

# „Seid mutig“

In der Corona-Krise fallen Gründerinnen alte Probleme auf die Füße. Ein Investor macht Hoffnung.

Für alle Frauen, die mit dem Gedanken spielen, ein Unternehmen zu gründen, hat Philipp Herkelmann eine klare Botschaft: „Seid mutig, und lasst euch nicht abschrecken.“ Herkelmann ist seit April dieses Jahres Deutschland-Chef des Investmentfonds Entrepreneurs First, der Einzelpersonen im Aufbau von Technologieunternehmen unterstützt. Er trat seine neue Stelle also mitten im Corona-Lockdown an und damit zu einer Zeit, in der es Gründerinnen nicht leicht hatten. „Als die Pandemie anfing, haben sich viele Investoren zurückgezogen und nur noch das Überleben des eigenen Portfolios gesichert“, berichtet Herkelmann.

Das dürfte zwar weibliche und männliche Gründerteams gleichermaßen getroffen haben, die frische Geld brauchen. Herkelmann glaubt aber, dass es gerade Frauen, die oftmals in Bereichen der Nachhaltigkeit und des sozialen Unternehmertums aktiv seien, schwer hatten. „Das sind nicht die Industrien, die Investoren in der Krise primär für förderungswürdig hielten.“

Unterfüttert wird seine Vermutung von einer Umfrage des Bundesverbands Deutscher Start-ups unter 155 Gründerinnen aus dem Juni dieses Jahres. Darin gaben sieben von zehn Gründerinnen an, negative Auswirkungen der Krise auf ihre Start-ups zu sehen. 60 Prozent stellten eine starke Beeinträchtigung ihres Geschäfts fest, dabei neben gesunkenen Umsätzen insbesondere das Ausbleiben von Finanzierung. Fast die Hälfte der Befragten berichtete über einen erschwerten Zugang zu Investoren.

Die Folge für die Gründerinnen: Die Liquidität reduzierte sich in fast jedem zweiten Unternehmen. Auch hier könnte es Herkelmann zufolge weibliche Gründerteams härter getroffen haben als männliche: „Gründerinnen haben aufgrund bestimmter Vorurteile und Hürden oftmals eine geringere Investimentgrundlage als Gründer.“

Eine Studie des Beratungsunternehmens Boston Consulting Group von September 2019 bestätigt das: Der Durchschnitt aller Investments, die ein Start-up in Deutschland über alle Finanzierungsphasen hinweg akquirieren kann, beträgt demnach bei männlich geführten Unternehmen 10,6 Millionen Euro. Gründerinnen hingegen erhalten im Schnitt 3,5 Millionen Euro, also nur

knapp ein Drittel. Als Grund für diese Diskrepanz nennen die Studienautoren unter anderem die Tatsache, dass Investoren weiblich geführte Unternehmen schlechter bewerteten. Der Wert von deutschen Neugründungen mit Männern an der Spitze wird demnach durchschnittlich 16,4-mal höher eingeschätzt.

Trotz der scheinbar widrigen Bedingungen für eine Unternehmensgründung rät Entrepreneurs-First-Manager Herkelmann Frauen dazu, gerade jetzt den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen: „Die Corona-Krise verändert unser Leben in vielen Bereichen, etwa in der Bildung und der Gesundheit. Darauf müssen Antworten gefunden werden, und das sind wiederum Industrien, in denen Frauen überrepräsentiert sind.“ Ein Beispiel aus der Start-up-Schmiede von Entrepreneurs First im Bereich Gesundheit ist das von zwei Frauen gegründete Unternehmen BrainSight AI mit Sitz in Bangalore, das die Erforschung von neuropsychiatrischen Erkrankungen wie Alzheimer mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz verbessern will.

Herkelmann ist außerdem überzeugt davon, dass mit einer neuen Generation von Gründern und Investoren alte Denkmuster aufgebrochen werden – etwa das Vorurteil, Frauen könnten infolge einer Familiengründung weniger Leistung bei der Arbeit erbringen. „Familie wird immer mehr als etwas Positives gesehen. Verantwortungsbewusstsein, Resilienz, Commitment – das sind alles Eigenschaften, die auch ein Gründer braucht“, sagt Herkelmann. Nicht jedes Start-up müsse zudem in kürzester Zeit zu einem Multimillionen-Dollar-Konzern heranwachsen.

Auch bei Entrepreneurs First bemüht man sich seit kurzem darum, mehr Frauen für das Gründerprogramm zu finden. Als erster Schritt seien die internen Teams und Entscheidungsgremien diverser gestaltet worden, berichtet Herkelmann. Außerdem habe man das Vokabular in Bewerbungsformularen und Werbekampagnen modifiziert, um Frauen besser anzusprechen. Erste Erfolge der Maßnahmen kann das Unternehmen schon verzeichnen: Im aktuellen Bewerbungszyklus für das Gründerprogramm liege die Frauenquote immerhin schon bei 25 Prozent. JESSICA VON BLAZEKOVIC



DIE KARRIEREFRAGE

„An Bewerbungen von Menschen mit Migrationsgeschichte sind wir sehr interessiert.“ – „Bewerbungen von qualifizierten Frauen sind herzlich willkommen.“ Viele Stellenanzeigen fordern mittlerweile bestimmte Menschen explizit dazu auf, sich am Auswahlverfahren zu beteiligen. Oft nennen sie Gruppen, die bislang im Unternehmen noch unterrepräsentiert sind. Und häufig steckt dahinter die Hoffnung, eine bunte gemischte Belegschaft führe das Unternehmen zu mehr wirtschaftlichem Erfolg.

Manche Führungskraft mag sich nun aber fragen, ob das tatsächlich der Fall ist. Denn auf den ersten Blick haben homogenere, also weniger gemischte Teams auch einiges für sich. Schon die Intuition sagt, dass Menschen, die sich ähnlich sind, einander „blind“ verstehen, weniger Zeit mit Diskussionen verschwenden, sich gegenseitig prima vertreten können, wenn mal jemand ausfällt, und in harten Zeiten gut zusammenhalten.

Wahr ist aber auch, dass Diversity aktuell schwer im Trend liegt. Das bestätigen viele Nachrichten und Analysen. Vor rund drei Wochen gab etwa die amerikanische Beteiligungsgesellschaft Blackstone bekannt, sie wolle sich künftig nur noch an solchen Unternehmen mehrheitlich beteiligen, deren Vorstände vielfältig besetzt sind. Jedes dritte Vorstandsmitglied soll demnach – vereinfacht gesagt – kein weißer, heterosexueller Mann mehr sein. Auch die amerikanische Investmentbank Goldman Sachs forderte in ihrem kürzlich erschienenen „Womensomics“-Report mehr Frauen in den Führungsstufen. Vor rund zwei Wochen analysierte die Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) den Frauenanteil auf der zweiten und dritten Führungsebene deutscher Großunternehmen, mit dem Ergebnis, dass die Talent-Pipeline überraschend gut gefüllt sei – und dem Appell, ein hoher Frauenanteil möge sich auch auf der Top-Etage fortsetzen. Und in der vergangenen Woche kürte das Beratungsunternehmen „Uhlala Group“ diejenigen Dax-Unternehmen, die sich am stärksten für homo- und transsexuelle Mitarbeiter engagieren.

Dass das Image profitiert, wenn ein Unternehmen mit Diversität punkten kann, liegt auf der Hand. Vor Corona, als der Fachkräftemangel in den Augen deutscher Personalmanager aufgrund der ungünstigen demographischen Entwicklung als eine der größten Bedrohungen galt, schien eine vielfältige Belegschaft ein Schlüssel zur Lösung. Schließlich ging es häufig darum, sich für möglichst viele Menschen als attraktiver Arbeitgeber in Stellung zu bringen. Nun aber drängt sich die Wirtschaftskrise immer stärker in den Vordergrund, Neueinstellungen werden seltener, die Talentnot schrumpft zu einem Phänomen einzelner Branchen.

Damit rückt für Führungskräfte und Personalentscheider die Frage in den Vordergrund, ob vielfältige Teams Vorteile jenseits von Imagefragen bringen. Hinweise dafür gibt es viele, wissenschaftlich belastbare Beweise sind schwieriger. „Es gibt keine eindeutigen empirischen Belege, weder in die eine noch in die andere Richtung“, sagte kürzlich die Ökonomin Katharina Wrohlich vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin (DIW) der F.A.Z. Viele Studien seien methodisch nicht ganz sauber, bemängelt sie: „Oft werden aus reinen Korrelationen voreilig Schlüsse gezogen.“ Ein



Foto: Lucas Blumel

## Sind bunte gemischte Teams erfolgreicher?

Frauen im Vorstand, vielfältige Belegschaften – all das ist in Mode und wichtig fürs Image. Aber ist es auch wirtschaftlich lohnenswert, die Teams „divers“ aufzustellen?

Von Nadine Bös

Beispiel: Im Frühjahr veröffentlichte die Unternehmensberatung McKinsey eine Untersuchung, in der herauskam, dass diejenigen Unternehmen mit dem besten Männer-Frauen-Verhältnis im Topmanagement eine um 25 Prozent erhöhte Wahrscheinlichkeit hatten, profitabler zu sein als der Branchendurchschnitt. Die Unternehmen mit den ethnisch und kulturell vielfältigsten Vorständen hatten sogar eine um 36 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, finanziell besser abzuschneiden. Allerdings könnte es theoretisch auch sein, dass der Zusammenhang andersherum ist: Möglicherweise sind besonders profitable Unternehmen besonders gut in der Lage, ihre Vorstände vielfältig zu besetzen.

Das gibt auch Jürgen Bolten zu bedenken. Etliche Studien zum Erfolgsfaktor Diversity seien „mit Vorsicht zu genießen“, mahnt der Kultur- und Kommuni-

kationswissenschaftler von der Uni Jena, der sich auf den Bereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation spezialisiert hat. Nicht immer sei die Richtung der Kausalität klar, wenn in Studien herauskomme, dass divers besetzte Teams mehr wirtschaftliche Erfolge erzielen. „Größere Unternehmen haben in der Regel mehr Erfahrungen, wenn es um Diversitätspraxis geht, und tun sich daher leichter, das Thema Diversity ganzheitlich zu implementieren“, sagt er. „Kleinen und mittelständischen Unternehmen fällt das naturgemäß schwerer.“ Auch Claudia Buengeler, Professorin am Lehrstuhl für Personal und Organisation an der Universität Kiel, wirbt dafür, das Thema differenziert anzugehen. „Es lässt sich nicht pauschal sagen, ob Diversity gut oder schlecht für die Leistung eines Teams ist“, sagt sie. „Wenn es aber um Innovation, komplexe Aufgaben und Problemlö-

sung geht, dann hat ein diverses Team mehr Potential als ein homogenes.“

Ob es dieses Potential auch nutzen könne, dafür sei die Kommunikation entscheidend. „Diskurse sind der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg eines vielfältigen Teams, das bedeutet, dass Wissen und Perspektiven ausgetauscht, diskutiert und integriert werden“, sagt Buengeler. „Deshalb müssen diverse Teams gut gemanagt werden, ansonsten kann die Vielstimmigkeit auch durchaus zu Minderleistung führen.“

Letztlich geht es also um eine Führungsaufgabe. Jürgen Bolten sieht es dabei als Schlüssel an, dass Chefs nicht autoritär von oben herab regieren, sondern die Mitarbeiter partizipativ einbeziehen. Dazu gehöre es, den Führungsstil transformational zu gestalten, das bedeutet: Chefs agieren vor allem als Vorbilder und vermitteln bestimmte Werte und Visionen; das Team orientiert sich daran.

Beherzigen sollten das – geht es nach dem Fachmann – alle Unternehmen. „Denn wirklich homogene Teams gibt es eigentlich gar nicht“, argumentiert Bolten. Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, herrsche Diversität, es sei nur eine Frage der Perspektive. In rein männlichen Teams gebe es immer noch häufig Jüngere und Ältere. Sogar in altersmäßig kaum gemischten Teams gebe es Eltern und Kinderlose, Menschen, die ein Musikinstrument spielen, und welche, die komplett unmusikalisches sind, und so weiter. „Jeder bringt seine Erfahrungen und Expertisen mit“, sagt Bolten. „Und durch gute Kommunikation erwachsen daraus jede Menge Chancen.“

Sind Führungskräfte der Ansicht, dass sie diese Chancen nutzen möchten, kommt allerdings noch die Frage ins Spiel, wie man besonders bunte gemischte Teams überhaupt bekommt. Boltens Kollegin Nadja Grzesik plädiert für „aktive Personalwerbung“. Unternehmen sollten Netzwerke nutzen und sich dort so präsentieren, dass sie attraktiv für vielfältige Personengruppen wirken. „Wichtig ist es dabei zu signalisieren, dass die Einzigartigkeit von Individuen wertgeschätzt wird und aufrichtiges Interesse an individuellen Kompetenzen, Erfahrungen und Interessen jenseits der Gruppenzugehörigkeit besteht.“ Hinzu kommt, dass Führungskräfte darauf achten sollten, dass heterogen besetzte Belegschaften nicht mit der Zeit immer homogener in Herangehensweisen und Ansichten werden. „Menschen haben nun einmal ein gewisses Harmoniebedürfnis, und so kann es sein, dass sich diverse Teams mit der Zeit annähern“, sagt Claudia Buengeler.

In der aktuellen Corona-Pandemie sehen die Wissenschaftler das Thema Diversity nicht etwa hinter den ökonomischen Zielen verschwinden. Im Gegenteil: „Gerade jetzt ist wichtig, dass es einen kritischen, aber auch konstruktiven Diskurs gibt, weil es im Umgang mit einem neuartigen Virus ja völlig unklar ist, was richtig und was falsch ist“, sagt Buengeler. Ähnlich argumentiert auch Jürgen Bolten: „In dieser Krise haben wir es mit sehr vielen, sehr schnellen Veränderungen zu tun. Auf die können wir viel besser reagieren, wenn wir in der Arbeitswelt auf eine breite Erfahrungsvielfalt zurückgreifen können.“ Buengeler gibt allerdings zu bedenken: „In Teams, die derzeit oft nur virtuell zusammenarbeiten, ist Diversitäts-Management schwieriger als sonst.“ Vor allem über längere Zeit drohe der Diskurs schleppender und einseitiger zu werden, drohen kritische Stimmen zu verstummen. „Das Team verliert sich, wenn die Führungskräfte nicht gezielt dafür sorgen, dass alle Beteiligten im Gespräch bleiben.“

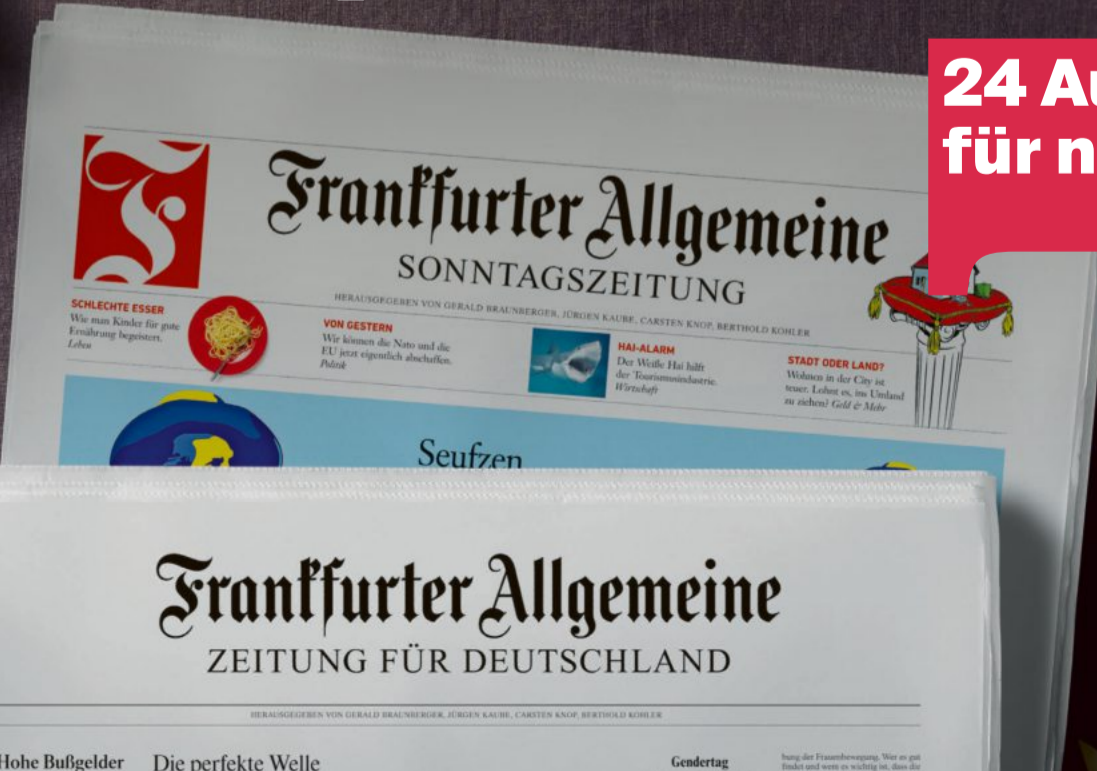


Rimjhim Agrawal (l.) und Laina Emmanuel von BrainSight AI Foto: Entrepreneurs First

# Vorfreude!

Auf 24 Tage mit neuen Perspektiven.

24 Ausgaben für nur 24 €



(069) 75 91-33 59 [faz.net/advent](http://faz.net/advent)