst. Wie wir bereits erwähnt haben, gibt es jedoch ein wichtiges Segment unter unseren Befragten, insbesondere unter erfolgreichen Unternehmerinnen, die Geschlecht nicht als wichtigen Faktor sehen und einen geschlechtsneutralen Ansatz empfehlen würden. Sie argumentieren, dass *"nichts zu tun ist, da es keine spezifischen Probleme für Frauen gibt. Es gibt keine Nachteile"* (Pharmaunternehmen, Familienunternehmen, Österreich).

*"Ich empfinde es nicht als notwendig, so sehr zwischen männlichen und weiblichen Unternehmern zu unterscheiden. Als Frau bin ich sehr froh, dass ich mich nicht anders sehe. Unternehmerinnen und Unternehmer sind für mich gleich. Also fühle ich mich nicht gut, wenn ich anders behandelt werde, nur weil ich eine Frau bin. Und das Gleiche gilt für das Management, Gott sei Dank haben sie mich akzeptiert, so dass ich als Frau im Management keine Vor- oder Nachteile empfinde. Ich finde es gut, dass wir gleichberechtigt sind." (HU, Frau in den Dreißigern, ländlicher Raum, Großunternehmen)*

Ähnlich argumentierte eine andere Befragte. Sie glaube nicht an Quoten, sondern nur an Fähigkeiten und Kenntnisse. Ansonsten hatte sie keine andere Lösung, außer Flexibilität und Plan B (Großunternehmen, Bildung, Österreich). Deshalb hatten viele der Unternehmer, mit denen wir gesprochen haben, keine wirklichen Gedanken über Lösungen, außer *"vielleicht, sagt sie, man macht ein Start-up, wenn man sehr jung ist, oder wartet, bis die Kinder groß genug sind, so dass die Mutter mehr Zeit für ihre eigenen Sachen hat"*. (Großunternehmen, Bildung, Österreich). Schließlich waren, wie eine isländische Unternehmerin es ausdrückte, keine speziellen Programme für Frauen notwendig, insbesondere keine finanzielle Unterstützung, da Frauen risikoscheuer waren als Männer (Fertigung, IS).

Eine Befragte betonte den fehlenden Bedarf an speziell auf Frauen zugeschnittenen Programmen (Business Angel und Leiter einer NGO zur Unterstützung von Start-ups und Unternehmensführung, Deutschland), während ein spanischer Unternehmer die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes betonte:

*"Die Frage der Unterstützung von Frauen muss unter einem globalen Gesichtspunkt in allen Aspekten angegangen werden: Bildung, Kultur, Institutionen, Soziales, Wirtschaft.... konkrete Maßnahmen im Bereich der Unterstützung der*

*Unternehmerin, die bisher umgesetzt wurden, verbessern nicht ihre tatsächlichen Möglichkeiten, ebenso wenig, bringen sie Kontakte". (Marketing, ES)*

## 8.2. Veränderung der sozialen Normen

Viele unserer Befragten erkannten, dass erfolgreiche unternehmerische Programme ohne eine allgemeine Transformation möglich sind, die neben den Institutionen auch die Werte und sozialen Normen, die unser Leben prägen, in Angriff nehmen würde. Der Wandel sollte sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben erfolgen, da das eine nicht funktioniert, ohne dass das andere die alten Normen und Strukturen ändern will.

*"Wenn Männer es wagen würden, emotionaler zu sein und Frauen es wagen, mutig und waghalsiger zu sein, und "fuck it up", es würde allen nützen." (Vertreterin der unternehmerischen Organisation von Frauen, Österreich)*

## 8.3. Veränderung der familiären, formalen und informellen Bildung

Obwohl wir im vorherigen Kapitel bei der Fokussierung auf Schwierigkeiten bei der Gestaltung der unternehmerischen Laufbahn von Frauen nur die mangelnde Wirkung der Hochschulbildung in Anbetracht ihres sehr theoretischen Charakters berücksichtigt haben, betonen wir hier auch die Rolle der formalen und informellen Bildung bei der Übertragung von Doppelmoral gegenüber Jungen und Mädchen. Daher widmet sich dieser Abschnitt Vorschlägen, wie die Bildung im Allgemeinen so verändert werden kann, dass sie eine unternehmerische Denkweise fördert, und zweitens, wie sie mit ihren geschlechtsspezifischen Vorurteilen umgeht.

Erstens, wie viele Befragte argumentierten, sollten die alten Lehrpläne ersetzt werden, um die unternehmerische Denkweise zu fördern. *"Frauen sind es gewohnt, auf Nummer sicher zu gehen, und sie sollten ermuntert werden, mutig zu sein"*. Daher ist es wichtig, nicht übermäßig schützend mit Mädchen umzugehen und nur die Jungen zur Risikobereitschaft zu ermutigen (Frauenvertreterin der Unternehmerorganisation, Österreich). Ein Umdenken sollte frühzeitig beginnen, bereits in der Schule (oder sogar schon vorher im Kindergarten), um die Kreativität in beiden Geschlechtern zu fördern (Großunternehmen, Portugal). Dazu sollte die Lehrerbildung reformiert werden, zukünftige Lehrer sollten über Gruppendynamik und Selbstwahrnehmung unterrichtet werden:

*"Mädchen sollten von Anfang an besser informiert sein. Ich hatte die Berufung zum Unternehmertum schon als Kind, als ich meinen Vater mit seinem Unternehmen sah. Aber wenn man in der Ausbildung befähigt würde, ein eigenes Unternehmen zu gründen, denke ich, dass die Wirtschaft mehr und besser wachsen würde". (Baugewerbe KMU, ES)*

Auf Universitätsebene wäre es von entscheidender Bedeutung, die Entwicklung unternehmerischer und praktischer Fähigkeiten aufzunehmen, nicht nur Fachwissen in den Lehrplänen zu erhalten. Auch müssen die Dinge viel früher beginnen (Psychologe & Experte, Österreich).

*"Der Bildungsbereich ist entscheidend für unser Leben, denn was wir morgen sind, hängt von unserer Ausbildung ab. Wir müssen die Barrieren zwischen Männern und Frauen abbrechen und versuchen, in einer herzlichen Welt voller Möglichkeiten für alle zu leben. Wenn es eine Frau gibt, die sein will, was sie vorschlägt, sollte es nirgendwo Hindernisse geben. Weil du eine Frau bist, solltest du nicht in den Hintergrund gedrängt werden. Und*

*das wird erreicht, indem man Werte in der Kindheit, der Schule, den Instituten und Universitäten vermittelt" (SME in IT, ES).*

*"Ich denke, es ist wichtig, aber wir müssen für unsere Töchter an der Basis beginnen. Sie müssen sich bewusst sein, dass wir gleich sind und dass sie sich keine Grenzen setzen sollten. Dass sie für das, was sie tun wollen, kämpfen müssen und dass sie auch fähig dazu sind. Sie müssen mutig sein und an sich selbst glauben. Was jetzt getan wird, glaube ich nicht, dass es falsch ist, ich denke nur, dass es nicht genug ist. Das Problem beginnt in der Grundschule". (Technologie KMU, ES)*

## 8.4. Strukturelle Veränderungen

Die vorherrschende Meinung unserer Befragten, insbesondere der Unternehmerinnen, war, dass die Einzelne eine große Rolle bei der Erreichung bestimmter Ziele spielt oder beim versagen, dies zu tun. Sie mussten beharrlich sein, gute Strategien zur Work-Life-Balance entwickeln und gute Entscheidungen treffen. Wir sind aber auch auf Frauen und Experten gestoßen, welche die Rolle der Gesellschaft und ihrer Institution bei der Förderung oder Einschränkung der Versuche von Frauen, im Geschäftsleben erfolgreich zu sein, anerkannt haben. Deshalb fassen wir im Folgenden die wichtigsten Vorschläge zusammen, die in Bezug auf nötige strukturelle Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene gemacht wurden.

Die Gesellschaft insgesamt sollte den Zugang von Frauen zu höheren wirtschaftlichen Positionen durch eine verbesserte Infrastruktur und durch Einrichtungen für die Kinderbetreuung (Experte & Entscheidungsträger, DE) und durch die Bereitstellung von Hilfe und Dienstleistungen bei Betreuungsaufgaben verbessern: *für Personen, die für getrennte, alleinstehende Frauen oder für Personen ohne Familienunterstützung zuständig sind* (Beratung in HR, ES). Auch flexible Beschäftigungsformen wie Home Office und Telearbeitssysteme (Beratung in HR, ES) würden Frauen zugutekommen.

## 8.5. Lokale und zentrale staatliche Politik, NGO-Dienste

Laut unserer Studie in Österreich und in Spanien (zukünftig) werden Unternehmerinnen Zuschüsse angeboten (z.B. "Frauenbonus"). In ähnlicher Weise würden Befragte aus Rumänien dem rumänischen Staat vorschlagen, Steuererleichterungen für Unternehmerinnen zu gewähren.

Unternehmerinnen (und auch Unternehmer) benötigen in ihrem frühen Karrierestadium dringend Informationen über Vorschriften, Steuern, Versicherungen. Deshalb würden lokale oder regionale Netzwerke von Unternehmern hoch geschätzt, sei es ausschließlich für Frauen oder nicht (Rumänien).

## 8.6. Empfehlungen für unternehmerische Programme und Schulungen

Sowohl Unternehmerinnen als auch Experten wurden gebeten, ihre Ideen und Vorschläge zu Politiken und Programmen zur Bekämpfung der geschlechtsspezifischen Ungleichheiten im Unternehmertum mitzuteilen. Die Meinungen reichten von „no policies“ bis hin zur „exklusiven Vorbereitung und Ermutigung von Frauen“. Die Ansichten über angemessene Richtlinien können auf folgende Weise zusammengefasst werden:

- 1) **Bessere Sichtbarkeit der Beratung von Unternehmerinnen durch Roadshows mit unterschiedlichen Teilnehmern, TV-Shows mit Vorbildern.** Eine **bessere Repräsentation von Frauen** (auch auf der Grundlage von Quoten) kann solche Karrieren für junge Frauen attraktiver machen.
- 2) **Umwandlung des universitären Umfelds in ein unternehmerfreundlicheres Klima,** um die Studenten zur Unternehmensgründung zu ermutigen. Darüber hinaus sollen nachhaltige Initiativen unterstützt werden, damit die Schülerinnen und Schüler sie selbst führen und so einen ständigen Wandel bewirken können.
 

*"Die Studenten befinden sich im sicheren Alter der Unternehmensgründung, da sie nicht viel zu verlieren haben. Unsere Aufgabe an den Hochschulen ist es, den sicheren Ort für sie zu schaffen und sie dazu zu ermutigen."*
- 3) **Mentoring nach dem Motto: "Du kannst nicht sein, was du nicht siehst".** Die folgenden Instrumente gelten als die nützlichsten: persönliche Verbindungen zu praktizierenden Unternehmern, Unterstützung des Netzwerks potenzieller Mentoren:
 

*"Gerade in der Phase der Unternehmensgründung ist ein gutes Netzwerk SEHR hilfreich. Das Kennenlernen von Unterstützern/Mentoren und deren Aktivierung für diese Rollen halte ich für eine wichtige Strategie. Es gibt viele Möglichkeiten, interessante Menschen anzusprechen. Sei es beim Bloggen, sei es bei anderen wertvollen Angeboten.... Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt." (Trainer, Österreich)*
- 4) **Praktikumsprogramme** in Institutionen mit ähnlichem Profil wie das zukünftige Geschäft, das sie beginnen möchte. Ziel sollte es sein, sich so gut wie möglich mit allen Positionen und Aufgaben vertraut zu machen, die innerhalb der Institution wahrgenommen werden.
- 5) **Networking-Veranstaltungen** zur Herstellung informeller und beruflicher Beziehungen.

Im Folgenden fassen wir die wichtigsten Ideen zusammen. Zuerst geht es um geschlechtsneutrale Trainings, dann um reine Frauen-Trainings, um gemischte und zweistufige Programme. In allen Fällen werden Argumente und Vorschläge für Curricula vorgelegt. Zuvor werden jedoch die wichtigsten Ideen für Trainings im Allgemeinen zusammengefasst.

### 8.6.1. Vorgeschlagene Vorgehensweise und Inhalte für Schulungen im Allgemeinen

Experten empfehlen, zwischen *"Lehre ÜBER Unternehmertum"* (definiert als Wirtschaftskompetenz) und *"Lehre FÜR Unternehmertum"* zu unterscheiden. Beim Letzteren

*"geht es um Fähigkeiten und das "Werfen von Schülern ins kalte Wasser". Sie müssen eine eigene Idee haben und dann herausfinden, welche Fragen zu beantworten sind, wo nach Antworten zu suchen ist und wie sie mit den Antworten umgehen müssen, um zu beurteilen, ob das Geschäftsmodell machbar ist etc." (Gründerzentrum, Wien)*

Beide Ansätze sind nützlich, da sie den Studierenden fundierte Informationen darüber liefern, wie man ein Unternehmen gründet und wie man als Unternehmerin überlebt.

### 8.6.2. Geschlechtsneutrale Trainings

Die Frage nach geeigneten und nützlichen unternehmerischen Programmen wurde in vielen Interviews ausführlich diskutiert. Die Menschen entwickelten eine breite Palette von Gedanken und Ideen für ideale Programme, die das Engagement von Frauen im Bereich des Unternehmertums fördern könnten. Aber auch die Spaltung war tief: Einige argumentierten, dass angesichts der schwerwiegenden Benachteiligungen Frauen durch spezielle Programme angesprochen werden sollten, andere würden empfehlen, Kurse für Männer und Frauen gemeinsam zu gestalten.

Auf die Frage, welche Kurse und Trainings sie als Unternehmerin in der Frühkarriere für nützlich gehalten hätten, haben die meisten Befragten geschlechtsneutrale Trainings bevorzugt. Diese Idee basiert auf der Überzeugung, dass Männer und Frauen gleichermaßen behandelt und ausgebildet werden sollten.

*"Warum sollten wir anders ausgebildet werden als Männer? Ich verstehe den Sinn jetzt nicht. Wir sind nicht anders als die Menschen, wir können etwas anders machen oder die Dinge anders angehen, aber wir haben die gleichen Fähigkeiten, also sollten wir genauso gelehrt werden wie die Menschen, so werden wir gut vorbereitet sein. Das kann man widerlegen, aber das ist meine Meinung"* (CEO, Light Industry, Ungarn).

Ihrer Ansicht nach sollten an Jungunternehmer Programme gerichtet werden, die ihnen Unterstützung bieten, sie vor möglichen Misserfolgen bewahren und Ihnen einen Karriereweg aufzeigen. Die beste Lösung ist die Organisation solcher Programme an Hochschulen. Dies wäre besonders wichtig in Ländern, in denen es generell schwierig ist, ein Unternehmen zu gründen (z.B. Ungarn, wie ein Befragter sagte).

*"Sie wären sehr gut, obwohl es mehr Informationen für Kleinunternehmer und für diejenigen geben sollte, die wissen wollen, wie man sein Unternehmen gründet"*. (Baugewerbe KMU, ES)

*"Die kontinuierliche Unterstützung von unternehmerischen Projekten, sowohl im Bereich der Geschäftsdefinition als auch im Bereich der Einführung, ist von grundlegender Bedeutung für die Umsetzung der Vorhaben in die Realität. Auch die wirtschaftliche Unterstützung. Aber ich denke, es ist nicht notwendig, in diesen Programmen zwischen Männern und Frauen zu unterscheiden"*. (Öffentliche Verwaltung, ES)

Hinsichtlich ihres möglichen Inhalts gaben die Befragten die folgenden Empfehlungen ab:

- *Förderung des Einsatzes neuer Technologien* (Bildungsanbieter, ES),
- *praktische unternehmerische, finanzielle und marketingtechnische Fähigkeiten*. Das praktische Modul sollte Folgendes beinhalten:
  - a) spezifische Kenntnisse über den Bereich, in dem man ein Unternehmen gründen möchte (Pflegebereich, IS);
  - b) Marketing- und Geschäftsplanung, damit die Teilnehmer lernen können, wie man ein Produkt verkauft, z.B. welche Botschaften und welche Kommunikationsstrategien für den jeweiligen Markt geeignet sind;
  - c) eine Strategieplanung für Produktdesign, Produktpositionierung, verbraucherbasierte Planung;
  - d) wie man Steuern zahlt;
  - e) Sprachkenntnisse und wie man auf internationalen Märkten Fuß fassen kann;

- f) Finanzkurs: Buchhaltung, Führung der Gehaltsabrechnung, die wesentlichen gesetzlichen Anforderungen
- g) Zugang zu Kapital: VC-Investoren, Business Angels (Tech Start-up, IS), *bieten Informationen und Beratung über die Möglichkeit, sich für eine Finanzierung mit günstigen Konditionen durch einen Mikrokredit ohne Absicherung zu entscheiden und diejenigen zu begleiten, die dies wünschen*". (Bildungsangebot, ES)
- *Selbsterkenntnis, um Selbstvertrauen aufzubauen und Softskills und Managementfähigkeiten zu erwerben*: Das Psychologie- und Selbsterkenntnis-Modul sollte Folgendes beinhalten:
  - a) Karrierecoaching, das den Teilnehmern helfen könnte, ihre Stärken und Schwächen herauszufinden,
  - b) Psychologie, um das Verständnis des Unternehmers für seine Mitarbeiter zu verbessern,
  - c) Softskills und Managementfähigkeiten (Kommunikationstechniken, Verhandlungsgeschick),
  - d) diplomatische Fähigkeiten, Networking,
  - e) Präsentation, Kommunikation.
- *praktische Module, die sich auf Best Practices konzentrieren und praktische Aufgaben erfordern*. Dieses Modul sollte Folgendes enthalten:
  - a) das beste Beispielmodul: zu zeigen, welche Akteure auf dem Markt sind,
  - b) Unternehmer vorstellen, die ihre eigenen Erfahrungen über die Unternehmenswelt austauschen können;
  - c) Praxiseinsätze und Projekte, bei denen mit realen und aktuellen Szenarien gearbeitet wurde, die von den Unternehmen selbst angeboten wurden.

Darüber hinaus sollten diese Programme strukturierte, zentral regulierte Plattformen für Ausschreibungen für Unternehmer schaffen oder öffentlich zugänglich machen (Trainer, Selbständige, Ungarn).

Eine Unterart der geschlechtsneutralen Kurse sind die, welche von Universitäten im Rahmen des Hochschullehrplans angeboten werden. Den Universitäten sollte eine besondere Rolle bei der Stärkung der unternehmerischen Denkweise sowohl bei Lehrern und Forschern auf der einen Seite als auch bei Studierenden auf der anderen Seite zukommen. Eine engere Zusammenarbeit der Universitäten mit der Industrie und der Wirtschaft, d.h. entweder mehr angewandte Wissenschaft, gemeinsame Projekte oder duale Ausbildung, würde das unternehmerische Wissen stärken - oder zumindest zum Verständnis der Wirtschaft beitragen. Dies könnte das Interesse wecken, sich stärker in mit einer Geschäftstätigkeit zu befassen. Die Universitäten sollten auch junge Wissenschaftler dabei unterstützen, ihre Forschungsarbeit am Bedarf der Wirtschaft auszurichten. Vor allem, weil *"Wissenschaftlerinnen eine Karriere in der*



*Wissenschaft suchen, aber nur 5 % der Studierenden eine Stelle in der Wissenschaft zur Verfügung haben. Unternehmertum wäre eine vielversprechende Alternative." (Experte & Entscheidungsträger, DE)*

Ein Experte des Wiener Gründerzentrums empfahl, Hochschulstudierende nicht als einheitliche, homogene Gruppe zu behandeln, sondern als eine von unterschiedlichen Interessen und Motivationen geprägte. Es wurde empfohlen, dass die Universitäten zukünftige Unternehmer individuell unterstützen sollten. Allgemeine Dienste wären nicht hilfreich genug. Ein positives Beispiel fand sich an der Technischen Universität München mit der Partnerinstitution UnternehmerTum ([www.unternehmertum.de/](http://www.unternehmertum.de/)), die Studierenden, Wissenschaftlern und Existenzgründern eine einzigartige Infrastruktur für den erfolgreichen Aufbau ihres Unternehmens bot: umfassende Qualifizierung vom ersten Samen einer Idee bis zur Wachstumsphase (Landschaftsarchitekt, DE).

Darüber hinaus sollten die Universitäten die Infrastruktur zur Unterstützung der Gründer bereitstellen, z.B. bestehende Einrichtungen wie Laboratorien, Technologietransferstellen oder neue Einrichtungen wie Gründerzentren oder Start-up-Zentren. Vertreter dieser Personen können als Coaches oder Mentoren fungieren (Landschaftsarchitekt, DE).

### 8.6.3. Speziell oder exklusiv für Frauen entwickelt

Unter unseren Befragten haben wir Kenner von Programmen und Kursen identifiziert, die sich ausschließlich an Frauen richten. Sie sind der Ansicht, dass Frauen besondere Bedürfnisse haben, sich mit spezifischen sozialen Herausforderungen auseinandersetzen, und diese Programme es ihnen erleichtern, Fragen zu stellen, ohne sich zu schämen. Dieses Sicherheitsgefühl würde sie ermutigen, sich mit Themen wie Work-Life-Balance, emotionale Zwangslagen und so weiter zu befassen. Eine unserer Befragten hat es folgendermaßen formuliert:

*"Es ist wichtig, nur Frauen-Trainings anzubieten, denn Frauen beginnen sich automatisch so zu verhalten, wie es ihre zugewiesene gesellschaftliche Rolle erfordert, wenn Männer in eine Gruppe eingebunden sind: "Trainings sind viel effizienter, wenn nur Frauen daran beteiligt sind". (Experte, Ungarn)*

Solche reinen Frauenprogramme sollten die folgenden Themen abdecken:

- *Praktisches Wirtschafts- und Rechtswissen:* Verhandeln von Geld & Preisgestaltung & Authentizität, regionalem Bezug
  - a) Finanzwissen: Wie Sie sich um Fördermittel bewerben und Ihre Ideen den Investoren präsentieren können und Strategien lehren, wie Sie ein Unternehmen profitabel machen können.

*"Manchmal sind sie (Unternehmerinnen) überrascht, dass es beim Unternehmertum darum geht, Geld zu verdienen. Deshalb reden wir viel über Geld und bitten sie, darüber nachzudenken, wie sie Geld verdienen wollen, wann sie anfangen werden, Geld zu verdienen und wer sie bezahlen wird, welchen Betrag sie für ihre Produkte oder Dienstleistung verlangen werden." (Vertreterin eines Unternehmerinnenverbandes, Ungarn)*

- b) *spezielle Schulung in frauenbezogenen gesetzlichen Regelungen*. Dies könnte auch die Rechte von weiblichen Mitarbeitern in Bezug auf den Mutterschaftsurlaub umfassen;
  - c) *Soft Skills*: Wie Frauen *ihre "Emotionalität"* in der männlichen Welt (von Start-ups) *sinnvoll einsetzen* sollten, was sie anziehen sollen, wie man Hände und Beine hält etc. Darüber hinaus sollte ihnen beigebracht werden, wie man mutig ist, wie man authentisch bleibt, wie man nicht versucht, jemand anderen nachzuahmen, wie man mit Situationen umgeht, in denen männliche Mitarbeiter oder Verhandlungspartner versuchen, jede Form von männlicher Solidarität zu zeigen, wie man selbstbewusst ist, wie man effektiv kommuniziert, wie man Ziele setzt und bereit ist, Neues zu lernen, wie man eine Arbeitsgruppe verhandelt und leitet, Zeitmanagement, wie man Mitarbeiter motiviert, wie man Burn-out verhindert.
- *Sensibilisierung* für ihre (benachteiligte) Situation, damit sie in der Lage sind, Schwierigkeiten zu bewältigen.
  - *Diskussionen zu Fallstudien*, um reale Beispiele zu zeigen.

Zusätzlich zu den Kursen sollten Unternehmerinnen die folgenden *Dienstleistungen* angeboten werden:

- *Networking-Events*: Unterstützungsmaßnahmen für Start-ups sollten Networking beinhalten, um Partner, Investoren usw. zu finden; *Community Building*: Selbsthilfegruppen.
- *Teamarbeit, Projektarbeit*.

Die besten Trainings sind solche, die *personalisiert* sind:

*"Sie sind absolut notwendig. Ich würde vorschlagen, die Inhalte nach dem Grad der Unternehmens- und Professionalisierung zu unterteilen. Zeitpläne anpassen und die Qualität verbessern sowie neue Konzepte, Methoden und Inhalte einbringen".*  
(Dienstleistungen KMU, ES)

#### 8.6.4. Bewusst gemischte Gruppen

Die Kenner gemischter Gruppen argumentieren, dass es kontraproduktiv ist, Frauen von Männern in der Bildung zu trennen, weil es auch die falsche Botschaft vermittelt: Im unternehmerischen Leben sind verschiedene Teams (in Bezug auf Disziplin, Ethnizität, Geschlecht etc.) einer der Schlüssel zum Erfolg (Gründerzentrum Wien).

*"Es ist wichtig, Personen mit einem Funkeln im Auge zu haben, die eine Idee haben, die sich für diese einsetzen und diese Programme als eine großartige Gelegenheit sehen, die nächsten Schritte zu unternehmen. Sie motivieren die anderen"* (Gründerzentrum Wien).

In Bezug auf die Rolle, die der Bildungssektor bei der Unterstützung von Unternehmerinnen spielen sollte, ist er der Ansicht, dass *"die Ausbildung von Frauen auf der gleichen Ebene wie die der Männer sein sollte, wie auch jede Art von Tätigkeit auf der institutionellen Ebene, die darauf abzielt, die Frau zu stärken, damit sie genügend Sicherheit erhält mit den gleichen"*

*Hilfsmitteln in die Geschäftswelt zu gehen, und zwar mit der gleichen Sicherheit und Überzeugung, nicht Bürger zweiter Klasse zu sein, sondern das gleiche Potenzial wie ein Mann zu besitzen und daher in dieser Welt konkurrenzfähig zu sein". (Bildungsanbieter, ES)*

#### **8.6.5. Zweistufiges Programm: zuerst nur für Frauen, dann gemischte Gruppen.**

Ein besonders interessanter Vorschlag wurde von einer Expertin unterbreitet. Sie ist der Ansicht, dass es einen echten Bedarf an reinen Frauenprogrammen gibt, denn in diesen Veranstaltungen können Frauen freier sprechen. Sie können lernen, wie man das Wort ergreift, und dann können sie sich aus der schützenden Blase herausbewegen. Sie betont, dass es sich um eine Vorstufe und definitiv nicht um ihr Endziel handelt. Da Frauen jedoch dazu neigen, ein geringeres Selbstwertgefühl zu haben und sich selbst härter kritisieren, können sie in diesen schützenden Kreisen lernen, dass ihre Stimme zählt und den Mut gewinnen, weiterzumachen (Gründerzentrum Wien).

# Schluss- folgerungen

## 9. Schlussfolgerungen

Diese Studie wurde in den sieben Partnerländern von ifempower mit dem Ziel durchgeführt, dem Projektteam empirische Daten und ein soziologisches Verständnis über Unternehmerinnen und ihren Status, ihre Chancen und sozialen Bedingungen zu vermitteln. Der vorliegende Forschungsbericht dient somit als Ausgangspunkt für die von unseren Fachleuten zu entwickelnden Ausbildungsprogramme für Studierende. In dieser Analyse war unser Ziel sowohl Fakten als auch Meinungen zu erforschen. Auf der einen Seite haben wir versucht, die Eigenschaften und Erfahrungen von Unternehmerinnen aufzuzeigen und auf der anderen Seite zu verstehen, wie sie sich selbst wahrnehmen und in welchem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld sie arbeiten. Ihre Wahrnehmungen waren die Grundlage für ihre Sichtweisen und Erwartungen an angemessene Trainings- und Förderprogramme.

Die meisten der in die Stichprobe einbezogenen Unternehmerinnen waren hochgebildet, was offensichtlich nicht statistisch verallgemeinert werden konnte. Viele von denen, die nicht an einer Universität mit wirtschaftlichem Profil studiert hatten, haben sich entschieden, sich für Aufbaustudiengänge und andere Arten von Kursen einzuschreiben, um spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, die im Geschäftsleben angewandt werden. Auf der anderen Seite, wurde bei Frauen, die in Familien mit einem Familienunternehmen aufgewachsen sind, die Wahl des einen oder anderen Abschlusses durch ihre Pläne bestimmt, dem Familienunternehmen beizutreten oder nicht. Obwohl die in die Stichprobe einbezogenen Unternehmerinnen statistisch gesehen nicht die weibliche Unternehmenspopulation darstellten, waren die Unternehmen unserer Befragten in den meisten Fällen eher klein und üblicherweise auf den lokalen Märkten tätig.

Die Motivationen der Frauen, sich dem Geschäftsleben zu widmen, reichten von der Gelegenheit bis zur Notwendigkeit, wobei die erste den Wunsch beinhaltete, ein Hobby in ein Geschäft umzuwandeln, eine Marktchance zu nutzen, während die letzte sich auf die mangelnde Flexibilität des Arbeitsmarktes oder die Unfähigkeit bezog, beide Rollen - als Mutter und als Arbeitnehmerin - angemessen zu erfüllen. Zu den Herausforderungen, mit denen Unternehmerinnen während ihrer gesamten Laufbahn konfrontiert waren, zählten Probleme im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, dem Zugang zu Finanzmitteln und dem Fehlen von Vorbildern. Von den Formen der Unterstützung erwähnten sie, dass Mentoring durch Unternehmerinnen und persönliche oder familiäre Unterstützung am meisten geschätzt werden.

Auf die Bitte, uns gute Beispiele für Förderprogramme für Unternehmerinnen zu nennen, hoben die Befragten Programme hervor, die sich in der Regel an Studierende und insbesondere an Frauen richten, also Stipendien- und Mentorenprogramme. In ähnlicher Weise sprachen sie sich für notwendige Schulungen aus, wobei einige nur Frauen als Teilnehmer empfahlen, andere für gemischte Gruppen oder zweistufige Kurse plädierten. Wichtig sei ein freundliches

Umfeld für Frauen zu schaffen, in dem sie sensible Themen diskutieren, sich aber gleichzeitig auf die Schwierigkeiten des realen Geschäftslebens vorbereiten können.

# Bibliographie



## 10. Bibliographie

Ajzen, I.: Die Theorie des geplanten Verhaltens. Organisatorisches Verhalten und menschliche Entscheidungsprozesse, 1991. 50. (2). 179–211.

Global Entrepreneurship Monitor (2017): *Women's Entrepreneurship 2016/2017 Bericht*

Krueger, N. F. J. - Brazeal, D.: Unternehmerisches Potenzial und potenzielle Unternehmer. Entrepreneurship Theorie und Praxis, 1994. 18 (3). 91–104.

Sieger, P. - Fueglistaller, U. - Zellweger, T.: Student Entrepreneurship 2016: Einblicke aus 50 Ländern. KMU-HSG/IMU: St.Gallen/Bern, 2016.



# ifempower

