

Weibliche Topkarrieren in der Immobilienwirtschaft

Unternehmen mit weiblichen Board-Mitgliedern und Führungskräften sind nachweislich erfolgreicher. Das McKinsey Global Institute geht sogar noch einen Schritt weiter und sagt in einer im September 2015 veröffentlichten Studie einen Anstieg des weltweiten BIP um zwölf Billionen US-Dollar bis 2025 voraus, sollte die Gleichberechtigung der Frauen in der Arbeitswelt erhöht werden. **VON INGA BEYLER**

Das gesamte Potenzial weiblicher Work Power auszuschöpfen, ist nicht etwa nur soziale und gesellschaftliche Pflicht, sondern ebenso ein unumgänglicher Faktor, um weiteres Wirtschaftswachstum zu generieren. In der Immobilienwirtschaft, die immer noch stark von Männern dominiert wird, ist dieses Potenzial noch deutlich größer. Aber warum sind speziell auf der obersten Führungsebene immer noch so wenige Frauen vorzufinden?

Dieser Frage gehen wir mit insgesamt vier Damen auf den Grund, die ihren Weg sehr erfolgreich gemeistert haben: Barbara Knoflach, Global Head of Investment bei BNP Paribas Real Estate, Andrea Agrusow, CFO bei CBRE Global Investors, Claudia Plath, CFO bei ECE Projektmanagement, und Dr. Pamela Hoerr, Geschäftsführerin bei Patrizia Real Estate Investment Management.

Einer der Hauptgründe, weshalb in den Chefetagen meist deutlich mehr männliche als weibliche Persönlichkeiten zu finden sind, liegt auf der Hand. Viele sehr gute weibliche Fach-

und Führungskräfte beziehungsweise Potenzialträgerinnen tätigen meist unfreiwillig mit der Geburt des ersten Kindes einen Seitwärtsschritt und verlassen zunächst den Karriereweg.

Das Augenmerk gilt primär den Unternehmen und der Aufgabe, Förderungsmöglichkeiten für weibliche Führungskräfte aufzuzeigen. In den Befragungen wurde immer wieder „Flexibilität“ als wichtigster Parameter genannt. Frauen, die ihre Familie und ihr Unternehmen beziehungsweise ihre Abteilung managen, brauchen vor allen Dingen eines: Flexibilität. Oft ist es nicht die geforderte Wochenarbeitszeit, die problematisch ist, sondern vielmehr die Einteilung der Arbeitszeit und die Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes. Laut Claudia Plath müssen Unternehmen hier vorsorgen, indem flexible Arbeitszeitmodelle und ideale Voraussetzungen für Home-Office-Lösungen geschaffen werden. Darüber hinaus können Unternehmen Kinderbetreuungen anbieten oder zumindest Unterstützung bei der Suche eines Kitaplatzes. „Nur wenn Unternehmen klare Budgets für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Job freigeben, werden langfristig mehr Frauen in Spitzenpositionen arbeiten“, so Barbara Knoflach.



FOTO: PATRIZIA

„Eine strikte Performanceorientierung gepaart mit Empathie beziehungsweise emotionaler Intelligenz

waren stets Basis meines Erfolges.“

Dr. Pamela Hoerr, Geschäftsführerin bei Patrizia Real Estate Investment Management

„Nur wenn Unternehmen klare Budgets für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Job freigeben, werden langfristig mehr Frauen in Spitzenpositionen arbeiten.“

Barbara Knoflach, Global Head of Investment bei BNP Paribas Real Estate



FOTO: SEB

Viel mehr kann aber auf der Verständnisebene getan werden. Es versteht sich von selbst, dass ein Meeting um 21 Uhr für eine Managerin, die gleichzeitig Mutter ist, schwer zu realisieren ist. Deutschlands Nachbarländer sind uns hier schon einen großen Schritt weiter. In Frankreich beispielsweise gibt es eine durchgehende Kinderbetreuung für jedes Kind ab dem dritten Monat, was Müttern den Wiedereinstieg nach kurzer Zeit erheblich erleichtert. Aber genauso wichtig wie eine staatlich garantierte Kinderbetreuung ist die gesellschaftliche Akzeptanz und das Selbstverständnis der Mütter. Wenn jede Frau ihr Kind/ihre Kinder tagsüber in die Betreuung gibt und arbeiten geht, ist dies nichts Ungewöhnliches. Auch das Selbstverständnis der Frau, das Kind in das Leben der Eltern zu integrieren und nicht umgekehrt, ist sowohl in Frankreich als auch in den skandinavischen Ländern ein anderes.

Entscheidend ist zudem, dass junge Frauen selbst aktiv werden und sich ihr Netzwerk sowohl in der Branche als auch im privaten Umfeld schaffen. Bei dem Aufbau des beruflichen Netzwerks, aber auch als Sparringspartner beziehungsweise Vorbild für die Bildung des privaten Netzwerks kann eine Mentorin im Unternehmen oder in der Branche ungemein helfen. Ein weiterer Grund, weshalb weniger Frauen als Männer in der

Chefetage landen, ist bestehenden Vorurteilen geschuldet, mit denen das weibliche Geschlecht auch heute noch konfrontiert wird. Herminia Ibarra, Leadership Professorin an der Insead Business School, beschreibt in ihrem Artikel „Frauen im Management“, dass es zwar bedingt durch Förderprogramme eine etwas erhöhte Anzahl von Frauen in Führungspositionen gibt, diese aber noch immer auf Hürden treffen. Diese Hindernisse werden zwar nicht explizit ausgesprochen, herrschen aber tief in den Köpfen immer noch vor. Andrea Agrusow rät ambitionierten jungen Frauen, die Hürden und Vorurteile nicht hinzunehmen, sondern die eigenen Ziele klar zu verfolgen und daneben auch am richtigen Networking mit Senior Managern zu arbeiten.

Ibarra beschreibt diese Vorurteile als „Geschlechterdiskriminierung der zweiten Generation“, wobei sie drei Arten identifiziert hat. Vorurteil Nummer eins: „Frauen fehlt die notwendige Härte im Geschäft“. Daher landen sie häufig in sogenannten Pink Gettos, also in Führungspositionen in Fachbereichen wie dem HR, dem Marketing und der Buchhaltung. In harten Business-Funktionen wie dem Vertrieb, den Finanzen, der Produktion und ähnlichen nimmt der Anteil an weiblichen Führungskräften stark ab. Die allumfassende Forderung von mehr Frauen in Führungspositionen ist somit noch zu kurz gedacht. Die Fokussierung auf blanke Quoten wird nicht funktionieren, solange nicht mehr Frauen im Kerngeschäft herausragende Verantwortung tragen.



FOTO: CBRE

„Diversifizierte Teams führen zu besseren Ergebnissen und stärkeren Organisationen. Das ist gut für Mitarbeiter, für Unternehmen und für uns alle.“

Andrea Agrusow, CFO bei CBRE Global Investors



„Damit Unternehmen zukünftig erfolgreicher werden, muss weiblichen Führungskräften eine Chancengleichheit eingeräumt werden und Arbeitsmodelle geschaffen werden, die vor allem eines sind: flexibel.“

Claudia Plath, CFO bei ECE Projektmanagement

Hindernis Nummer zwei: Abwertung der „Konsensorientierung“ und der emotionalen Intelligenz von Arbeitnehmerinnen. Weibliche Führungskräfte sind oft bemüht, im Hintergrund akzeptable Win-Win-Situationen zu schaffen und verfügen über ein ausgeprägtes „Wir-Denken“. Alpha-Frauen sind gänzlich anders erfolgreich als Alpha-Männer.

Alpha-Frauen vertreten ihren inhaltlichen Standpunkt ebenso konsequent und ambitioniert wie ihre männlichen Kollegen. Dabei setzen Frauen aber viel stärker auf Überzeugung und Konsenslösungen als auf Dominanz. Genau hier könnte der Schlüssel des Erfolgs weiblicher Führungskräfte liegen. Führungskräfte, die in der Lage sind, der jeweiligen Situation entsprechend die passende Verhaltensweise einzubringen, sind ein wichtiger Mehrwert für jedes Unternehmen. Dies kann in einem Augenblick der Konflikt und in einem anderen der Konsens sein. Die Stärke liegt darin, zum richtigen Zeitpunkt und beim richtigen Gegenüber die wirksamste Verhaltensstrategie anzuwenden, sodass der Geschäftspartner versteht, was das Ziel ist und welche Bedeutung dies für den/diejenige hat.

Das dritte und letzte Vorurteil beschreibt „Frauen als entweder zu männlich oder zu weiblich“. Treten Frauen ausgleichend und integrierend auf, gelten sie als schwach. Treten sie selbstbewusst und dominant auf, gelten sie als arrogant und aggressiv. Oft werden Frauen nicht sui generis in ihren Fähigkeiten akzeptiert, sondern viel zu häufig an männlichen Idealen gemessen.

Die beste Antwort, um dieser Wahrnehmung entgegenzuwirken, ist laut Claudia Plath: authentisch sein und keine Rolle spielen, das heißt dem eigenen Naturell entsprechend zu handeln. Es wird langfristig nicht funktionieren, wenn ein konsensorientierter Mensch plötzlich auf Dominanz setzt. Ein hoher fachlicher Anspruch, gepaart mit einem respektvollen

Umgang mit den Mitmenschen, ist eine sehr gute Basis für den Erfolg. Authentizität, Leistungslust und der Wille zur Übernahme von Verantwortung sollten im Fokus stehen.

Ein weiterer Aspekt, der alle vier befragten Top-Managerinnen eint, ist der persönliche Anreiz zur Führung und zur Bildung starker, heterogener Teams. Dr. Pamela Hoerr ist sich sicher, dass es für die Führungskraft der Zukunft ein Schlüsselfaktor sein wird, nicht nur gute Ergebnisse zu erzielen, sondern auch die anspruchsvolle junge Generation auf dem Weg dorthin mitzunehmen. Sie wünscht sich eine Work-Life-Balance und will gleichzeitig Verantwortung übernehmen. Sie möchte die Sinnfrage auch bei der Arbeit beantworten. Um dieses Bedürfnis zu stillen, braucht es besondere Eigenschaften in der Führung: die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben sowie die Mitarbeiter die Früchte ihrer Arbeit ernten zu lassen. Dies erfordert eine Abkehr von striktem hierarchischem Denken. Mit solchen Arbeitsformen, parallel zu klassischen Hierarchien, tun sich Frauen oft leichter. ■



Inga Beyler ist Geschäftsführerin der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH Gesellschaft für Personalberatung.