

Anja Mahlstedt

# Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen

Und wie es Unternehmen gelingt,  
weibliche Führungskräfte zu fördern



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



**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](http://www.mahlstedt-tcc.de)  
mail: [info@mahlstedt-tcc.de](mailto: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

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Karriere ist machbar: Selbst ist die Frau</b> .....	<b>5</b>
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
<b>3</b>	<b>Karriere und Rahmenbedingungen</b> .....	<b>45</b>
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
<b>4</b>	<b>Die Toolbox für Ihre Karriere</b>	<b>67</b>
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
<b>5 Unternehmensspielfelder beherrschen und in Führung gehen . . . . .</b>	<b>163</b>
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
<b>6 Wenn Sie sich entschlossen haben, die nächste Sprosse zu erklimmen . . . . .</b>	<b>191</b>
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
<b>7 Zusammenfassende Karrieretipps . . . . .</b>	<b>207</b>
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: SMARTe Zielformulierung . . . . .	230
	<b>Quellen und Buchempfehlungen zum Weiterlesen . . . . .</b>	<b>231</b>
	<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>241</b>

---

# 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](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. Auch Gruber ist verheiratet, hat zwei Kinder und eine beruflich engagierte und erfolgreiche Frau.

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 1980iger 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 Literaturtipp 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 Interessensfeld, 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 Karieretypen 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

## 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!

## 2.2 Wer bei der Karrieregestaltung immer noch in der Poleposition steht

Ich spreche zwar von „eher männlichen“ und „eher weiblichen“ Verhaltensmustern, werde jedoch kein Stereotyping betreiben. Es ist viel wichtiger, auch in dieser Beziehung voneinander zu lernen, denn wir können durch unterschiedliche Verhaltensmuster sehr voneinander profitieren. In meinen Seminaren fällt mir immer wieder auf, dass ich in reinen Männerrunden viel tiefer auf eher weibliche Verhaltensmuster eingehe und umgekehrt in reinen Frauenseminaren auf eher männliche Verhaltensmuster.

Es ist nicht neu, dass Frauen sich häufig weniger zutrauen als Männer. Wenn Personalverantwortliche Frauen fragen, was sie für eine Position mitbringen, ist es nicht selten, dass sie als Antwort die noch fehlende Qualifikation schildern. Männliche Konkurrenten dagegen legen ihren Schwerpunkt auf die bestehende Qualifikation und machen oft sehr selbstbewusst deutlich, dass die noch offenen Punkte (selbst, wenn diese in der Überzahl sind) leicht für sie aufzuholen seien.

Doch wie kommt es, dass Frauen viel häufiger als Männer sehr selbstkritisch auf ihre Fähigkeiten schauen? Woher kommt es, dass Ihnen, wenn man Sie nach Ihren Stärken fragt, die eigenen Schwächen viel leichter über die Lippen kommen? Im positiven Sinne könnte man meinen, das weibliche Geschlecht sei selbstreflektierter. Doch wenn es um das Thema „Karrieregestaltung“ geht, dann ist diese kritische Selbstreflexion eine echte Bremse! Wer immer mit der kritischen Brille auf sich selbst sieht, dem wird es schwerfallen, seine Potenziale zu entfalten und vor allen Dingen nach außen zu verkaufen. Und die Vermarktung der eigenen Person ist bei dem Thema „Karrieregestaltung“ ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Wer hat uns Frauen (und sicher auch einigen Männern) diese kritische Brille überreicht? Wir kommen nicht als unbeschriebene Blätter auf die Welt und sind von klein auf unterschiedlich. Dadurch werden wir unterschiedlich unterstützt und erzogen. Beobachten Sie kleine Kinder beim Spielen, dann lässt sich feststellen, dass Mädchen schon sehr früh in Rollenspielen ihre kommunikativen Fähigkeiten stärken. Hier wird meist verhandelt, wer welche Rolle übernehmen darf. Jungen hingegen legen sehr schnell eine Rangfolge fest, manchmal auch mithilfe körperlicher Überlegenheit. Dabei ist so manche Rangelei kurze Zeit später schnell vergessen, während die Mütter sie hinterher noch für ihre Sprösslinge ausdiskutieren. Das ist kein anerzogenes Verhalten, das scheint uns in den Genen zu liegen (dazu mehr in Abschn. 4.2).

Diese Unterschiedlichkeit führt dazu, dass in der Erziehung unterschiedliche Maßstäbe gesetzt werden. Ich glaube nicht, dass das bewusst geschieht, denn inzwischen ist die Pädagogik weit genug fortgeschritten, um die Zusammenhänge zu erkennen. Doch ich behaupte, dass wir unbewusst in unserer Erziehung immer noch so handeln. Welches Attribut wird eher den Mädchen zugeschrieben? Genau, sie sind „fleißig“. Und wenn es dann mal nicht so gut läuft, wird ihnen eher die Kompetenz abgesprochen als Jungen – die waren dann einfach nur faul.





**Abb. 2.1** Erklärung von Erfolgen und Misserfolgen bei Mädchen und Jungen. (Aus [1, S. 48])

Ganz wunderbar hat dieses Phänomen Dagmar Kumbier in ihrem Buch „Sie sagt, er sagt“ [1] abgebildet (Abb. 2.1).

Und wohin kommen die fleißigen Mädchen? Sie schaffen oftmals ein gutes Abitur und haben einen noch besseren Universitätsabschluss. Bestens ausgebildet müssten sie doch nun für die Poleposition beim Karrierestart prädestiniert sein. Weit gefehlt. Wer sich seiner eigenen Kompetenzen wenig bewusst ist und sich außerdem nicht traut, diese nach außen hin selbstbewusst zu präsentieren, steht beim Start vielleicht noch Dank der hervorragenden Abschlüsse in vorderster Reihe. Er verliert aber nach einigen Runden schnell an Fahrt – insbesondere in Umfeldern, die eher männlich dominiert sind.

Es bringt nichts, hier die „Schuldfrage“ zu klären: Liegt es an den Männern, die die Frauen die Karriereleiter nicht hochkommen lassen? Sind es die Frauen selbst, die sich das Leben schwermachen? Trauen sich die Frauen zu wenig zu?

Sinnvoller ist es, lösungsorientiert zu fragen: Was wollen Sie? Was brauchen Sie? Und wer kann Sie unterstützen? Oben angekommen, können Sie die Spielregeln zu Ihren Gunsten verändern. Jetzt geht es erst einmal darum, die Regeln zu verstehen, die Stolpersteine aus dem Weg zu räumen und das Spiel zu Ihrem Spiel zu machen.

## 2.3 Wer Sie wie unterstützen kann

Gewinnen Sie Klarheit darüber, was Sie wirklich wollen. Wenn Sie sich darüber klargestellt haben, dann entwickelt dieses Zielbild einen ganz eigenen Sog. Dazu kommen wir gleich. Legen Sie sich schon einmal einen Stift bereit, damit Sie aktiv werden können.

### 2.3.1 Karriereziele erreicht man nicht im Hutladen

Sie lesen derzeit ein Buch, um Ihre Karriere aktiv voranzubringen. Wie viel Bedeutung hat das Thema derzeit in Ihrem Leben? Wie viele andere Rollen haben Sie aktuell inne? Mit Rollen meine ich Verantwortungen, die Sie übernehmen, sei es als Partnerin, Freundin, Kollegin, Tochter, Mutter, Tante, Schwester, Elternsprecherin, Mannschaftsführerin, Ehrenamtliche usw. Wir werden einer Rolle nur dann gerecht, wenn wir sie ernst nehmen und uns ausreichend auf sie fokussieren. Lothar J. Seiwert [2] spricht in diesem Zusammenhang nicht von Rollen, sondern von verschiedenen Lebenshüten, die wir uns in den verschiedenen beruflichen und privaten Aufgaben aufsetzen.

Wir haben im Laufe unseres Lebens viele unterschiedliche Hüte auf dem Kopf. Unterschiedliche Lebensphasen fordern von uns die Besetzung dieser Rollen in unterschiedlicher Intensität ab. Wenn Sie gerade in der Phase der Familienplanung sind, dann wird das Thema „Kinder“ einen großen Platz einnehmen. Sind Sie in einer Phase, in der eine Partnerschaft auseinandergeht und Sie sich neu finden müssen, dann wird das Thema sicher viel Kraft beanspruchen. So haben insbesondere Frauen oftmals das Gefühl, dass Sie gerade jetzt nicht durchstarten können. So betrachtet passt es eigentlich nie! Formulieren Sie die Frage „Wann ist der richtige Zeitpunkt?“ für sich lösungsorientiert um: „Wie kann ich mein Umfeld so gestalten, dass ausreichend Zeit für die eigene Karriere bleibt?“

Gehören Sie auch zu den Menschen, die selten genug Zeit haben, die immer mehrere Hüte auf dem Kopf haben und diese dann auch bis hin zur Perfektion ausleben? Willkommen im Club! Da viele von Ihnen dies aus einem inneren Bedürfnis nach Harmonie heraus tun, ist diesem Thema ein ganzes Kapitel gewidmet – denn „Everybody’s Darling, everybody’s Depp“! (Dazu mehr in Abschn. 2.4.1.) Wenn Sie dieses Thema bereits Ihr ganzes Leben lang begleitet haben sollte, finden Sie noch weitere Impulse im gleichnamigen Buch von Irene Becker [3].

Klären Sie für sich, welche Rollen für Sie persönlich aktuell Vorrang haben. Was ist im Augenblick wirklich wichtig? Wofür fühlen Sie sich verantwortlich? Und welche dieser Verantwortlichkeiten können Sie auf Erwartungen von außen zurückführen? Welche müssen Sie persönlich wahrnehmen und welche können Sie delegieren, um sich mehr persönliche Freiräume für Ihre Entwicklung zu verschaffen? Beim Thema Delegieren fallen Ihnen gleich einige Rollen und Verantwortlichkeiten ein? Das ist gut, denn Ziel ist es, die aktuellen Hüte, die Sie tragen, zu reduzieren. Die verbleibenden Hüte tragen Sie mit Stolz und gut sichtbar. Schmücken Sie jeden mit einer Feder, schließlich haben Sie sich ja bewusst für diese Hüte entschieden. Gegen Ihren Willen sollte Ihnen ab heute keiner mehr einen Hut aufsetzen (s. Abb. 2.2).