

# Frauen prägen Wachstumsmärkte

VON PROF. DR. ULRIKE DETMERS

»Chancengleichheit ist zwar noch lange nicht erreicht. Doch Frauen bestimmen als Führungspersönlichkeiten und Konsumentinnen zunehmend die Wirtschaft.« Prof. Dr. ULRIKE DETMERS

Frauen spielen als Führungs- und Fachkräfte seit Menschengedenken eine wichtige Rolle. Unternehmerische Erfolge in der Agrarwirtschaft, im Handwerk und im Mittelstand sind ohne ihre Leistungen nicht denkbar. Jedoch war es für Frauen früher nicht schicklich, sich beruflich auf Augenhöhe mit Männern zu positionieren.

Bis in die 70er Jahre konnte der Ehemann sogar ein Veto gegen die Berufstätigkeit seiner Frau einlegen, wenn er dadurch die familiären Pflichten vernachlässigt sah. Chancengleichheit ist noch lange nicht erreicht. Doch die Saat geht langsam auf. Das zeigt sich nicht nur bei **Mestemacher**, wo 40 Prozent Frauen in der Führungsebene arbeiten. Rund elf Prozent der Unternehmen werden heute von einer Frau geleitet (siehe Grafik). Die wesentlichen Stärken von Frauen mit Führungsverantwortung lassen sich anhand von sieben Punkten verdeutlichen:

## 1. Flexibilität, Aufgeschlossenheit und Einfühlungsvermögen

Für Frauen mit Führungsverantwortung ist Beweglichkeit eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg. Sie müssen in der Lage sein, sich an veränderte Situationen anzupassen und durch lebenslanges Lernen neue Erkenntnisse für das Geschäft umsetzen. Warum? In der Männerwelt der Wirtschaft dominieren historisch bedingt männliches Verhalten und Werte. Frauen, die in diese männergeprägte Welt eindringen, müssen deshalb besonders beweglich sein, um sich an für sie eher ungewohnte Situationen anzupassen. Aufgeschlossenheit und Einfühlungsvermögen sind weitere unabdingbare Erfolgsfaktoren.

## 2. Teamfähigkeit

Führende Frauen sind in der Lage, ein »Wir-Gefühl« in der Belegschaft zu fördern. Sie unterstützen kollegialen Zusammenhalt und Engagement. Führungsfrauen tragen dazu bei, dass sich die Beschäftigten zum Unternehmen hingezogen fühlen. Das ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und



Prof. Dr. ULRIKE DETMERS,  
Gesellschafterin und  
Mitglied der zentralen  
Unternehmensleitung der  
**Mestemacher**-Gruppe.  
Leitung Zentrales  
Markenmanagement  
und Social Marketing.  
1. Präsidentin des  
Verbands Deutscher  
Großbäckereien.

zu binden. Besonders jüngere Talente wünschen sich, einem starken Team anzugehören. Ein traditionell-autokratischer Führungsstil wie im klassischen Handwerk zieht heute nicht mehr.

Unternehmerinnen, die die Fähigkeiten eines Teams bündeln können, nehmen für den Kulturwandel eine wichtige Rolle ein. Die Fähigkeit, ein Team als starker und respektierter primus inter pares zu führen, ist ein herausragender Erfolgsfaktor.

## 3. Fähigkeit zur Motivation

Die Anregung der inneren Antriebskräfte zählt zu den wichtigsten Werkzeugen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Die Mitwirkung von Mitarbeitern an Entscheidungen wird in vertretbarem Umfang gefördert, ohne dass die herausgehobene Stellung der Chefin an Autorität verliert. Der weibliche Boss weiß als Arbeitgeber genau zu unterscheiden zwischen der leistungsorientierten Motivation und jener mit Hilfe des »Everybody's Darling-Verhaltens«.

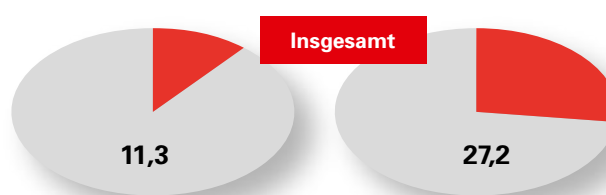
## 4. Kreativität

Frauen mit Führungsverantwortung verfügen über Kreativität. Die erfolgreichen Frauen unserer Branche sind ganz im Schumpeter'schen Sinne schöpferisch zerstörend tätig. Vorhandenes wird durch schöpferischen Geist kontinuierlich weiterentwickelt. Frauempower bringt diese schöpferischen Impulse und

**Frauen in Führungspositionen**

	So viel Prozent der Unternehmen werden von Frauen geleitet	So viel Prozent der Führungspositionen sind von Frauen besetzt
<b>Branche</b>		
Verarbeitendes Gewerbe und Bau	7,2	16,6
Dienstleistungen	13,1	31,7
<b>Region</b>		
Westdeutschland	10,0	22,5
Ostdeutschland	16,0	32,3
<b>Unternehmensgröße</b>		
5 bis 49 Mitarbeiter	12,0	27,4
50 bis 249 Mitarbeiter	6,3	26,2
250 Mitarbeiter und mehr	2,3	24,4

Befragung von 1.468 Unternehmen mit mindestens fünf Mitarbeitern im Sommer 2012



Quelle: IW-Personalpanel, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln

das „In-die-Tat-umsetzen“ Die Chefin lässt Freiräume zu, um Neues auszuprobieren. Das gibt Modernität und Schwung.

### 5. Kommunikative Kompetenz

Chefinnen legen Wert darauf, Anweisungen sachlich und verständlich vorzutragen. Mit offenen Karten zu spielen und Erwartungen offenzulegen gehört zu den weiblichen Stärken. Ebenso die innere Kraft, für eigene Fehler einzustehen. Zu den Erfolgsfaktoren leitender Frauen gehört auch, etwas von sich preiszugeben. Erfolgreiche Frauen verzichten darauf, Vorurteile sowie traditionelle und vereinfachte Denkweisen zu verbreiten.

### 6. Konfliktmanagement

Führungsfrauen stehen für intelligentes Konfliktmanagement. Sie fungieren lieber als »Entstörer« denn als Konflikttreiber. Sie gleichen Spannungen aus und nutzen ein »Konfliktoptimum« für Innovationen und Wandel. Gute Unternehmerinnen streben nicht nach einem Kompromiss, der Konflikte aus der Welt schafft, sondern nach einem Konsens, der mehr Nutzen für alle bringt.

### 7. Systemisches, ganzheitliches Denken

Führungskraft manifestiert sich nicht in der Isolation des Unternehmens von der Gesellschaft, sondern berücksichtigt soziale Erscheinungen und Tenden-

zen. Neue Lebensmodelle wie der partnerschaftliche Umgang in Beruf und Familie etwa sollten bei der Arbeitsorganisation berücksichtigt werden. Flexible Arbeitszeiten und der Nutzen der Digitalisierung werden relevanter.

Im Vergleich zu skandinavischen oder amerikanischen Betrieben befindet sich Deutschland indes erst am Anfang einer geschlechterdemokratischen Arbeits- und Schaffungswelt. Als Maßnahmen gegen die Geschlechterdiskriminierung sind diese Forderungen relevant: Frauenanteile sollten durch Zielvorgaben erhöht werden; weibliche Vorbilder müssen mehr ins Rampenlicht rücken; die weitere Flexibilisierung der Arbeitswelt.

Und schließlich müssen männliche Netzwerke für Frauen geöffnet werden. 70 Prozent der Konsumausgaben entfallen künftig auf Frauen. »Frauen prägen Wachstumsmärkte – und Unternehmen sollten ihre Kommunikation dementsprechend anpassen«, heißt es dazu in einer Studie der Boston Consulting Group. Unternehmen, die die Wünsche weiblicher Konsumenten stärker in den Fokus rücken, können Wettbewerbsvorteile erlangen. Denn: Frauen werden die Agentinnen des gesellschaftlichen Wandels sein.

Quelle: Trend - Zeitschrift für Soziale Marktwirtschaft Nr. 137, Ausgabe April 2014