

# Führen Frauen anders?

Der Führungsstil von Frauen und Männern war das Thema einer Podiumsdiskussion des Vereins „Frauen in der Immobilienwirtschaft“. Das Fazit: So viele Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Vorgesetzten existieren gar nicht. Und es gibt auch nicht die typisch männlichen und die typisch weiblichen Fähigkeiten.

**D**ie Immobilienbranche ist traditionell sehr männerdominiert, und es gibt noch zu wenig Frauen in den Führungsebenen – auch wenn anerkannte Studien nachweislich den Erfolg von gemischten Führungsteams belegen. Doch Frauen im Management sind immer noch die Ausnahme, und viele Arbeitgeber scheuen sich nicht, mit floskelhaften Ausreden zu begründen, warum es gerade bei ihnen so besonders schwierig ist, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Es ist beim Gros der Unternehmen kein Ziel, den Frauenanteil in der Chefetage zu erhöhen. Im Jahr 2000 wurde deshalb der Verein „Frauen in der Immobilienwirtschaft“ gegründet – mit dem Ziel, die Frauen in der Branche sichtbarer zu machen und die Zahl der Entscheidungsträgerinnen zu er-

höhen, so Christine Hager, Vorsitzende der „Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V.“ Bei der Podiumsdiskussion zum Thema Führungsstil wurde Frauen mehr empathisches Können zugeschrieben als Männern. Sybille Wegerich, Vorstandsmitglied der Bauverein AG Darmstadt, sieht Veränderungen durch Frauen in Führungspositionen eher als eine Frage moderner versus unmoderner Führungsgrundsätze an. Es gebe gute und weniger gute Führungskräfte, sagte sie. Auf die Frage, inwieweit Frauen in Führungspositionen Veränderungen anstoßen, antwortete Sybille Wegerich: „Ich möchte, wie jede gute Führungskraft, sehr gute Leistungen von Einzelnen und in Teams in Hinblick auf Termine, Qualität und Kreativität. Außerdem Akzeptanz von kontinuierlichem Wandel,

Frauen sind in den Führungsetagen der Immobilienwirtschaft nach wie vor nur sehr selten anzutreffen.



**SUMMARY » Mit floskelhaften Ausreden** begründen viele Unternehmen der Immobilienbranche nach wie vor, warum es bei ihnen nicht möglich ist, Frauen in Führungspositionen zu bringen. » **Beim Thema Führungsstil** geht es weniger um weibliche oder männliche Attribute, sondern eher um gute und weniger gute Personalführung oder um moderne und unmoderne Positionen. Insgesamt wird der Führungsstil von Frauen aber meist als empathischer wahrgenommen. » **Die Förderung von Frauen** spielt auch eine große Rolle beim Fachkräftemangel.

Leidenschaft für die Aufgabe und das Unternehmen. Wir, mein männlicher Kollege und ich, ändern das durch unsere Art der Zusammenarbeit und arbeiten stark durch simples ‚Miteinanderreden ohne uns totzureden‘. Wir sind offen und versuchen, vertrauensvoll zu agieren. Wir schaffen eine Unternehmenskultur, in der man mit großem Erfolg gemeinsam Wege geht.“ Es zähle der Erfolg, weniger der Weg dahin, so Wegerich. Jedes neue Projekt sei ein Weg mit neuen Herausforderungen und neuem „Sichbeweisen“: „In unserer Welt kommt der Erfolg sehr selten durch eine Person alleine. Und das bedeutet, es geht um gute und gemischte Teams, es geht um unterschiedliche Fähigkeiten, es geht um Ergänzung und gegenseitiges Anfeuern.“ Freiheit und/oder Unterstützung moti-

viere viele Frauen, Männer würden eher auch durch Statussymbole motiviert. Ein gerechtes System, das beide Seiten berücksichtigt, sei wichtig, sagte Wegerich. Denn es sei nichts dauerhaft demotivierender, als für die gleiche Arbeit unterschiedlich bezahlt zu werden.

Für Claudia Steinfort, Verkaufsleiterin Bestandsimmobilien bei Corpus Sireo in Köln, war von Anfang an klar, dass sie nur mit einem funktionierenden Team erfolgreich sein kann. Ein gutes Betriebsklima, fairer, respektvoller Umgang miteinander und eine gute Kommunikation seien weitere Erfolgskriterien. Probleme nimmt sie ernst, lobt ihre Mitarbeiter, motiviert sie, Erfolge werden gemeinsam gefeiert. Steinfort empfiehlt: „Frauen sollen sich etwas (zu-)trauen und sagen, was sie wollen.“ Ihre Devise: Fragen kostet nichts! „Denn wenn der Chef nicht weiß, was ‚frau‘ will, kann er auch nicht reagieren und sie unterstützen.“

#### **NACHWUCHSMANGEL: FRAUEN ALS LÖSUNG?**

Und wie sieht es mit dem Nachwuchsmangel aus? Sind Frauen hierfür die Lösung? Tanja Schmidt, Senior Consultant bei der Colliers International Deutschland GmbH, meint: „Unternehmen, die gute Fach- und Führungskräfte ausbilden, behalten und gewinnen wollen, müssen, insbesondere vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und demographischen Entwicklungen, attraktive Rahmenbedingungen schaffen. Selbstbestimmung, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeiten, Home Office und ein lohnenswerter Wiedereinstieg nach der Elternzeit sind wichtig – für Frauen wie auch für Männer. Veraltete Unternehmenswerte mit strengen Hierarchien und wenig Weitblick für das Modell ‚Karriere mit Familie‘ werden scheitern und auch über das Modell ‚Gehalt ist alles‘ nicht die Nachwuchskräfte ansprechen. Unterneh-

„Ein gerechtes System ist wichtig. Nichts ist dauerhaft demotivierender, als für die gleiche Arbeit unterschiedlich bezahlt zu werden.“

**Sybille Wegerich**, Vorstandsmitglied Bauverein AG, Darmstadt

men sollten nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern im eigenen Unternehmen frühzeitig Mitarbeiter mit Fach- und Führungsambitionen erkennen und ihnen proaktiv flexible und individuelle Karriereemodelle aufzeigen, wie beispielsweise duale Weiterbildungen oder Studiengänge und die gleichzeitige Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“

Aber wie gelingt die Förderung von weiblichen Nachwuchskräften? Arbeitgeber müssten, so Tanja Schmidt, ihren Nachwuchskräften authentisch und mit nachhaltigen Unternehmenswerten – wie einer gelebten Work-Life-Balance, hoher Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung – gegenüberreten. Ziel sollte sein, intern gute Mitarbeiter auszubilden. Durch Praktika, duale Studien- und Weiterbildungsangebote mit flexiblen Arbeits- und Vergütungsmodellen würden Nachwuchskräfte gut ausgebildet und langfristig ans Unternehmen gebunden. Flexible Arbeits- und Vergütungsmodelle seien für weibliche Nachwuchskräfte interessant. Denn der Spagat von Karriere und Familie sei für viele möglich, sagte Schmidt, aber es hapere in den Unternehmen noch an Erfahrung und Umsetzung. «

Bettina Timmler, Köln