

Anja Mahlstedt

# Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen

Und wie es Unternehmen gelingt, weibliche  
Führungskräfte zu fördern

*2. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen

---

Anja Mahlstedt

# Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen

Und wie es Unternehmen gelingt,  
weibliche Führungskräfte zu fördern

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Anja Mahlstedt  
Wedel, Deutschland

ISBN 978-3-658-33826-8      ISBN 978-3-658-33827-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33827-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2021

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für Jost Niklas und Jule Johanna*

---

## Geleitwort

Wir brauchen mehr Frauen in Führungspositionen!

Doch warum sind wir immer noch nicht dort, wo wir hinwollen? Ja, wir wollen mehr diverse Führungsteams: Die Gesetzgeber, die Unternehmen und auch viele einzelne von uns wissen längst, dass Diversity echten Mehrwert bringt und dass die Beibehaltung tradierter Rollenverteilungen einen Rückschritt sondergleichen bedeutet. Nicht ohne Grund waren wir bei diesem Problem lange europäisches Schlusslicht.

Die gesetzlichen Regelungen und auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für mehr Gleichberechtigung sind zwar immer noch nicht gut, waren aber in Deutschland nie besser als jetzt. Nie hatten Frauen mehr Rechte als heute. Trotzdem ist der Weg zur tatsächlichen Gleichstellung noch lange nicht zu Ende gegangen. Mich beunruhigt das! Aber nicht nur das, es empört mich!

Sehen wir uns das neueste Gesetz der gerade zurückgetretenen Bundesfamilienministerin Giffey an, dessen Ziel die Erhöhung der Beteiligung von Frauen an Führungspositionen ist, erkennen wir schnell, dass es sich nicht um eine Reform, sondern allenfalls um ein „Reförmchen“ handelt. Dass es eines solchen Gesetzes heute, im Jahre 2021, noch immer bedarf, dass es noch nicht selbstverständlich ist, Führungspositionen an Männer und Frauen gleichermaßen zu verteilen, ist, objektiv gesehen, einfach nicht zu begreifen. Dabei verkenne ich nicht, dass sich immer noch viel zu wenig Frauen für eine Karriere mit Führungsaufgaben bereitfinden, insbesondere dann, wenn sie sich auch für die Gründung einer Familie entschieden haben. Aber dies reicht als Begründung für das anhaltende Defizit von Frauen in Führungspositionen einfach nicht mehr aus.

Denn wenn Frauen sich schließlich auf den Weg machen, erleben sie oftmals, dass es die gläserne Decke oder, wie Jutta Allmendinger es in ihrer neuesten Veröffentlichung nennt, die Betondecke, noch immer gibt! Ja, die Emanzipation ist zum Teil sogar dabei, eine Rolle rückwärts zu machen. Veränderungen erfolgen nur sehr langsam, regelrecht im Schnecken tempo, aber nicht nur das, häufig gibt es einen Schritt vor und zwei zurück. Fragt man nach den Gründen für diese unheilvolle Entwicklung, heißt es einerseits: „Die Frauen wollen doch gar nicht“, auf der anderen Seite hört man: „Die lassen uns ja immer noch nicht wirklich!“. Beides sind unzulässige Verallgemeinerungen, die den Kern des Problems nicht treffen.

Die Gründe, die dazu führen, dass Frauen in Führungspositionen immer noch deutlich unterrepräsentiert sind, sind vielfältig:

So fehlen Rollenvorbilder, auch wenn wir in diesem Bereich langsam besser werden. Dann kommt die leidige Frage der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier sehen insbesondere westdeutsche Frauen immer noch einerseits unausgesprochene Rollenerwartungen, andererseits die Unmöglichkeit, beide Aufgaben gleichmäßig gut zu erfüllen und zu bedienen.

Bedenken wir, wie lange wir diese Themen schon diskutieren, dann ist das einfach erschreckend. Frauen sind oft weder gut im Netzwerken, einem Karriereerfolgsfaktor, noch beherrschen sie das Selbstmarketing, insbesondere wenn es um die Vermarktung eigener Leistungen geht.

Noch immer haben Erziehung und Sozialisation einen überragend starken Einfluss auf das weibliche Verhalten im Berufsleben mit der Folge, dass wir häufig „einen Schritt vor und zwei Schritte zurück tänzeln“.

Ich bin überzeugt davon, dass wir Frauen noch lernen müssen, aber auch lernen können, Konflikte auszutragen und Macht wirklich anzustreben. Denn nur, wenn ich über Macht verfüge, kann ich auch wirklich etwas nachhaltig verändern („Machen kommt von Macht“). Der Weg dorthin ist nicht immer bequem und er wird auch nicht von allen Wegbegleitern und -begleiterinnen gutgeheißen.

Das habe ich in meinem langen Berufsleben selbstverständlich auch viele Male erlebt. So fällt mir folgende Geschichte ein: Ich bewarb mich um den Posten einer OLG Präsidentin. Diese Bewerbung hatte keinen Erfolg, es wurde wieder einmal ein Mann genommen. So weit, so schlecht. Aber die Begleitumstände dieser Niederlage waren – aus heutiger Sicht – nicht nur gewöhnungsbedürftig, sondern damals einfach niederschmetternd: Ich war von dem zuständigen Ministerpräsidenten gebeten worden, mich zu bewerben mit dem Zusatz „Wir wollen endlich auf diesem Posten einmal eine Frau sehen“ und er hatte hinzugefügt, der Erfolg meiner Bewerbung sei sicher, alles sei bereits besprochen und damit sozusagen ein Selbstgänger. Dann kam der Tag der Entscheidung, sofort meldeten sich alle Medien, damals vor allen Dingen Fernsehen und Printmedien, und berichteten von der Wahl, es hagelte Glückwünsche, mein Dienstzimmer wurde zu einer Blumenhandlung. Mittags darauf rief der Staatssekretär aus dem dortigen Justizministerium an und fragte, ob ich es schon wüsste. Ich erwiderte, ja natürlich, die Zeitungen sind voll und ich habe hier ein Blumenmeer um mich herum. Der Staatssekretär erwiderte: „Nein, ich rufe Sie an, um Ihnen mitzuteilen, dass Sie nicht gewählt worden sind.“ Ein nicht genannter Kollege hatte meine Wahl nachträglich sabotiert, also das Wahlergebnis umgedreht. Das Blumenmeer in meinem Dienstzimmer wurde damit nachträglich zu der Dekoration eines Begräbnisses erster Klasse. So etwas auszuhalten und bei anderen Gelegenheiten dennoch aktiv zu werden, kann und muss Frau lernen.

Welche Erfolgsfaktoren ich auf dem Weg zur Macht berücksichtigen muss, wie es gelingen kann, Konflikte lösungsorientiert auszutragen, um letztlich sogar Spaß an Macht- und Statusspielen zu haben, darüber schreibt Anja Mahlstedt in ihrem Buch.

Gespickt mit Selbstcoachingimpulsen, die zum Nachdenken und zur Veränderung anregen.

Was also zusammengefasst braucht Frau, um eine Führungsposition anzustreben?

Mut!

Mut bei den Reformen, Mut bei uns Frauen selbst. Mut, um sich für den eigenen Karriereweg stark zu machen und den eigenen Stärken zu vertrauen, Mut und Entschlossenheit, den eigenen unverletzlichen Selbstwert zu behalten und zu bewahren. Und nicht zuletzt die Überzeugung, dass wir Frauen berechtigt sind, das Gleiche für uns einzufordern, wie Männer es seit eh und je tun. Echte Gleichberechtigung also.

Diese Neuauflage des Buches von Anja Mahlstedt möge vielen Frauen, die vielleicht noch etwas zögern, diesen Mut und diese Entschlossenheit ermöglichen.

Dr. Lore Maria Peschel-Gutzeit



---

## 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 Bereichsleitungsebene 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.

Sie halten mit dieser Ausgabe die zweite Auflage in den Händen. Diese enthält aktualisierte Zahlen, Daten und Fakten. Es geht mir zu langsam, denn wir haben immer noch viel zu wenig Frauen in Führungspositionen. Glücklicherweise verändern sich gerade die gesetzlichen Rahmenbedingungen in die richtige Richtung und damit hoffentlich auch bald die realen Zahlen. Damit die Dynamik weiterhin zunimmt und auch die Vereinbarkeit von Karriere und Familie gewährleistet ist, finden Sie noch weitere neue

Modelle, wie z.B. das Thema „Mental Load“ oder „Equal Care“ in dieser zweiten Auflage.

Und noch etwas ist neu: Wir haben in Kooperation mit der iversity Plattform für Sie ein zusätzliches online Seminar entwickelt, in dessen Rahmen Sie insbesondere die Toolbox aus Kap. 4 erleben können. Sie finden sowohl Videosequenzen als auch zusätzliches Material zum Download. Hier geht es direkt zur Karrieretoolbox: <https://iversity.org/de/courses/die-toolbox-fur-deine-karieregestaltung>.

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 sowie an viele Freunde und Freundinnen für die aufbauenden Worte – echte Mutmacher\*innen! –, 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](http://www.mahlstedt-tcc.de)  
mail: [info@mahlstedt-tcc.de](mailto:info@mahlstedt-tcc.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Karriere ist machbar: Selbst ist die Frau</b> .....	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.....	30
2.4.1	Vorsicht vor der Harmoniefalle: „Everybody’s Darling, Everybody’s Depp“.....	30
2.4.2	Nicht zur Arbeitsbiene werden.....	31
2.4.3	Die Teilzeitfalle.....	33
2.4.4	Das Märchen von der gläsernen Decke.....	35
2.5	Wo Sie hinwollen, wissen Sie erst, wenn Sie sehen, wo Sie stehen!.....	37
2.5.1	Setzen Sie sich Ziele!.....	37
2.5.2	Ihre Stärken und Entwicklungsbereiche.....	43
	Literatur.....	48
<b>3</b>	<b>Karriere und Rahmenbedingungen</b> .....	51
3.1	Wie nötig die Frauenquote wirklich ist.....	52
3.2	Welche Rahmenbedingungen Unternehmen schaffen sollten, um Frauen in Führung zu bringen.....	57
3.3	Wann die richtige Zeit ist, um durchzustarten.....	61
3.4	Welche Arbeitszeit- und Betreuungsmodelle Ihnen helfen.....	62
3.4.1	Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind großzuziehen.....	62

3.4.2	Erprobte Arbeitszeitmodelle .....	65
3.5	Wie Sie die täglichen Herausforderungen bewältigen und in Balance bleiben .....	68
	Literatur .....	73
<b>4</b>	<b>Die Toolbox für Ihre Karriere .....</b>	<b>75</b>
4.1	Wie Sie erfolgreiches Selbstmarketing betreiben .....	76
4.1.1	Welche Eigenschaften Ihre starke Ich-Marke braucht .....	77
4.1.2	Wie Sie Ihren Markenkern gestalten .....	77
4.1.3	Wie man sich an Sie erinnert .....	78
4.1.4	Was Sie unverwechselbar macht: Ihr USP .....	79
4.1.5	Was man über Sie eindeutig sagen soll .....	80
4.1.6	Wie Sie Marketing für Ihre Ich-Marke machen .....	81
4.1.7	Worauf es in der Bewerbungsphase und im Gespräch ankommt .....	83
4.2	Wie Sie zielgerichtet überzeugen .....	85
4.2.1	Was Persönlichkeit ausmacht .....	85
4.2.2	Die adressatengerechte Kommunikation .....	88
4.2.3	WARUM es nötig ist, sich auf seine Zuhörer einzustellen .....	89
4.2.4	WAS für unterschiedliche Kommunikationstypen aufeinandertreffen .....	91
4.2.5	WIE Sie die adressatengerechte Kommunikation für sich nutzen können .....	99
4.2.6	WOZU Ihnen dieses Wissen langfristig hilft .....	102
4.3	Wie Sie Ihren Auftritt gestalten .....	105
4.3.1	Die kommunikativen Unterschiede von Mann und Frau .....	105
4.3.2	Die Macht der Mimik, Gestik und Körpersprache .....	108
4.3.3	Die Macht der Stimme und des Sprechtempo .....	113
4.3.4	Die Macht der Fragen und der Pausen .....	116
4.3.5	Die Macht der Worte und der Bilder .....	119
4.3.6	Business-Styling und -Etikette: Wie und womit Sie überzeugen sollten .....	122
4.4	Was Sie tun und lassen sollten, wenn es schwierig wird .....	125
4.4.1	Kritisches souverän ansprechen .....	125
4.4.2	Souverän verhandeln: Wie Sie das bekommen, was Ihnen wirklich zusteht .....	133
4.4.3	Lampenfieber lieben lernen .....	141
4.4.4	Lorbeerdiebe auf frischer Tat stellen .....	145
4.4.5	Von Banküberfällen lernen .....	146
4.4.6	Nörgler und Zicken in die Schranken weisen .....	146
4.4.7	Den eigenen Glaubenssätzen auf die Spur kommen .....	150
4.4.8	Antreiber in Erlauber verwandeln .....	155

4.4.9	Die Kunst des Nein-Sagens üben. . . . .	163
4.4.10	Die eigene Mannschaftsaufstellung kennen. . . . .	164
	Literatur. . . . .	168
<b>5</b>	<b>Unternehmensspielfelder beherrschen und in Führung gehen</b> . . . . .	<b>171</b>
5.1	Welche Spielfelder und Spiele Ihnen im Unternehmen begegnen. . . . .	172
5.2	Wie Sie Spielführerin werden und es auch bleiben . . . . .	174
5.3	Welche Machtinsignien für Ihre Karrieregestaltung unverzichtbar sind . . . . .	181
5.4	Wie Frauen führen . . . . .	185
5.5	Was Sie als Führungskraft ausmacht . . . . .	188
5.5.1	Ihre Antrittsrede . . . . .	188
5.5.2	Vom Kollegen zur Führungskraft. . . . .	193
5.5.3	Ihre ersten 100 Tage. . . . .	194
5.6	Am Gipfel angekommen: Was es nun für Sie zu tun gibt . . . . .	195
5.6.1	Feiern Sie Ihren Erfolg! . . . . .	195
5.6.2	Unterstützen Sie andere Frauen, und geben Sie Ihr Wissen weiter! . . . . .	196
	Literatur. . . . .	198
<b>6</b>	<b>Wenn Sie sich entschlossen haben, die nächste Sprosse zu erklimmen</b> . . . . .	<b>199</b>
6.1	Wann die Zeit wirklich reif ist . . . . .	200
6.2	Welcher Karrieretyp Ihnen am nächsten kommt . . . . .	201
6.3	Wie Sie das innere Teufelchen endgültig von der Schulter schubsen . . . . .	210
	Literatur. . . . .	212
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Karrieretipps</b> . . . . .	<b>213</b>
7.1	Die Klassiker . . . . .	213
7.1.1	Entwickeln Sie eine Vision, und werben Sie dafür! . . . . .	213
7.1.2	Erkennen Sie Ihre Stärken und lernen Sie Marketing in eigener Sache: Entwickeln Sie Ihren USP! . . . . .	214
7.1.3	Arbeitsbienen werden nicht zur Bienenkönigin: Positionieren Sie sich bewusst! . . . . .	214
7.1.4	Hinter jedem erfolgreichen Mann steht eine Frau, die ihm den Rücken stärkt. – Wer steht hinter Ihnen? . . . . .	215
7.1.5	Negieren Sie nicht die Insignien und Spielregeln der Macht, sonst sind Sie raus aus dem Spiel! . . . . .	215
7.1.6	Haben Sie Spaß am Spiel! . . . . .	216
7.1.7	Bauen Sie Ihr Netzwerk aus, und pflegen Sie es! . . . . .	216
7.1.8	Suchen Sie Ihre Unternehmensbühnen, und bespielen Sie sie regelmäßig! . . . . .	217
7.1.9	Reden Sie Klartext! – Auch leise kann man laut sein . . . . .	217

7.2	Karrieretipps 3.0	218
7.2.1	Welcher Karrieretyp sind Sie?	218
7.2.2	Planen Sie regelmäßige Meilensteine für Ihr A-Projekt „Karriereplanung“!	218
7.2.3	Betreiben Sie aktives Modelling!	219
7.2.4	Erkennen Sie Ihre innere Mannschaftsaufstellung!	219
7.2.5	Denken und handeln Sie systemisch!	220
7.3	Komprimierte Selbstcoaching-Fragen und Checklisten	220
7.3.1	Fragen zur Selbstreflexion nach Misserfolg	220
7.3.2	Fragen zur Vorbereitung auf ein Coaching	221
7.3.3	Fragen zur Kinderbetreuung	221
7.3.4	Fragen, um von Single Care zu Equal Care zu kommen	221
7.3.5	Fragen zur Arbeit mit meinem inneren Team	221
7.3.6	Fragen zur Arbeit mit meinen Glaubenssätzen	222
7.3.7	Fragen, um meinen Stressoren auf die Spur zu kommen	222
7.3.8	Fragen zur inneren Balance	222
7.3.9	Fragen zur Gesprächsvorbereitung	223
7.3.10	Fragen für Erstgespräche mit Ihren neuen Mitarbeitern	223
7.3.11	Checkliste Kompetenzen	224
7.3.12	Checkliste: Wie man sich an mich erinnert	233
7.3.13	Checkliste: Kommunikation	233
7.3.14	Checkliste: Körpersprache	234
7.3.15	Checkliste: Wirksprache	234
7.3.16	Checkliste: Fünf Schritte eines Kritikgespräches	235
7.3.17	Checkliste: Tipps gegen Lampenfieber	235
7.3.18	Checkliste: Techniken im Umgang mit Einwänden	235
7.3.19	Checkliste: Innere Haltung im Umgang mit Angriffen und Einwänden	236
7.3.20	Checkliste: Antrittsrede	236
7.3.21	Checkliste: SMARTE Zielformulierung	236
<b>Anhang: Übersicht über die Selbstcoachingübungen</b>		<b>239</b>
<b>Quellen und Buchempfehlungen zum Weiterlesen</b>		<b>241</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>251</b>



---

## 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](http://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.

---

## 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
FidAR	Frauen in die Aufsichtsräte
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 Proposition
vgl.	vergleiche
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
z. B.	zum Beispiel

---

## 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. . . . .	32
Abb. 2.7	Behalten Sie Ihre Ziele im Visier . . . . .	38
Abb. 3.1	Sie leben ein Rollenmodell vor . . . . .	67
Abb. 4.1	Ihr USP macht Sie unverwechselbar . . . . .	79
Abb. 4.2	Das Zwiebelmodell der Persönlichkeit auf Basis der logischen Ebenen nach Robert Dilts . . . . .	86
Abb. 4.3	W-Typen nach Bernice McCarthy . . . . .	91
Abb. 4.4	Die Philosophin . . . . .	92
Abb. 4.5	Die Controllerin . . . . .	93
Abb. 4.6	Die Pragmatikerin. . . . .	94
Abb. 4.7	Das Entwicklungsquadrat. . . . .	95
Abb. 4.8	Die Visionärin. . . . .	96
Abb. 4.9	Unterschiedliche Persönlichkeiten brauchen unterschiedliche Ansprachen. . . . .	100
Abb. 4.10	Die Macht der Körpersprache . . . . .	110
Abb. 4.11	Kleider machen Leute . . . . .	123
Abb. 4.12	Vier Seiten einer Nachricht . . . . .	126
Abb. 4.13	Von der Kammerzofe zur königlichen Hoheit . . . . .	130
Abb. 4.14	Spiegelbild . . . . .	144
Abb. 4.15	Ausscheren . . . . .	151
Abb. 4.16	Typisch westdeutsches Verhältnis von „Mutter“ und „Karrierefrau“ im inneren Team. . . . .	165
Abb. 4.17	Das typische Verhältnis von „Mutter“ und „Karrierefrau“ im inneren Team französischer Frauen. . . . .	166

---

Abb. 5.1	Die Opas aus der „Muppet Show“ .....	176
Abb. 5.2	Zu Ihnen oder zu mir? .....	183
Abb. 5.3	Frauen führen .....	186
Abb. 5.4	Am Gipfel. ....	196
Abb. 6.1	Unterschiedliche Persönlichkeiten haben unterschiedliche Karrierebedürfnisse .....	202
Abb. 6.2	Die WARUM-Karrieregestalterin .....	203
Abb. 6.3	Die WAS-Karrieregestalterin .....	205
Abb. 6.4	Die WIE-Karrieregestalterin .....	207
Abb. 6.5	Die WOZU-Karrieregestalterin .....	208
Abb. 6.6	Das Teufelchen zum Ausmalen .....	211



Dieses Buch wendet sich ... an Sie

- als Frau, die bewusst ihre Karriere aktiv gestalten will;
- als Mutter, die nach der Elternzeit den Wiedereinstieg plant oder sich während der Elternzeit auf diesen Wiedereinstieg vorbereiten möchte;
- als Partner, der seine Partnerin bei der Karrieregestaltung unterstützt und sich selbst einige Tipps anschauen will;
- als Unternehmenssteuermann oder -steuerfrau, der bzw. die weiß, dass die Frauenquote allein nicht ausreicht, um Frauenkarrieren in Deutschland zu einer Selbstverständlichkeit zu machen.

Als Freundin des Erwartungsmanagements möchte ich Frage, was Sie von diesem Buch erwarten können und was nicht, ganz an den Anfang stellen. In meinen Seminaren bin ich immer mal wieder gefragt worden, ob ich zu diesem Thema nicht ein Buch schreiben wolle. Mit diesem Buch möchte ich Ihnen so etwas wie einen persönlichen Leitfaden an die Hand geben, Ihre Karriere noch aktiver zu gestalten. Viele der Themen, die ich im Laufe der Jahre in die Seminare eingebracht habe, finden sich hier wieder.

Nutzen Sie dieses praxisbezogene Buch als Ihr persönliches Workbook! Ich habe für Sie am Ende jedes Themenblocks Coaching-Fragen formuliert, die Sie zur Selbstreflexion nutzen können. Eine Studie der Harvard Universität zeigt sehr eindrucksvoll die Wirkung von „Schriftlichkeit“: Die Absolventen, die ihre Ziele schriftlich formuliert haben, waren um ein Vielfaches erfolgreicher als diejenigen, die nur mal darüber nachgedacht haben, was sie denn erreichen wollen. Also schreiben Sie Ihre Gedanken und Aha-Momente auf. Arbeiten Sie mit Klebezetteln und machen Sie sich Notizen.

Dies ist nicht nur ein Leitfaden, sondern auch ein Mutmach-Buch. Was braucht es dazu? In erster Linie Ermutigung. Diese haben wir im Alltag viel zu wenig. Schauen Sie sich um

und hören Sie genau hin. Welche Bedenkenträger stellen Ihnen da oft ein Bein? Wer sagt Ihnen, was nicht alles passieren könnte? Richtig, nicht nur viele Menschen, die es angeblich gut mit Ihnen meinen, sondern auch Sie sich selbst. Ich möchte Ihnen Mut machen, sich selbst die beste Freundin oder der beste Freund zu sein. Und wenn Sie bei aller Aktivität und Gestaltung dann doch ein Fehler machen oder den zweiten Schritt vor dem ersten gehen? Sei es drum, denn aus Fehlern lernen wir am meisten. Geben Sie sich die Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen, dann trauen Sie sich an neue Herausforderungen.

Eine meiner schmerzhaftesten Erfahrungen ganz zu Beginn meiner Karriere war gleichzeitig die Erfahrung, die mich sehr nachhaltig geprägt hat: Mein erster Chef hatte als Leiter der Personalentwicklung des Konzerns, für den ich damals tätig war, Guru-Status. Auch für mich. So wollte ich als Trainer sein: inspirierend, souverän, mit echten Kernaussagen und überzeugenden Thesen. Er hatte schon in den 1980er Jahren, als noch längst nicht jeder Arbeitsplatz mit einem Computer ausgestattet war, die Idee, alle Führungskräfte mit einem 360-Grad-Feedback zu versorgen. Die Ergebnisse wurden dann gemeinsam in Präsenz-Workshops ausgewertet. Das war ganz neu. Er hat dieses Format sehr erfolgreich eingeführt. Kurz vor seinem Ruhestand übertrug er mir das Projekt, sein Baby. Einen Workshop, den er leitete, verfolgte ich als stiller Beobachter, dann tauschten wir die Rollen. Unerfahren wie ich war, versuchte ich die Durchführung ganz genauso zu machen wie er. Bis hin zu den Witzen, die er machte – über die aber keiner lachte, als sie aus meinem Munde kamen. Sie passten nicht zu mir. Ich versuchte, ihn zu kopieren, und habe nichts von meiner eigenen Persönlichkeit gezeigt.

Das anschließende Feedback war vernichtend und ich kurz davor, meinen Wunsch als Trainer und Coach zu arbeiten, zu begraben. Ich weiß noch, dass an diesem Abend auf der Rückfahrt vom Seminarort nach Hause viele Tränen flossen. Ein glücklicher Zufall wollte es, dass am selben Abend noch ein Familienfest stattfand und mich meine sehr pragmatische und lösungsorientierte Schwiegermutter zur Seite nahm und fragte, warum ich denn so niedergeschlagen sei. Nachdem ich ihr von meinem Misserfolg berichtet hatte, fasste sie kurz und knapp zusammen, was eine meiner wichtigsten Lernerfahrungen sein sollte: Habe den Mut, du selbst zu sein. Du brauchst keine Kopie eines anderen zu sein, denn du selbst bist gut, so wie du bist. Du bist das Original.

Sie machte mir Mut, es noch einmal zu probieren. Aber nicht gemeinsam demjenigen, der sein eigenes „Baby“, sein eigenes Trainingskonzept gefährdet sah, als Beobachter. Und siehe da – es gelang. Nicht perfekt, aber deutlich besser.

Es braucht immer wieder zur richtigen Zeit am richtigen Ort echte Mutmacher. Meine Schwiegermutter war so ein Mensch.

Vielleicht stellen sich Ihnen aber noch andere grundsätzliche Fragen zu diesem Buch als die Erwartungsfrage.

**Warum noch ein weiteres Buch zum Thema „Karriere“?** Die kritische Frage nach dem Sinn und Zweck möchte der Warum-Leser-Typ als Erstes beantwortet haben. Gehören Sie auch zu den Menschen, die auf diese Weise gern kritisch nachfragen?

In meinen Seminaren arbeite ich so praxisorientiert wie möglich. Dabei verwende ich seit einigen Jahren das 4-Fragen-Modell, um meinen Teilnehmern und Teilnehmerinnen



zu vermitteln, dass es wichtig ist, sich auf seinen Adressaten einzustellen. (In Abschn. 4.2 taucht dieses Modell auf, und Sie werden den Warum-, den Was-, den Wie- und den Wozu-Typus noch näher kennenlernen.) Die Rückmeldung vieler Teilnehmer war: „Das Modell kannte ich noch gar nicht. Welchen Literatortipp können Sie mir dazu geben?“ Damit konnte ich leider nicht dienen, auch deshalb entstand dieses Buch.

**Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für meine Karriere?** Das Fragenmodell hält den Was-Menschen für den eher genauen und geduldigeren Typus. Daher ermuntere ich die Was-Leser unter Ihnen dazu, das ganze Buch zu lesen. Sie werden ganz unterschiedliche Erfolgsfaktoren kennenlernen und zum Schluss eine Zusammenfassung der wichtigsten Fragen und einige Checklisten zum besseren Überblick finden.

**Wie genau können Sie das Buch für sich nutzen?** Ist dies die Fragestellung, die Sie brennend interessiert? Dann gehören Sie möglicherweise zu den ungeduldigeren, aktionsorientierten Wie-Lesern. Wenn es im Grunde die einzige Frage, weshalb Sie dieses Buch überhaupt zur Hand genommen haben, dann überschlagen Sie gern die ersten Kapitel mit den detaillierten Hintergrundinformationen und kommen Sie sofort zur Toolbox in Kap. 4. Hier geht es um die Anwendung, und das ist doch genau Ihr Interessenfeld, oder? Nutzen Sie dieses Buch mithilfe der Coaching-Fragen als Ihr persönliches Workbook!

**Wozu verhilft es Ihnen langfristig?** Diejenigen unter Ihnen, die immer wieder gern „über den Tellerrand hinaussehen“, wird sicher Folgendes interessieren: Neben Impulsen für die eigene Karriereplanung halten Sie mit dem Frage-Modell auch eine einfache Strukturierungshilfe in den Händen. Ab heute werden Sie nie mehr mit dem Einstieg in eine Präsentation hadern. Gehen Sie davon aus, dass Ihre Zuhörer mit ähnlichen Fragen unterwegs sind wie Sie. Erklären Sie zum Einstieg,

- „Warum“ dieser Vortrag wichtig ist,
- „Wozu“ das Thema langfristig dienlich ist,
- „Was“ an Hintergrundinformationen Sie Ihren Zuhörer zukommen lassen,
- „Wie“ Sie konkret vorgehen werden.

Schon haben Sie alle im Plenum erreicht. Ihre Zuhörer werden Ihnen ihre ungeteilte Aufmerksamkeit schenken. Auch das ist es, was Sie für den nächsten Karriereschritt und letztlich für den Titelgewinn Führungskraft brauchen!

**Zusammenfassung**

„Warum“, „Was“, „Wie“ und „Wozu“ – das sind die Fragen, mit denen sich das Buch immer wieder auseinandersetzt. Es sind die Fragen, auf denen das FAKT Karrieretool basiert und auf deren Basis die unterschiedlichen Karrieretypen abgeleitet sind. Die Einleitung beantwortet daher die Fragen

- „Warum“ es Zeit für ein weiteres Karrierebuch ist
- „Was“ genau sich hinter dem FAKT Karrieretool verbirgt
- „Wie“ Sie diese Tipps und Tricks konkret für die Praxis nutzen können und
- „Wozu“ Ihnen dieses Wissen langfristig noch verhelfen wird.



Der Titel ist Ihnen sicher

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

A. Mahlstedt, *Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-33827-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33827-5_2)

## 2.1 Warum gerade jetzt Eigeninitiative nötig ist

Dafür gibt es viele Gründe. Aktuell sind in Deutschland die Karrierechancen für Frauen besser als je zuvor. Zum einen, weil sich der Arbeitsmarkt verändert hat und die Unternehmen im Wettbewerb um die engagierten und gut ausgebildeten Talente stehen. Zum anderen, weil durch das 2015 beschlossene Gesetz zur Einführung einer verbindlichen Frauenquote (zumindest für Aufsichtsratspositionen) das Thema „Frauen in Führung“ verstärkt im Fokus steht.

Als Führungskräfte-Coach und Karriereberaterin habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass es sich auszahlt, selbst aktiv zu werden. Damit meine ich, sich mit den eigenen Karrierezielen und Stärken in strukturierter Form auseinanderzusetzen. Dafür braucht es Impulse, Struktur und die Möglichkeit, die eigenen Gedanken schriftlich festzuhalten. Alles das finden Sie in diesem Buch.

Vor gut 25 Jahren hatte ich das erste Mal selbst die Möglichkeit, mich mit diesem Thema im Rahmen eines Persönlichkeitsentwicklungsseminars auseinanderzusetzen. Die Quintessenzen habe ich damals schriftlich für mich in drei sehr konkreten Sätzen formuliert, die ich in Form eines Lesezeichens viele Jahre lang bei mir getragen habe. Irgendwann aber habe ich das Lesezeichen dann vergessen, und auch der Inhalt war mir nicht mehr konkret im Bewusstsein. Bis ich es dann durch Zufall vor ein paar Monaten wiedergefunden habe. Und was konnte ich dort nachlesen? Ich hatte mir damals vorgenommen, einen Beratungsberuf auszuüben, der mich viel mit Menschen zusammen sein lässt. Gleichzeitig hatte ich dort formuliert, Karriere und Familie möglichst zu vereinbaren, zwei Kinder zu haben, in einer gleichberechtigten Partnerschaft zu leben, finanziell unabhängig zu agieren und viel zu reisen. All das ist eingetroffen, und das erfüllt mich mit großer Dankbarkeit. Ich bin davon überzeugt, dass schon damals vor 25 Jahren die Basis dazu gelegt worden ist: indem ich die Möglichkeit hatte, mich mit meinen langfristigen Zielen und Wünschen auseinanderzusetzen. Daraus konnte ich ableiten, was mir hilft und was ich meiden sollte, um diese Ziele eines Tages auch wirklich zu erreichen. Welche persönlichen Stärken ich nutzen und ausbauen wollte und was ich an zusätzlichem Wissen noch aufbauen sollte.

Wichtig ist, dass wir wissen, was wir wollen. Viele Frauen können benennen, was Sie nicht wollen, z. B. „keinen Halbtagesjob auf 450-Euro-Basis, in dem nichts für die Rente eingezahlt wird.“ Wenn sie allerdings konkret formulieren sollen, wo ihre Stärken liegen und wie sie diese am erfolgreichsten für ihre Karriere einsetzen wollen, dann tun sie sich oft schwer.

Also: Was wollen Sie? Wohin wollen Sie? Was brauchen Sie dazu? Was bringen Sie mit, und wer kann Sie bei Ihrer Karrieregestaltung unterstützen? Machen Sie eine Bestandsaufnahme und planen Sie die nächsten Schritte! Sehen Sie Ihr Ziel vor Augen und spüren die Zufriedenheit, die sich mit der Zielerreichung einstellen wird – mit allen Sinnen!