

Wie Frauen Karriere machen

Frauen haben als Führungskräfte und Fachkräfte schon seit Menschengedenken eine wichtige Rolle gespielt. Unternehmerische Erfolge in der Agrarwirtschaft, im Handwerk und im Mittelstand sind ohne die Leistungen von Bäuerinnen, Unternehmerfrauen im Handwerk und Mittelstand nicht denkbar. Jedoch war es früher für Frauen nicht schicklich, sich neben dem Unternehmersmann trotz ihres Leistungsbeitrags für den unternehmerischen Erfolg auf Augenhöhe zu positionieren.

Bis in die 1970er Jahre konnte der Ehemann sogar sein Veto gegen die Berufstätigkeit der Frau einlegen, wenn diese seiner Meinung nach die familiären Pflichten durch Erwerbstätigkeit vernachlässigen würde. Eine Chancengleichheit ist noch lange nicht erreicht, dennoch geht die Saat langsam auf. Rund elf Prozent aller Unternehmen (7,2 Prozent im Handwerk) werden von einer Frau geleitet, rund 27 Prozent der Führungspositionen in der Wirtschaft sind von Frauen besetzt, wie eine Umfrage des Instituts der Deutschen Wirtschaft (DIW) unter knapp 1.500 Unternehmen im Jahr 2012 ergab. Im Osten liegt die Zahl der weiblichen Führungskräfte dabei höher als im Westen, ausgehend von einer besseren Entlastung der Frauen im Bereich der Kindererziehung.

Für Frauen mit Führungsverantwortung ist Beweglichkeit eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg. Warum? In der Männerwelt Wirtschaft dominieren historisch bedingt männliches Verhalten und männliche Werte. Frauen, die in diese männergeprägte Welt eindringen, müssen besonders beweglich sein, um sich an die für sie eher ungewohnte Situation anzupassen. Frauen, die sich in Führungspositionen durchgesetzt haben, sind sensibel genug, um zu erfahren, was von ihnen verlangt wird. Mit der richtigen Antenne stellen sie sich gut auf verschiedene Situationen ein und gewinnen so die nötige Souveränität, um ihren Job zu meistern.

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

Es ist unstrittig, dass Frauen mit Führungsverantwortung über ein großes Maß an Kreativität verfügen müssen, um sich und ihr Team im Wettbewerb nach vorne zu bringen. Vorhandenes wird durch schöpferischen Geist kontinuierlich weiterentwickelt hin zu Kundenorientierung und Bedürfnisbefriedigung. Nicht mehr die vorschriftsmäßige Aufgabenerledigung steht im Vordergrund, sondern kreative Problemlösung. Die Chefin lässt bei sich und beim Personal Freiräume zu, um Neues auszuprobieren. Dass dabei Fehler gemacht werden und frau auch mal auf dem Holzweg ist, muss akzeptiert werden.

Chefinnen müssen Wert darauf legen, Anweisungen und Mitteilungen sachlich und verständlich zu übermitteln. Erwartungen offenzulegen gehört ebenso zu den weiblichen Stärken wie die innere Kraft, für eigene Fehler einzustehen. Zu den Erfolgsfaktoren leitender Frauen zählt es, etwas von sich preis zu geben. Soll heißen: Persönlichkeitsautorität wird gefördert.

Beruflich erfolgreiche Frauen verzichten auch darauf, Vorurteile, traditionelle und vereinfachte Denkweisen zu verbreiten. Die kommunikative Kompetenz schließt die interkulturelle Kompetenz mit ein. Deutschland wird internationaler und die Arbeitskräftezusammensetzung wird von ethnischer Vielfalt geprägt: Arbeitskräfte mit ausländischen Wurzeln werden in Zukunft für die deutsche Wirtschaft zu Leistungsträgern.

Führungskräfte müssen bei Konflikten Entstörer sein, nicht Zerstörer. Sie gleichen Spannungen aus und nutzen ein sogenanntes „Konfliktoptimum“ für Innovationen und Wandel. Dafür muss Frau stabil und belastbar sein. Erfolgreiche Frauen streben nicht nach einem Kompromiss, sondern nach einem Konsens, der den beteiligten Konfliktparteien schlussendlich mehr Nutzen bringt.

Eine Führungskraft entscheidet nicht durch Isolation des Unternehmens von der Gesellschaft, sondern berücksichtigt soziale Erscheinungen und Tendenzen. Dazu zählt, dass neue Lebensmodelle wie partnerschaftlicher Umgang in Beruf und Familie bei der Arbeitsorganisation berücksichtigt werden. Flexible Arbeitszeiten und das Nutzen der Digitalisierung werden zukünftig immer relevanter.

Als Maßnahmen gegen die noch bestehende Geschlechterdiskriminierung sind folgende Forderungen relevant:

- Frauenanteile durch Zielvorgaben erhöhen,

- Weibliche Vorbilder ins Rampenlicht stellen,
 - Flexibilisierung der Arbeitswelt,
 - Männliche Netzwerke für Frauen öffnen,
 - Mentoring und Coaching.
- Letztlich zeigt ein Ausblick mit der Frage „Wie sieht die Rolle der Frauen als Konsumentinnen in der Zukunft aus?“ folgendes Bild: 70 Prozent der Konsumausgaben werden von Frauen getätigt, Tendenz steigend, ebenso wie die Zahl der berufstätigen, zahlungskräftigen Konsumentinnen (2014 weltweit etwa 1,2 Milliarden). „Frauen prägen Wachstumsmärkte – und Unternehmen sollten ihre Kommunikation dementsprechend anpassen“ heißt es in einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group.



FOTO: JENS DÜPFELSTEK

Die Autorin: **Prof. Dr. Ulrike Detmers** lehrt an der Fachhochschule Bielefeld Betriebswirtschaftslehre und ist Mitglied der Geschäftsführung der Mestemacher-Gruppe in Gütersloh