
Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen

Anja Mahlstedt

Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen

Und wie es Unternehmen gelingt,
weibliche Führungskräfte zu fördern

 Springer Gabler

Anja Mahlstedt
Wedel, Deutschland

ISBN 978-3-658-14327-5
DOI 10.1007/978-3-658-14328-2

ISBN 978-3-658-14328-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Für Jost Niklas und Jule Johanna

Vorwort

Sie haben beschlossen, selbst aktiv zu werden und Ihre eigene Karriere voranzutreiben. Dieses Buch wird Ihnen dabei helfen.

Es ist schon einige Jahre her, dass ich in meiner damaligen Funktion als Personalentwicklerin eines Konzerns der internationalen Konsumgüterindustrie Folgendes festgestellt habe: Zu den Assessment-Centern, zu denen wir die sogenannten „High Potentials“ eingeladen hatten, erschienen immer mehr Frauen – und sie machten fast ausschließlich „das Rennen“. Nach einigen Durchgängen nahm mich der Betriebsrat zur Seite und ermahnte mich regelrecht, nun doch auch mal wieder mehr Männer in eine Festanstellung für das Managementprogramm zu übernehmen. Dabei war unser Auswahlgremium paritätisch besetzt und nicht zuletzt durch eine gute Vorbereitung auf das AC weitgehend objektiv.

Wir haben also Ende der 1980er-Jahre, Anfang der 1990er-Jahre viele hoch qualifizierte Frauen eingestellt. Stelle ich heute die Frage, wie viele dieser Frauen auf der ersten Managementebene zu finden sind, dann fällt die Antwort karg aus: fast keine von ihnen. Man könnte meinen, dass unser Auswahlverfahren nicht optimal war! Betrachtet man die Männer, die mit der gleichen Methode ausgewählt wurden, bekleiden diese heute sowohl national als auch international hohe Managementpositionen. Das berechtigt in meinen Augen zu der Fragestellung, was mit der Karriere dieser Frauen in der Zwischenzeit passiert ist. Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass wir nicht von einem fiktiven Unternehmen sprechen, sondern einem Toparbeitgeber, der optimale Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzt. Dieses Unternehmen hat frühzeitig für sich erkannt, dass dieses Thema ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Positionierung der Arbeitgebermarke ist und darum sehr wichtig im Kampf um die klügsten Köpfe. Doch trotz allem befinden sich dort auch heute noch viel zu wenig Frauen in Führungspositionen. Was braucht es aus Unternehmenssicht also für Rahmenbedingungen, um Frauen zu fördern? Was für eine Führungskultur ist nötig, um Frauen als Führungskraft zu gewinnen und langfristig zu binden?

Sowohl der Mythos „Die Frauen wollen ja gar nicht die Verantwortung übernehmen!“ als auch der Mythos „Die lassen uns Frauen ja nicht in die Verantwortung, die wollen uns nicht!“ halten sich leider immer noch hartnäckig. Um diese wirklich auszuräumen, ist Bewegung und Veränderung auf vielen Ebenen nötig – im Unternehmenskontext genauso wie im Verhalten der Frauen. Die Unternehmen müssen umdenken, um weibliche

Führungskräfte für Top Positionen langfristig zu gewinnen. Erst dann können sie von der Stärke gemischter Teams langfristig profitieren.

Bei der Verhaltensänderung von Frauen geht es nicht darum, den Frauen eher männliches Managementverhalten anzutrainieren. Viel wichtiger ist es, die eher weiblichen Stärken im Kommunikationsverhalten, im Auftritt und in der Führung durch die eher männlichen Stärken der Durchsetzungsfähigkeit, der Abgrenzung und der Positionierung zu ergänzen. Häufig habe ich erlebt, dass Frauen in Top Führungspositionen, in ihrem Auftritt und in ihrer Wirkung sich das eher männliche Verhalten angeeignet haben. Bereits in den 90er-Jahren durfte ich als Personalverantwortliche ein Gender Projekt begleiten, das Vorschläge für mehr Frauen in Top Führungspositionen erarbeiten sollte. Die Beratung begann ihre Abschlusspräsentation mit einem Chart, das eine Managerin im Hosenanzug darstellte. Der Projektverantwortliche startete seinen Vortrag mit der Frage: „Ist Ihnen aufgefallen, dass die Frauen, die auf Bereichsebene bei Ihnen arbeiten, niemals Rock tragen?“ Die Quintessenzen der damaligen Empfehlungen sind auch heute noch gültig: Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen für Führung und Karriere verändern, damit Frauen ihre echten Stärken einbringen können, damit Führung „rockt“. Langfristig kann es nicht das Ziel sein, dass Frauen sich vermehrt männliches Verhalten aneignen, um den nächsten Karriereschritt zu machen. Denn Unternehmen profitieren langfristig am ehesten von einem breiten Verhaltensrepertoire, gerade auf oberster Entscheidungsebene.

Mit diesem Buch möchte ich Sie unterstützen, Ihre Karriere aktiv zu gestalten. Dazu gehört sicher die optimale Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, damit sich Karriere und Familie vereinbaren lassen (denn selbst, wenn ich keine eigenen Kinder als Frau plane, so habe ich ggf. zu einem späteren Zeitpunkt in meinem Leben pflegebedürftige Eltern, für die ich mich verantwortlich fühle). Doch das allein reicht nicht aus, wie wir aus dem obigen Beispiel entnehmen können. Ich möchte Sie dabei unterstützen, Ihre Stärken zu stärken, und Ihnen Mut machen, über Ihren Erfolg zu reden. Suchen Sie sich Ihre Bühnen! Bewegen Sie sich in einem noch immer von Männern dominierten Umfeld. So ist es wichtig zu verstehen, nach welchen Spielregeln dort gespielt wird.

Das heißt im Klartext: *Wie ergattern Sie sich als Frau die prestigeträchtigen Projekte und machen sich keinen Namen als Arbeitsbiene? Und: Wie vermeiden Sie es, in die Harmoniefalle zu tappen?* Hierzu werden Sie viele Impulse und immer wieder Fragestellungen für das Weiterdenken erhalten. Ich möchte erreichen, dass die Lektüre und Bearbeitung dieses Buches der Beginn Ihres Erfolgsprozesses ist, den Sie aktiv gestalten.

Ach, bevor ich es vergesse, hilfreiche Unterstützer sind immer willkommen, insbesondere wenn sie männlich sind. Also drücken Sie einem männlichen Freund, Unterstützer, Wegbegleiter oder Mentor sehr gern ein Exemplar dieses Buches in die Hand – zum Lesen, zum Bearbeiten und für die männlichen „Aha-Effekte“.

Viel Spaß beim Lesen und natürlich beim Gestalten Ihrer Karriere!

Anja Mahlstedt

Danksagung

Großen Dank an meinen Mann und Karriereunterstützer Eike und meine Kinder Jost und Jule, die manchmal meine größten und liebenswertesten Kritiker sind. Dank an Jan Gruber für seine tollen Illustrationen und aufbauenden Worte seiner Frau Karen – eine echte Mutmacherin! –, Iris Seemann für die Formulierung der ersten Ideen, Maren Fischer-Epe, die mir das erste Coaching-Handwerkzeug vermittelt hat, Peter Lüder, der mir im Rahmen seiner Keynote-Speaker-Ausbildung das Rüstzeug gegeben hat, um mit diesem Thema die Rednerbühnen der Welt zu erobern (☺), Freundinnen und Wegbegleiterinnen, die mir immer wieder Mut zu diesem Buch gemacht haben und natürlich Dank meinen Coaching-Klienten und Seminarteilnehmern für immer neuen Austausch und neue Impulse. Dank auch Ihnen, dass Sie zu diesem Buch gegriffen haben. Lassen Sie uns netzwerken!

Schreiben Sie mir Ihre Erlebnisse und Karrieregestaltungsstrategien, und berichten Sie mir über Ihre Erfahrungen bei der Anwendung des FAKT-Karrieretools. Was sind Ihre nächsten Schritte?

Schaffensfrohe Grüße sendet Ihnen
Ihre

Anja Mahlstedt
www.mahlstedt-tcc.de
mail: info@mahlstedt-tcc.de

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abschn.	Abschnitt
AC	Assessment-Center
Aufl.	Auflage
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DPA	Deutsche Presse Agentur
Dr.	Doktor
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende Seite
FAKT	FormAt Karriere-Tool
ff.	fortfolgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls
HNO	Hals Nasen Ohren
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
i. d. R.	in der Regel
INFAS	Institut für angewandte Sozialwissenschaften
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Jh. n. Chr.	Jahrhundert nach Christus
km	Kilometer
m	Meter
NLP	Neuro Linguistisches Programmieren
s.	siehe
TA	Transaktionsanalyse
usw.	und so weiter
USP	Unique Selling Preposition
vgl.	vergleiche
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
z. B.	zum Beispiel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Karriere ist machbar: Selbst ist die Frau	5
2.1	Warum gerade jetzt Eigeninitiative nötig ist	6
2.2	Wer bei der Karrieregestaltung immer noch in der Poleposition steht	7
2.3	Wer Sie wie unterstützen kann	9
2.3.1	Karriereziele erreicht man nicht im Hutladen	9
2.3.2	Ein Freund, ein guter Freund	11
2.3.3	Netzwerke: Mehr als nur Small Talk	14
2.3.4	Coaching: Coach dich selbst, sonst coacht dich einer	19
2.3.5	Mentoring: Unterstützer sind gefragt	20
2.3.6	Von Vorbildern lernen: Aktives Modelling betreiben	21
2.3.7	Ein gleichberechtigter Partner ist nicht zu bezahlen	24
2.4	Welche Stolpersteine es auf dem Weg nach oben auszuräumen gilt	26
2.4.1	Vorsicht vor der Harmoniefalle: „Everybody’s Darling, Everybody’s Depp“	26
2.4.2	Nicht zur Arbeitsbiene werden	27
2.4.3	Die Teilzeitfalle	29
2.4.4	Das Märchen von der gläsernen Decke	30
2.5	Wo Sie hinwollen, wissen Sie erst, wenn Sie sehen, wo Sie stehen!	33
2.5.1	Setzen Sie sich Ziele!	33
2.5.2	Ihre Stärken und Entwicklungsbereiche	37
	Literatur	43
3	Karriere und Rahmenbedingungen	45
3.1	Wie nötig die Frauenquote wirklich ist	46
3.2	Welche Rahmenbedingungen Unternehmen schaffen sollten, um Frauen in Führung zu bringen	49
3.3	Wann die richtige Zeit ist, um durchzustarten	52
3.4	Welche Arbeitszeit- und Betreuungsmodelle Ihnen helfen	54
3.4.1	Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind großzuziehen	54

3.4.2	Erprobte Arbeitszeitmodelle	57
3.5	Wie Sie die täglichen Herausforderungen bewältigen und in Balance bleiben	59
	Literatur	65
4	Die Toolbox für Ihre Karriere	67
4.1	Wie Sie erfolgreiches Selbstmarketing betreiben	68
4.1.1	Welche Eigenschaften Ihre starke Ich-Marke braucht	69
4.1.2	Wie Sie Ihren Markenkern gestalten	69
4.1.3	Wie man sich an Sie erinnert	69
4.1.4	Was Sie unverwechselbar macht: Ihr USP	71
4.1.5	Was man über Sie eindeutig sagen soll	72
4.1.6	Wie Sie Marketing für Ihre Ich-Marke machen	73
4.1.7	Worauf es in der Bewerbungsphase und im Gespräch ankommt	75
4.2	Wie Sie zielgerichtet überzeugen	77
4.2.1	Was Persönlichkeit ausmacht	77
4.2.2	Die adressatengerechte Kommunikation	80
4.2.3	WARUM es nötig ist, sich auf seine Zuhörer einzustellen	81
4.2.4	WAS für unterschiedliche Kommunikationstypen aufeinandertreffen	83
4.2.5	WIE Sie die adressatengerechte Kommunikation für sich nutzen können	92
4.2.6	WOZU Ihnen dieses Wissen langfristig hilft	94
4.3	Wie Sie Ihren Auftritt gestalten	97
4.3.1	Die kommunikativen Unterschiede von Mann und Frau	97
4.3.2	Die Macht der Mimik, Gestik und Körpersprache	100
4.3.3	Die Macht der Stimme und des Sprechtempo	105
4.3.4	Die Macht der Fragen und der Pausen	109
4.3.5	Die Macht der Worte und der Bilder	111
4.3.6	Business-Styling und -Etikette: Wie und womit Sie überzeugen sollten	114
4.4	Was Sie tun und lassen sollten, wenn es schwierig wird	117
4.4.1	Kritisches souverän ansprechen	117
4.4.2	Souverän verhandeln: Wie Sie das bekommen, was Ihnen wirklich zusteht	125
4.4.3	Lampenfieber lieben lernen	133
4.4.4	Lorbeerdiebe auf frischer Tat stellen	137
4.4.5	Von Banküberfällen lernen	138
4.4.6	Nörgler und Zicken in die Schranken weisen	138
4.4.7	Den eigenen Glaubenssätzen auf die Spur kommen	142
4.4.8	Antreiber in Erlauber verwandeln	147
4.4.9	Die Kunst des Nein-Sagens üben	155

4.4.10 Die eigene Mannschaftsaufstellung kennen	157
Literatur	161
5 Unternehmensspielfelder beherrschen und in Führung gehen	163
5.1 Welche Spielfelder und Spiele Ihnen im Unternehmen begegnen	164
5.2 Wie Sie Spielführerin werden und es auch bleiben	166
5.3 Welche Machtinsignien für Ihre Karrieregestaltung unverzichtbar sind	172
5.4 Wie Frauen führen	177
5.5 Was Sie als Führungskraft ausmacht	179
5.5.1 Ihre Antrittsrede	180
5.5.2 Vom Kollegen zur Führungskraft	184
5.5.3 Ihre ersten 100 Tage	185
5.6 Am Gipfel angekommen: Was es nun für Sie zu tun gibt	187
5.6.1 Feiern Sie Ihren Erfolg!	187
5.6.2 Unterstützen Sie andere Frauen, und geben Sie Ihr Wissen weiter!	188
Literatur	189
6 Wenn Sie sich entschlossen haben, die nächste Sprosse zu erklimmen	191
6.1 Wann die Zeit wirklich reif ist	192
6.2 Welcher Karrieretyp Ihnen am nächsten kommt	193
6.3 Wie Sie das innere Teufelchen endgültig von der Schulter schubsen	203
Literatur	205
7 Zusammenfassende Karrieretipps	207
7.1 Die Klassiker	207
7.1.1 Entwickeln Sie eine Vision, und werben Sie dafür!	207
7.1.2 Erkennen Sie Ihre Stärken und lernen Sie Marketing in eigener Sache: Entwickeln Sie Ihren USP!	208
7.1.3 Arbeitsbienen werden nicht zur Bienenkönigin: Positionieren Sie sich bewusst!	208
7.1.4 Hinter jedem erfolgreichen Mann steht eine Frau, die ihm den Rücken stärkt. – Wer steht hinter Ihnen?	209
7.1.5 Negieren Sie nicht die Insignien und Spielregeln der Macht, sonst sind Sie raus aus dem Spiel!	209
7.1.6 Haben Sie Spaß am Spiel!	210
7.1.7 Bauen Sie Ihr Netzwerk aus, und pflegen Sie es!	210
7.1.8 Suchen Sie Ihre Unternehmensbühnen, und bespielen Sie sie regelmäßig!	211
7.1.9 Reden Sie Klartext! – Auch leise kann man laut sein	211
7.2 Karrieretipps 3.0	212
7.2.1 Welcher Karrieretyp sind Sie?	212

7.2.2	Planen Sie regelmäßige Meilensteine für Ihr A-Projekt „Karriereplanung“!	212
7.2.3	Betreiben Sie aktives Modelling!	213
7.2.4	Erkennen Sie Ihre innere Mannschaftsaufstellung!	213
7.2.5	Denken und handeln Sie systemisch!	214
7.3	Komprimierte Selbstcoaching-Fragen und Checklisten	214
7.3.1	Fragen zur Selbstreflexion nach Misserfolg	214
7.3.2	Fragen zur Vorbereitung auf ein Coaching	215
7.3.3	Fragen zur Kinderbetreuung	215
7.3.4	Fragen zur Arbeit mit meinem inneren Team	215
7.3.5	Fragen zur Arbeit mit meinen Glaubenssätzen	215
7.3.6	Fragen, um meinen Stressoren auf die Spur zu kommen	216
7.3.7	Fragen zur inneren Balance	216
7.3.8	Fragen zur Gesprächsvorbereitung	216
7.3.9	Fragen für Erstgespräche mit Ihren neuen Mitarbeitern	217
7.3.10	Checkliste Kompetenzen	218
7.3.11	Checkliste: Wie man sich an mich erinnert	226
7.3.12	Checkliste: Kommunikation	227
7.3.13	Checkliste: Körpersprache	227
7.3.14	Checkliste: Wirksprache	228
7.3.15	Checkliste: Fünf Schritte eines Kritikgespräches	228
7.3.16	Checkliste: Tipps gegen Lampenfieber	228
7.3.17	Checkliste: Techniken im Umgang mit Einwänden	229
7.3.18	Checkliste: Innere Haltung im Umgang mit Angriffen und Einwänden	229
7.3.19	Checkliste: Antrittsrede	229
7.3.20	Checkliste: SMARTER Zielformulierung	230
	Quellen und Buchempfehlungen zum Weiterlesen	231
	Sachverzeichnis	241

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Erklärung von Erfolgen und Misserfolgen bei Mädchen und Jungen	8
Abb. 2.2	Wählen Sie Ihre Hüte und Rollen sorgfältig aus	10
Abb. 2.3	Schubsen Sie Ihren inneren Kritiker von der Schulter	12
Abb. 2.4	Netzwerken kann „Mann“ auch am Kaffeeautomaten!	15
Abb. 2.5	Ein gleichberechtigter Partner ist nicht zu bezahlen	25
Abb. 2.6	Werden Sie zur Bienenkönigin	28
Abb. 2.7	Behalten Sie Ihre Ziele im Visier	33
Abb. 3.1	Sie leben ein Rollenmodell vor	58
Abb. 4.1	Ihr USP macht Sie unverwechselbar	71
Abb. 4.2	Das Zwiebelmodell der Persönlichkeit auf Basis der logischen Ebenen nach Robert Dilts	78
Abb. 4.3	W-Typen nach Bernice McCarthy	82
Abb. 4.4	Die Philosophin	84
Abb. 4.5	Die Controllerin	85
Abb. 4.6	Die Pragmatikerin	86
Abb. 4.7	Das Entwicklungsquadrat	87
Abb. 4.8	Die Visionärin	88
Abb. 4.9	Unterschiedliche Persönlichkeiten brauchen unterschiedliche Anspra- chen	92
Abb. 4.10	Die Macht der Körpersprache	101
Abb. 4.11	Kleider machen Leute	115
Abb. 4.12	Vier Seiten einer Nachricht	118
Abb. 4.13	Von der Kammerzofe zur königlichen Hoheit	123
Abb. 4.14	Spiegelbild	136
Abb. 4.15	Ausscheren	144
Abb. 4.16	Typisch westdeutsches Verhältnis von „Mutter“ und „Karrierefrau“ im inneren Team	158
Abb. 4.17	Das typische Verhältnis von „Mutter“ und „Karrierefrau“ im inneren Team französischer Frauen	158
Abb. 5.1	Die Opas aus der „Muppet Show“	168
Abb. 5.2	Zu Ihnen oder zu mir?	174

Abb. 5.3	Frauen führen	178
Abb. 5.4	Am Gipfel	187
Abb. 6.1	Unterschiedliche Persönlichkeiten haben unterschiedliche Karrierebedürfnisse	194
Abb. 6.2	Die WARUM-Karrieregestalterin	195
Abb. 6.3	Die WAS-Karrieregestalterin	197
Abb. 6.4	Die WIE-Karrieregestalterin	199
Abb. 6.5	Die WOZU-Karrieregestalterin	201
Abb. 6.6	Das Teufelchen zum Ausmalen	204

Autorenverzeichnis

Über die Autorin



Anja Mahlstedt ist als Führungskräftetrainerin, Beraterin und Coach mit eigenen Unternehmen tätig.

Zuvor war sie in unterschiedlichen HR-Funktionen im In- und Ausland angestellt und schon frühzeitig als Führungskraft aktiv. Sie machte in ihrer Laufbahn als Personalmanagerin schnell die Erfahrung, dass exzellent qualifizierte Frauen oft nicht den Weg an die Unternehmensspitze schaffen. Lösungsansätze für Unternehmen, Teams und Frauen greift sie in ihren Workshops, Karriereberatungen und auch in diesem Buch auf.

Sie ist überzeugt davon, dass erfolgreiche Führungskräfte, egal ob Männer oder Frauen, sich zu allererst mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen müssen, um erfolgreich andere Menschen führen zu können. Sich seiner eigenen Stärken bewusst zu sein und diese auszubauen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Karrieregestaltung. Dazu hat Mahlstedt das Karrieretool FAKT entwickelt, das sie sehr erfolgreich in ihren Coachings

und Beratungen einsetzt und das sie in diesem Buch erstmals einer breiteren Öffentlichkeit vorstellt.

Darüber hinaus ist Anja Mahlstedt mit unterschiedlichen Führungs- und Kommunikationsthemen als Keynote-Speakerin gefragt. Informationen hierzu finden Sie auf ihrer Homepage unter www.mahlstedt-tcc.de.

Sie ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt mit ihrer Familie in der Nähe von Hamburg.

Über den Illustrator



Dr. Jan Gruber ist eigentlich Zahnarzt mit eigener Praxis in Kiel. In seiner Freizeit geht er nie ohne Zeichenbuch aus dem Haus. Er verfasste mehrere Graphic Novels und hatte bereits mehrere Ausstellungen, u. a. im Landeshaus Kiel und im Literatur Haus Schleswig-Holstein. Auch Gruber ist verheiratet, hat zwei Kinder und eine beruflich engagierte und erfolgreiche Frau.