



Marion Weinberger-Fritz, Raiffeisen Vorsorge Wohnungen, Kristina Giacomelli, Sangreal, und Sandra Bauernfeind, Heimat Österreich, diskutierten unter der Moderation von Eva Komarek, über ihre beruflichen Laufbahnen und über noch immer vorhandene Hindernisse für Frauen in der Immobilienwirtschaft. [Fotos: Roland Rudolph]

## Eine einzelne Frau an der Spitze bewirkt noch keinen Kulturwandel

**Im Gespräch.** Seit Jahren ist der Anteil an Frauen im Top-Management unverändert niedrig. Gibt es zu wenige Vorbilder? Wie hilfreich ist die Frauenquote und wie erleben Managerinnen ihren Aufstieg? Ein Gespräch über Barrieren und Brücken mit führenden Frauen aus der Immobilienwirtschaft.

Schon Simone de Beauvoir führte in den 1950ern die ungleiche Stellung zwischen Mann und Frau nicht auf einen biologischen, sondern auf einen gesellschaftlichen Ursprung zurück. Über sieben Jahrzehnte später sind Frauen trotz Qualifikation und Quote noch immer nicht ganz oben angekommen. Anlässlich des internationalen Frauentags lud die Presse drei Frauen aus der Führungsetage der Immobilienwirtschaft zum Branchentalk ein. Eva Komarek, General Editor für Trend Topics (Styria), erörtere als Moderatorin der Runde gemeinsam mit den erfolgreichen Geschäftsführerinnen Marion Weinberger-Fritz von der Raiffeisen Vorsorge Wohnungen, Sandra Bauernfeind von Heimat Österreich und Kristina Giacomelli, von Sangreal wie sie sich als Frauen in einer männerdominierten Branche durchsetzen können.

„Frauen sind nach wie vor im Top-Management von Immobilienunternehmen deutlich unterrepräsentiert“, begann Marion Weinberger-Fritz, die seit 2011 Geschäftsführerin der Raiffeisen Vorsorge Wohnungen ist, das Gespräch. „Damit fügen wir uns bedauerlicherweise ganz gut im allgemeinen Umfeld ein. Als Geschäftsführerinnen leiten Frauen meist kleinere Firmen - Sandra Bauernfeind ist da eher eine Ausnahme.“ Bauernfeind bedankte sich lachend und erwiderte: „Ich gebe dir recht. Ich denke, dass Frauen in unserer Branche überproportional selbstständig sind - und zwar vor allem in der Immobilienvermarktung. Ich begrüße es daher, wenn Frauen sich in diesem Segment selbstständig machen, denn in größeren Konzernern erfüllen die wenigen Frauen an der Spitze, wenn sie nicht gerade Familienmitglieder sind, gerade die gesetzliche Frauenquote.“ Eine, die bereits sehr früh den Sprung in die Selbstständigkeit ge-

wagt hat, ist Kristina Giacomelli, Gründerin von Sangreal. „Für mein Unterfangen bekam ich anfangs wenig Zuspruch“, erinnerte sie sich. „Die meisten waren der Meinung, dass ich noch viel zu jung sei, um mich in diesem Bereich in die Selbstständigkeit zu wagen. Aber in meiner Zeit bei EHL-Immobilien hatte ich in dir, Sandra, als meine damalige Geschäftsführerin, ein gutes Vorbild. Das hat mich sehr motiviert.“ Giacomelli erkannte schnell, dass ihre Stärken in der Vermarktung und Akquise lagen. „Gerade weil ich sehr jung war, entschloss ich mich, einfach einmal auszuprobieren, ob mir die Selbstständigkeit liegt. Ich dachte mir, wenn es schief geht, habe ich ja noch ein paar Jahre vor mir, um etwas anderes zu machen. Es hat zum Glück gut funktioniert“, sagte sie. „Ich hatte auch keine Schwierigkeiten, in der Branche gleich akzeptiert zu werden. Ich glaube, eine selbstständige Maklerin ist keine Seltenheit mehr. Daher bekam ich auch kaum negative Reaktionen. Wäre ich selbstständige Bauträgerin geworden, hätte dies vermutlich für mehr Widerstand gesorgt. Die meisten Frauen, mit denen ich zu tun hatte, waren aber ungefähr im Alter meines Vaters. Sie haben mich vermutlich deshalb als eine Art Familienmitglied aufgenommen und mich unterstützt. Ich habe dies dann auch geschickt für mich ausgelegt und gewusst, was ich zur Zufriedenstellung aller Beteiligten tun muss.“

### Businesslunch ist kein Date

Anfangs war es für die junge Sangreal-Gründerin oft schwierig, Männern bei geschäftlichen Meetings oder Businesslunches klarzustellen, dass es dabei rein um Geschäftsliche geht und es sich nicht um ein Date handelt. „Eine Gratwanderung war, dass man das richtige Maß an Freundlichkeit und Höflichkeit findet, um keine

falschen Signale zu senden“, erläuterte sie. Ein Problem, das Männer in der Branche wohl kaum hätten. „Natürlich bestehen diese unangenehmen Situationen nach wie vor“, fuhr Giacomelli fort. So habe ihr erst kürzlich ein Kunde geschrieben, sie hätte ein tolles WhatsApp-Profilbild und ob er sie bei der Besichtigung persönlich kennen lernen würde. „Ich antwortete ihm, dass wir uns eventuell bei der Unterzeichnung des Kaufvertrages sehen würden. Mittlerweile kann ich mit solchen Anfragen spielerisch umgehen. Man wächst an den Herausforderungen.“

Auch Weinberger-Fritz hatte in ihrer Laufbahn gelegentlich damit zu kämpfen, als Frau in männlichen Führungsebenen akzeptiert zu werden. „Als Nichtselbstständige in der Führungsebene die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erlangen, war für mich zwar kein vordergründiges Problem“, erzählte sie im Gespräch, „allerdings ist nach wie vor das Netzwerken sehr viel schwieriger, da ich es in unserer Führungsebene hauptsächlich mit Männern zu tun habe. Da wird man auch gerne mal missverstanden und es kommt hin und wieder - wie Kristina Giacomelli bereits gesagt hat - zu falschen Erwartungen, wenn man sich zum Businesslunch verabredet.“ Bei ihr sei der Ausgangspunkt zwar ein bisschen komplexer, das habe aber auch seine Vorteile. „Ich habe es bei den Projekten meistens mit Bauträgern zu tun“, erläuterte Weinberger-Fritz. „Da hat man als Frau auch wieder gewisse Vorteile, da manches männliche Geltungsgehebe einfach wegfällt.“

### Frauen kommunizieren anders

Der Umgang mit männlichen Kollegen war für Weinberger-Fritz aufgrund ihrer langjährigen Berufstätigkeit in ihrer ehemaligen Männerdomäne Alltag. „Ich habe die RVW aber

in einer Phase übernommen, als sie operativ ein reines Frauenunternehmen war“, erzählte sie. „Ich musste mich daher erst an die veränderten Umstände im Umgang mit den Kolleginnen erst gewöhnen, denn Frauen kommunizieren ganz anders. Da ich zuvor hauptsächlich mit Männern gearbeitet hatte, war die neue Situation eine Herausforderung für mich. Nach einer Weile habe ich dies aber als sehr positiv empfunden. Männer sind eher zahlen-beziehungsweise ergebnisorientiert. Ich war es daher gewöhnt, dass alles Zahlen- und Fakten-basiert ist. Frauen kommunizieren mehr auf der Beziehungsebene. Wir identifizieren uns gemeinsam mit einer Sache, was mir sehr gut gefällt und was letztlich auch zu den Unternehmenserfolgen beiträgt. Das schätze ich sehr an einem Frauenteam: Sie sind voller Leidenschaft an der Sache orientiert. Männer kommunizieren anders miteinander. Da wird zuerst etwas rumgeschertzt und danach geht es um Fakten. Frauen sind in dieser Hinsicht einfach anders.“

„Als ich damals den Wohnungsvertrieb übernahm, leitete ich ebenfalls ein reines Frauenteam, was ich auch als sehr positiv in Erinnerung habe“, erwiderte Bauernfeind. „Was du mit der anderen Art der Sprache angesprochen hast, finde ich daher sehr interessant. Ich bin aber der Ansicht, dass wir uns an jene Spielregeln anpassen müssen, die es im Wirtschaftsleben nun einmal gibt. Und die sind sehr zahlenorientiert, da wir alle von dem Wirtschaftserfolg abhängig sind. Es stimmt: Männer kommunizieren dies anders als Frauen. Sie sind sehr direkt und verwenden viel weniger Konjunktive. Ich habe mir bei Besprechungen daher angewöhnt, anstelle von „man sollte“ oder „man könnte“ einfach zu sagen „wer macht was bis wann?“. Das war anfangs nicht

einfach. Ich glaube aber, wir Frauen sollten einerseits lernen, direkter zu kommunizieren, andererseits aber auch wissen, wann man die Beziehungsebene miteinsetzt. Bei bestimmten Themen oder auch Personen braucht es genau dieses gewisse Maß an Sensibilität - und das liegt uns Frauen einfach mehr.“

### Sagen was Sache ist

Frauen stehen sich auf dem Weg nach oben aber oft gegenseitig im Weg. „Sie nehmen Vieles persönlich“, erklärte Bauernfeind. „Ich merke oft, dass ich in der Kommunikation mit Frauen öfters auf den Tonfall achten muss. Es kommt vor, dass sie sich manche Aussagen sehr zu Herzen nehmen und eventuell etwas hineininterpretieren, was gar nicht so ist. Wenn ich eine solche Situation bemerke, dann empfehle ich, das Problem direkt anzusprechen, um es aus der Welt zu schaffen. Als Führungskraft, versuche ich, gerade auch hierfür ein Vorbild zu sein. Schließlich kann ich nicht etwas vertreten oder es von meinen Mitarbeitern verlangen, wenn ich selbst nicht dahinterstehe. Eine offene Kommunikation ist für mich eine wichtige Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit.“

Das gelte allerdings für beider Geschlechter. Denn wenn männliche und weibliche Kommunikationstypen aufeinander treffen, sind Missverständnisse meist programmiert. Da helfen nur Offenheit und klare Verhältnisse.

### INFORMATION

Das Branchengespräch fand auf Einladung der „Presse“ statt und wurde finanziell unterstützt von der Raiffeisen Vorsorge Wohnungen GmbH, der Sangreal Properties Immobilien-treuhand und Heimat Österreich.

## Die Quote ist nicht genug

**Ausgesprochen.** Um Frauen bessere Aufstiegschancen in Führungspositionen zu ermöglichen, braucht es Führungsteams, die mit dem traditionellen Rollenverständnis brechen und so den gesellschaftlichen Wandel ermöglichen.

Auf ihrem Karriereweg nach oben erleben Frauen viele Hindernisse und Barrieren. Studien haben gezeigt, dass Männer zwar große Wertschätzung gegenüber qualifizierten und ambitionierten Frauen ausdrückten, die Führungspositionen anstreben, aber dennoch vielfältige Vorbehalte gegen Frauen in Spitzenpositionen haben. Barrieren gibt es aber auch seitens der Frauen selbst. Manche schrecken davor zurück, in die Führungsebene aufzusteigen, da sie befürchten als Frau mehr beweisen und deshalb mehr leisten zu müssen als ein Mann in derselben Position. Viele denken vor allem aber auch, dass es für sie angesichts der Belastungssteigerung noch schwerer werden wird, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Eine hilfreiche Maßnahme für die berufliche Weiterentwicklung von Frauen, sind Vorgesetzte, die weiblichen Mitarbeiter fördern und fordern. Für Jungunternehmerin Kristina Giacomelli stand von Anfang an fest, nur Frauen zu engagieren. „Ich denke, dass wir gerade deshalb so erfolgreich sind, weil wir ein reines Frauenteam sind“, sagte sie beim Branchengespräch. „Das kommt bei uns und auch bei unseren Kunden gut an. Außerdem glaube ich, dass es gerade hier von der Wahrnehmung her noch immer so ist, dass Frauen ein beratendes Auftreten haben. Das weckt das Vertrauen der Kunden mehr als gleich direkt mit Verkaufstrategien aufzuwarten. Das Vertrauen zum Kunden aufzubauen, ist mir wichtig. Daher suche ich mir meine Mitarbeiterinnen nach ihren sozialen Kompetenzen aus. Keine von ihnen hatte bei ihrer Einstellung Immobilienerfahrung.“ Bauernfeind bestätigte: „Das kann man lernen, wichtig ist ein guter Umgang mit den Kunden.“

„Ja“, fuhr Giacomelli fort. „Deshalb habe ich bevorzugt Mitarbeiterinnen eingestellt, die Hotellerie- oder Gastronomie-Erfahrungen mitbringen. Sie sind den Kundenkontakt gewöhnt und daher auch stressresistenter.“ „Das kann ich nur bekräftigen“, sagte Bauernfeind. „Ich habe bevorzugt Flugbegleiterinnen engagiert, da sie im Umgang mit Menschen top ausgebildet sind und gelernt haben, in stressigen Situationen ruhig zu bleiben.“

### Die neue Offenheit

„Man ist ja nicht jeden Tag super-gut drauf. Gelegentlich reagiert man unter Stress gereizt, da kann es mitunter auch mal zu einem schrofferen Ton kommen. Ich bin aber immer ehrlich und fair und gestehe meinen Mitarbeiterinnen auch mal Übel-Laune-Tage zu. Es braucht Authentizität, um ein starkes Team zu haben.“ beschreibt Kristina Giacomelli ihren Führungsstil und Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen. „Ich finde, solange der gegenseitige Respekt beachtet wird, kann der Ton auch mal schroffer sein. Das ist für mich geschlechtsunabhängig“, sagte Sandra Bauernfeind.

„Hier habe ich allerdings die Beobachtung gemacht, dass Frauen Männern viel verzeihen als Frauen“, stellte Marion Weinberger-Fritz fest. „Ich habe mitangesehen, was manche Assistentinnen bei ihren Chefs über viele Jahre hinweg erduldet haben. Oft denke ich, wenn ich so mit meinen Assistentinnen umgegangen wäre, dann hätte ich nicht so viel Geduld und Nachsicht erlebt.“ „Ich denke auch, dass Frauen gegenüber anderen Frauen viel



Kristina Giacomelli, Marion Weinberger-Fritz und Sandra Bauernfeind sprachen sehr offen über Kommunikation unter Frauen, Familie und Beruf, Frauennetzwerke und die Notwendigkeit der Frauenquote. [Fotos: Roland Rudolph]

strenger und weniger nachsichtig sind“, konstatiert Bauernfeind. „Das finde ich schade.“ „Ich denke, die Ursache dafür liegt darin, dass die klassische Rollenverteilung, bei der Männer im Beruf erfolgreich sind, während Frauen sich hauptsächlich um die Erziehung der Kinder kümmern, nach wie vor kein Auslaufmodell ist“, gab Giacomelli zu bedenken. „In vielen Familien hat sich dies durch die Pandemie sogar verstärkt. Es gibt daher immer wieder Frauen, die im Beruf Schwierigkeiten haben. Konfliktsprache mit Frauen zu führen, weil sie es einfach nicht gewohnt sind. Sie haben von ihren Müttern über Generationen hinweg gelernt, stets die Bedürfnisse des Mannes in den Vordergrund zu stellen.“

### Verschiedene Kommunikation

Bauernfeind warf ein: „Ich denke, dass Männer mit Konflikten anders umgehen. Die sehen das eher sportlich und gehen danach gemeinsam mitbringen. Sie sind den Kundenkontakt gewöhnt und daher auch stressresistenter.“ „Das kann ich nur bekräftigen“, sagte Bauernfeind. „Ich habe bevorzugt Flugbegleiterinnen engagiert, da sie im Umgang mit Menschen top ausgebildet sind und gelernt haben, in stressigen Situationen ruhig zu bleiben.“

### ZITIERT



„Ich finde, Frauen sollten sich im Beruf mehr zu ihren sozialen Kompetenzen aus. Keine von ihnen hatte Immobilienerfahrung. Das kann man lernen, wichtig ist ein guter Umgang mit den Kunden.“

Sandra Bauernfeind, Heimat Österreich



„Daher suche ich meine Mitarbeiterinnen nach ihren sozialen Kompetenzen aus. Keine von ihnen hatte Immobilienerfahrung. Das kann man lernen, wichtig ist ein guter Umgang mit den Kunden.“

Kristina Giacomelli, Sangreal



„Ich ermutige meine Mitarbeiterinnen dazu, sich zu äußern, wenn sie etwas zu sagen haben. Denn es ist auch wichtig, es mitzuteilen und auszusprechen, wenn man eine Führungsposition anstrebt.“

Marion Weinberger-Fritz, Raiffeisen Vorsorge Wohnen

zur Lücke nicht ausüben. Ich ver suche daher meine Mitarbeiterinnen zu motivieren. Sie sollen es sich aus suchen können, wann sie und wie sie wieder aus der Karenz zurück kommen wollen. Ich empfehle ihnen aber auch, dass sie den Kontakt während ihrer Abwesenheit zur Firma halten. Ich kann schließlich nicht erwarten, dass wenn ich zwei Jahre oder mehr wegen des Nachwuchses vom Unternehmen weg bin, nahtlos wieder anschließen kann.“ „Trotz dieser Möglichkeiten, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, gibt es nicht viele Frauen, die den Weg nach oben tatsächlich gehen wollen“, gab Giacomelli zu bedenken. „Viele junge Menschen wollen diese harte Arbeit, die es eben auch braucht, um aufzusteigen, zudem nicht auf sich nehmen.“ Bauernfeind ergänzte: „Wenn man Kinder hat und arbeitet, schränkt das natürlich die Freizeit enorm ein. Will man jedoch beruflich weiterkommen, muss man Prioritäten setzen.“

„Das stimmt schon“, warf Marion Weinberger-Fritz ein. „Nur wenn ich mir die Führungsebenen ansehe, gibt es da meist die Quotenfrau, deren Posten natürlich immer mit einer Frau nachbesetzt wird, aber sonst sitzen in den oberen Etagen doch nur Männer. Ich denke, dass der Mangel an Frauen neben der ganzen familiären Problematik auch darin liegt, dass Vorstandsposten gar nicht ausgeschrieben werden, sondern von Männern mit Männern besetzt werden. Bringt man kein familiäres Netzwerk mit, dann hat man als Frau einfach keine Chance.“

### Mehr Selbstvertrauen

Die Einsicht zur Notwendigkeit einer veränderten Einstellung sei mittlerweile vorhanden, aber die Umsetzung lässt noch auf sich warten. „Ich finde, dass sich gerade in unserer Branche Familie und Beruf gut vereinbaren lassen, da man die Termine selbst vereinbaren kann“, sagte Bauernfeind. „Das ist in einer Führungsrolle natürlich etwas schwieriger, ist aber dennoch möglich. Ich erlebe aber viele Frauen, die nach dem ersten Kind ganz bewusst sagen, dass sie nicht mehr in den Job zurück gehen wollen, oder in Teilzeit gehen. Das ist die typische Falle, in die Frauen auch gedanklich reintroppen, weil sie bei allen Aufgaben gut sein wollen. Ich glaube, dass Frauen einen höheren Anspruch haben, gut zu funktionieren, und den Mut

### Die Wahrnehmung der Männer

„Ich glaube, es ist auch wichtig, wie man die Quotenfrau kommuniziert“, sagte Giacomelli. „Ich habe bei vielen Gesprächen mit Männern erfahren, dass sie die Regelung der Quotenfrauen unnötig fanden. Sie gingen davon aus, dass die Person, die eine bessere Qualifikation mitbringt, auch den Posten bekomme, ganz gleich ob Mann oder Frau. Genau genommen denken aber viele Männer nicht daran, die ebenso oder sogar besser qualifizierte Frau einzustellen, da so viele Eventualitäten eintreffen können, wie das Thema Kinder, um die sich ja noch immer zum Großteil die Frauen kümmern müssen. Ich finde, man müsste viel mehr darüber reden, warum es noch immer die Quotenregelung gibt.“

„Viele Frauen trauen sich aber auch nicht, so einen Posten anzustreben“, ergänzte Bauernfeind. „Das weibliche Selbstverständnis funktioniert anders. Männer sind viel selbstbewusster, oftmals in ihren Forderungen auch dreister. Ich ermutige Frauen deshalb, die das Potenzial zu einer Führungskraft haben, und unterstütze sie, sich mehr zuzutrauen.“

„Das Dilemma mit der Quotenfrau ist zudem“, entgegnete Weinberger-Fritz, „dass viele meinen, dass es einfach keine Frauen gäbe, die sich bewerben. Sonst würden ja mehr Frauen in den Führungsriege sitzen. Ich war früher auch gegen die Quotenregelung, aber mittlerweile sehe ich das anders, denn ich sehe, dass Frauen selten die Chance haben, hohe Führungspositionen zu bekommen. Wir müssen alle noch viel dazu lernen, um eine genderorientierte Führungskultur zu erreichen. Ich glaube aber, je mehr Frauen in der Führungsriege sitzen, desto gewohnter wird die Situation für alle.“