

Herzlich willkommen  
Podiumsdiskussion:  
Frauen in Führungspositionen in  
Lohnunternehmen



## DISKUSSION

# Wenn der Chef eine Frau ist

Nicht alltäglich, aber immer öfter übernehmen **Frauen die Führungsposition in Lohnunternehmen**. Wie das ist, als Frau in einer „Männerdomäne“ das Sagen zu haben und was sie jungen Berufskolleginnen raten, darüber haben wir auf der DeLuTa mit drei Lohnunternehmerinnen diskutiert.

► **Frau Höpken, Sie haben in den Niederlanden studiert und anschließend in einem StartUp-Unternehmen in Südafrika ein Praktikum gemacht. Das hört sich nicht nach der klassischen Vorbereitung für die Übernahme eines Lohnunternehmens an. War es von Anfang an Ihr Plan, ins elterliche Lohnunternehmen einzusteigen?**

► **Alke Höpken:** Nein, eigentlich nicht, auch wenn die Möglichkeit zu Hause einzusteigen natürlich im Hinterkopf immer vorhanden war. Durch das Studium in den Niederlanden bekam ich die Möglichkeit, für ein halbes Jahr nach Südafrika zu gehen. Dort habe ich in landwirtschaftlich ausgerichteten StartUps in den Townships/Slums gearbeitet, was mir die schwierigen Verhältnisse auf dieser Welt

verdeutlicht hat. Für mich war diese Zeit ein Augenöffner. Ich wollte selbst etwas bewegen und hab überlegt, wie ich das am besten kann. So kam dann die Landwirtschaft zu Hause und unser Lohnunternehmen ins Spiel.

► **Frau Lingemann, bei Ihnen war der Werdegang etwas anders. Sie haben eine Ausbildung in einem absoluten Männerberuf gemacht und waren wahrscheinlich immer die einzige Frau in der Werkstatt. Wollten Sie schon von jeher ins elterliche Unternehmen einsteigen?**

► **Katharina Lingemann:** Ja. Ich habe in der 6. Klasse einen Aufsatz über meine beruflichen Vorstellungen geschrieben. Darin hatte ich geschrieben, dass ich Industriemechani-

kerin und Landmaschinenmechanikerin lernen wollte, anschließend im Landmaschinenbereich meine Meisterprüfung machen und dann ins elterliche Lohnunternehmen einsteigen wollte. Dieser Aufsatz war dann eine Art Gesetz für mich – und genauso ist es gekommen.

► **Frau Kienitz, Sie haben Agrarwirtschaft an der Fachhochschule in Soest studiert. Warum haben Sie diesen Weg gewählt?**

► **Josefine Kienitz:** Ich habe mich für das Studium entschieden, weil ich bereits wusste, dass ich das Lohnunternehmen meiner Eltern übernehmen wollte. Mein Vater hat mich darin bestärkt, es nicht beim Bachelor zu belassen, sondern auch den Master dranzuhän-

## DIE TEILNEHMERINNEN



Fotos: Keppeler, Noordhof, Höpken, Agrarservice Sintfeld, B+L Dienstleistung GmbH & Co.KG



**Katharina Lingemann** von der B+L Dienstleistung GmbH & Co.KG in Osnabrück hat Ausbildungen zur Industriemechanikerin und Landmaschinenmechanikerin sowie den Meister absolviert, bevor sie 2014 ins elterliche Lohnunternehmen eingestiegen ist. Heute leitet sie das Unternehmen mit 50 festangestellten Mitarbeitern gemeinsam mit ihren Eltern.



**Josefine Kienitz** hat im Oktober 2021 das Lohnunternehmen Rohm von ihren Eltern übernommen. Am 1.1.2025 fusionierte sie ihren Betrieb mit dem eines Berufskollegen zur Agrarservice Sintfeld GmbH & Co. KG mit vier festangestellten Mitarbeitern und rund 25 Aushilfen. Sie ist weiterhin als eine von zwei Geschäftsführenden in der Unternehmensverantwortung. Sie hat in Soest Agrarwirtschaft studiert und ist seit 2024 Präsidentin des Jungen BLU.



**Alke Höpken** vom Lohnunternehmen Höpken in Rastede hat in den Niederlanden BWL studiert. 2018 ist sie nach einem Auslandsaufenthalt ins elterliche Lohnunternehmen mit sechs festen Mitarbeitern eingestiegen, das sie heute gemeinsam mit ihrem Vater als Geschäftsführerin leitet.

gen. Für mich bestand nie ein Zweifel daran, dass ich das Lohnunternehmen einmal übernehmen möchte. Ich bin aus dem Masterstudium direkt in den Betrieb gegangen und habe diesen dann auch zügig von meinem Vater überschrieben bekommen, obwohl ich noch gerne erst in einem anderen Betrieb einige Zeit Erfahrungen gesammelt hätte. Das ging aber leider nicht anders.

### Wenn Widerstand kommt, ist dieser zu bewältigen.

Josefine Kienitz,  
Lohnunternehmerin

► **Das Studium unter mehr Männern als Frauen war sicher eine gute Vorbereitung für den Job als Lohnunternehmerin. Aber wie gestaltete sich der Einstieg als junge Frau in einer immer noch von Männern dominierten Branche?**

► **Kienitz:** Natürlich macht man sich in einer Führungsposition Gedanken darüber, wie man von Mitarbeitern und Kunden wahrge-

nommen wird. Ich bin aber nie auf Skepsis oder Widerstand gestoßen. Lediglich einmal stand ein älterer Kunde, für den ich Mist streute, vor mir und fragte mich wie ich denn rückwärts eine 90-Grad-Kurve fahren wollte. „In dem ich mich auf den Schlepper setze und zurückfahre“, habe ich ihm geantwortet. Einer meiner Mitarbeiter sagte dem Kunden dann noch, dass er sich mir gegenüber etwas zurücknehmen solle, die Frau verstehe ihr Handwerk. Das hat mir gezeigt, dass auch meine Mitarbeiter hinter mir stehen. Wenn Widerstand kommt, ist dieser zu bewältigen.

► **Frau Lingemann, als Landmaschinenmechanikerin wissen Sie wahrscheinlich mehr über Technik als viele Ihrer Kunden und so mancher Mitarbeiter. Wie sehr hat Ihnen das bei Ihrem Berufseinstieg geholfen.**

► **Lingemann:** Für mich war es zu Beginn der Ausbildung sehr wichtig, dass ich aus einem Elternhaus und einem Lohnunternehmen komme, in dem alle hinter mir stehen. In meiner Ausbildung zur Landmaschinenmechanikerin war das – anders als in meiner Ausbildung zur Industriemechanikerin – hingegen nicht unbedingt der Fall. Dort stieß ich bei den Kollegen durchaus auf Skepsis. In der

Meisterschule anschließend war das aber nicht mehr der Fall.

► **Wie sah es bei Ihnen zu Beginn mit der Akzeptanz durch Mitarbeiter und Kunden aus, Frau Höpken?**

► **Höpken:** Auch mir wurde durch unser Team immer der Rücken gestärkt. Bis auf ein unschönes Erlebnis wurde ich auch von den Kunden immer akzeptiert. Diesen bedienen wir nicht mehr – aber das ist dann halt so. Klar gibt es immer wieder mal Kunden oder Lieferanten, die wollen nur mit meinem Vater sprechen, aber da muss ich dann drüberstehen bzw. mich nicht abwimmeln lassen.

► **War es für alle Mitarbeiter wirklich so leicht, auf einmal eine junge Frau als Chefin zu akzeptieren?**

► **Kienitz:** Da es bei mir relativ früh feststand, dass ich den Betrieb übernehmen möchte, haben sich die Mitarbeiter erst einmal auch darüber gefreut, dass es nicht nur weitergeht – was einige Zeit nicht klar war – sondern auch, dass das Unternehmen innerhalb der Familie weitergeführt wird. Ich bin jetzt 27 Jahre alt, unser ältester Mitarbeiter ist seit 25 Jahren im Unternehmen. Einige

Mitarbeiter kennen mich also von klein auf. Gerade in Lohnunternehmen geht es sehr häufig familiär zu, von daher hatte ich keinerlei Akzeptanzprobleme im Betrieb.

### Bei uns galt die Devise „Spring ins kalte Wasser und lerne schwimmen“.

Alke Höpken,  
Lohnunternehmerin

► **Ich möchte gerne auf die Väter zurückkommen, die in den meisten Lohnunternehmen die treibende Kraft sind. Glauben Sie, dass Ihre Väter Sie anders an das Unternehmen herangeführt haben, als sie das bei Söhnen getan hätten?**

► **Lingemann:** Bei mir definitiv nicht!

► **Höpken:** Auch bei uns galt die Devise „Spring ins kalte Wasser und lerne schwimmen“. Da hätte mein Vater keinen Unterschied gemacht, wenn ich sein Sohn wäre.

► **Gab es jemals Zweifel an der Entscheidung, ins elterliche Lohnunternehmen einzusteigen?**

► **Lingemann:** Ich hatte nie Zweifel, dass die Übernahme des Lohnunternehmens die richtige Entscheidung für mich war. Natürlich gibt es immer wieder Situationen, in denen man mit seinem Alltag hadert und sich fragt, warum man das eigentlich macht. Aber das ist bei Männern auch nicht anders. Nein, Zweifel hatte ich nie.

► **Kienitz:** Ich habe tatsächlich anfangs überlegt, ob es der richtige Weg für mich ist. Nicht weil ich kein Vertrauen in die Branche hatte, sondern weil ich Zweifel hatte, der Führung eines Unternehmens und der Verantwortung – auch gegenüber den Mitarbeitern – gewachsen zu sein. Bei uns hatte sich die Übernahme aus Krankheitsgründen sehr schnell vollzogen und mir fehlten Erfahrungen, die ich eigentlich vorher noch gerne gesammelt hätte. Kann ich ein Unternehmen leiten? Will ich das wirklich? Mache ich es richtig? Das waren Fragen, die mich beschäftigt haben. Ich hatte dann einige Zeit sehr intensiv darüber nachgedacht und bin dann zu dem Schluss gekommen, dass es das ist, was ich will. Es ist ein unglaublich vielseitiger Beruf – das gefällt mir besonders daran.

► **Gibt es etwas, das sie aus heutiger Sicht anders gemacht hätten?**

► **Kienitz:** Ja, ich hätte mich vorher gerne intensiver mit dem Übernahmeprozess des Betriebes beschäftigt. Mein Plan war ursprünglich, eine Zeit lang im Zuge eines Angestelltenverhältnisses zu arbeiten und sich dabei zu überlegen, wie ein Übernahmeprozess ge-



Die Diskussion stieß nicht nur bei weiblichen Besuchern der DeLuTa auf Interesse.



Josefine Kienitz führt gemeinsam mit einem Berufskollegen ein Lohnunternehmen und sieht ihre Stärken im Büro und Marketing.

staltet werden sollte. Doch dann fehlte, wie gesagt, die Zeit dafür.

## Es gibt durchaus Situationen, in denen ich konsequenter bin als mein Vater.

Katharina Lingemann,  
Lohnunternehmerin

### ► Kommen wir zum Thema Mitarbeiterführung. Was machen Frauen anders als Männer? Was bringen Frauen an spezifischen Fähigkeiten in Bezug auf die Mitarbeiterführung mit?

► **Höpken:** Ich kommuniziere mehr. Das ist, so glaube ich, ein typisches „Frauending“. Manchmal mache ich mir sicherlich auch zu viele Gedanken darüber, ob es allen gut geht. Mein Vater zeigt da schon eher eine klare Kante.

► **Kienitz:** Wir Frauen hören vielleicht auch mehr zu. Und wir suchen den Austausch mit Mitarbeitern, erkundigen uns nach dem

Urlaub, der Familie und anderen Dingen. Da sind wir schon anders als Männer.

► **Lingemann:** Ich leite ein recht großes Unternehmen und wir sind sehr vielschichtig aufgestellt. Wir beschäftigen auch einige Lkw-Fahrer und die „ticken“ schon etwas anders als die LU-Mitarbeiter. Ich glaube aber, dass ich im Umgang mit den Fahrern etwas einfühlsamer bin als mein Vater. Es gibt aber durchaus Situationen, in denen ich konsequenter als mein Vater bin. Er kündigt zum Beispiel keine Mitarbeiter – ich hingegen schon. Wenn ein Fahrer z.B. den Führerschein verliert und ich ihn nicht mehr im Betrieb einsetzen kann, muss ich ihm kündigen.

► **Höpken:** Ich nutze häufig meine Netzwerke z.B. aus dem Jungen BLU, wenn ich mal nicht weiß, wie ich in einer bestimmten Situation reagieren soll.

► **Lingemann:** Das mache ich genauso. Wir sind heutzutage viel besser vernetzt als ältere Generationen. Wenn ich mal vor einer schwierigeren Entscheidung stehe, frage ich schon mal per WhatsApp bei Kollegen aus dem Jungen BLU nach, wie sie sich verhalten würden. Das sind Möglichkeiten, die unsere Eltern nicht hatten, die aber vieles einfacher machen.

## Mein Anspruch ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem man auf respektvolle Art miteinander umgeht.

Alke Höpken,  
Lohnunternehmerin

### ► Netzwerke sind ein gutes Stichwort. Tauschen Sie sich als Lohnunternehmerinnen explizit untereinander aus?

► **Kienitz:** Ein Austausch findet auf jeden Fall statt. Dafür suche ich allerdings nicht explizit den Kontakt zu Frauen. Wenn es um Themen rund um die Unternehmensführung geht, ist mir das Geschlecht meines Ansprechpartners egal.

► **Lingemann:** Ich glaube, dass es in unserer Generation nicht mehr unbedingt ein geschlechterspezifisches Verhalten gibt. Wir sind da deutlich pragmatischer als frühere Generationen. Und Frauen sind mittlerweile überall präsent. Frauen im Lkw oder auf dem Trecker sind heute nichts Besonderes mehr.

► **Höpken:** Besonders sind aus meiner Sicht allerdings nach wie vor Frauen in Führungs-



JETZT MEHR  
ERFAHREN!

KRONE BIG X



## Kraftvoll und präzise!

**Big X – Für eine erfolgreiche Ernte!**

Die KRONE Feldhäcksler BiG X mit den Reihensechszylinder oder V12-Motoren überzeugen mit beeindruckender Schlagkraft und erstklassiger Schnittqualität. In Kombination mit der KRONE EasyFlow Pick-up liefern sie herausragende Ergebnisse bei der Grasernte.

**Bist du bereit für eine schlagkräftige Grasernte?**

 **KRONE**

positionen. Allein wenn man in unsere Branche schaut, ist der Frauenanteil in der Führungsebene nach wie vor gering.

► **Kienitz:** Im Jungen BLU hingegen ist die Frauenquote schon relativ hoch. Aber vielleicht ist das auch so ein spezielles Frauen Ding, dass wir uns gerne vernetzen.

► **Sind die Ansprüche an Lohnunternehmerinnen andere als die an Lohnunternehmer?**

► **Kienitz:** Nein. Es gibt natürlich immer Menschen, die misstrauischer sind und Frauen das eine oder andere auch nicht zutrauen und in Stereotypen denken. Ich glaube vielmehr, dass wir Frauen höhere Ansprüche an uns selbst haben als die Gesellschaft insgesamt.

► **Was ist denn der Anspruch, den Sie selbst an sich als Chefin stellen?**

► **Höpken:** Natürlich wollen wir zunächst einmal, dass es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht. Zugleich möchte ich aber auch, dass unsere Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen und die Kunden ihre Aufträge gerne an uns vergeben. Mein Anspruch ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem man auf respektvolle Art miteinander umgeht.

## Ein Unternehmen muss auch zeitweise ohne den Kopf funktionieren können.

Josefine Kienitz,  
Lohnunternehmerin

► **Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist vor dem Hintergrund der Führung eines Unternehmens sicherlich eine besondere Herausforderung. Wie gut lassen sich der Job als Chefin und die Familie miteinander verbinden?**

► **Lingemann:** Ich bin verheiratet und habe ein Kind. Die Familie und den Job als Geschäftsführerin unter einen Hut zu bekommen, ist natürlich nicht immer ganz einfach. Das müssen dann auch einmal die Mitarbeiter auffangen. Glücklicherweise habe ich einen sehr guten familiären Background mit Oma, Opa und Tante. Alle sind da, helfen mir und unterstützen mich, wenn es sein muss.

► **Höpken:** Ich finde es wichtig, dass man sich frühzeitig Gedanken über eine eigene Familie macht. Ich bin nicht verheiratet und habe noch keine Kinder, denke aber schon darüber nach, was in fünf oder sechs Jahren ist. Welche Herausforderungen kommen durch eine Familiengründung auf das Unternehmen zu? Ist es sinnvoll für eine zweite Führungsebene zu sorgen? Wie stelle ich das Unternehmen so auf, dass das Unternehmen auch



Alke Höpken leitet gemeinsam mit ihrem Vater ein Lohnunternehmen im nördlichen Niedersachsen.



Gerne in der Praxis unterwegs: In der Erntezeit findet man Katharina Lingemann auf dem Drescher.

mich als Geschäftsführerin auffangen kann, wenn es mal eng wird? Hier bietet ein Familienunternehmen glücklicherweise den passenden Background.

► **Kienitz:** Ich möchte daran anknüpfen. Ein Unternehmen muss auch zeitweise ohne den Kopf funktionieren können. Das setzt eine gute Organisation und motivierte Mitarbeiter voraus. Ich glaube, dass wir als Frauen, die ja nun mal die Kinder bekommen, solche Dinge eher angehen als unsere männlichen Berufskollegen, die solche Fragen schon mal auf die lange Bank schieben. Es ist schon anspruchsvoll, aber durch das Schaffen entsprechender Strukturen machbar.

► **Welche Tipps geben Sie jungen Frauen, die in die Geschäftsführung eines Lohnunternehmens einsteigen wollen, mit auf den Weg?**

► **Kienitz:** Frauen sollten den Mut haben, den Schritt zu gehen und dann auch dranzubleiben.

► **Lingemann:** Und sich selbst und ihren Grundsätzen dabei treu bleiben.

► **Höpken:** Außerdem sollten sich junge Frauen nicht von der Männerdomäne, die die Lohnunternehmen-Branche nun einmal noch ist, abschrecken lassen, sondern einfach ihr Ding machen. ■

Die Diskussion führte Mirja Schmatzler,  
Redaktion LOHNUNTERNEHMEN  
Text: Stephan Keppler,  
Redaktion LOHNUNTERNEHMEN