

## Interview

***Frau Mahlstedt, Ende 2016 ist Ihr Buch mit dem Titel „Wie Frauen in Führung gehen und wie es Unternehmen gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern“ auf dem Markt erschienen. Was ist die Intention dieses Buches?***

Grundsätzlich geht es mir darum, möglichst viele Frauen – aber auch Männer – bei der Gestaltung ihrer Karrieren zu unterstützen. Allerdings haben unterschiedliche Persönlichkeiten unterschiedliche Bedürfnisse und sowohl Männer als auch Frauen besitzen von vorn herein unterschiedliche Stärken – abgesehen von der sonstigen Ausprägung der Persönlichkeit.

***Worin liegen die jeweiligen Stärken?***

Frauen sind hervorragend darin, den Job sehr diszipliniert auszuführen und Menschen nicht nur sachlich, sondern auch emotional mitzunehmen – insbesondere bei größeren Veränderungsprozessen.

Männer hingegen sind gut im Netzwerken und beim Selbstmarketing. Daher gelingt ihnen der nächste Karriereschritt oft viel selbstverständlicher.

Kombiniert man diese Stärken in einem Unternehmen, kann das für den unternehmerischen Erfolg nur von Vorteil sein. Das müssen Unternehmen verstehen

und die Rahmenbedingungen gerade für Frauen entsprechend anpassen. Denn vor allem sie scheitern auf der Karriereleiter an männlich dominierten Spielregeln, wenn es um die eigene Positionierung, das Selbstmarketing und die Risikofreude geht. Die oft zitierte Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt dabei oft eine nicht zu vernachlässigende, aber eher untergeordnete Rolle.

***Ist Ihr Buch dann vor allem ein Appell an deutsche Unternehmen, Rahmenbedingungen zu verändern?***

Nein, das wäre nicht ganz zutreffend. Es ist vielmehr eine Aufforderung an alle Beteiligten, Unternehmen wie männlichen und weiblichen Mitarbeitern, aufeinander zuzugehen und gemeinsam etwas zu verändern.

Denn es geht um eine Veränderung der Führungskultur. Um diese zu erreichen, ist Bewegung und Veränderung auf vielen Ebenen nötig – im Unternehmenskontext genauso wie im Verhalten der Frauen.

***Das klingt in der Theorie genauso gut wie die Frauenquote, die fast ein Jahr nach ihrer gesetzlichen Einführung nicht viel bewirkt hat. Warum sollten deutsche Unternehmen die Rahmenbedingungen ändern?***

In der Tat, die gesetzliche Frauenquote hat bisher noch nicht viel gebracht und die Frage ist tatsächlich, ob wir sie brauchen oder ob eine betriebliche Selbstverpflichtung nicht ausreicht. Allerdings gab es diese Selbstverpflichtung der Wirtschaft, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen schon einmal im Jahr 2001. Geändert hat sich allerdings nichts, wie auch Elke Holst vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung mit der Aussage „Die Vorstände bleiben männliche Monokulturen“ bestätigt.

Es gibt jedoch klare volkswirtschaftliche Argumente dafür, dass Frauen und Männer in den Chefetagen gemeinsam die Unternehmenslenkung übernehmen sollten – gemischte Teams an der Spitze sind nachweislich erfolgreicher als homogene.

So hat beispielsweise die Unternehmensberatung McKinsey zusammen mit der Lobby-Organisation Catalyst in einer Erhebung im Jahr 2011 herausgefunden, dass bei den 89 untersuchten europäischen börsennotierten Unternehmen diejenigen am erfolgreichsten sind, die gemischte Top-Führungsteams haben. Mehr noch: Firmen mit mehr als drei Frauen in entscheidenden Positionen wachsen schneller und machen mehr Gewinn.

Schon 2008 berichtete die Wirtschaftswoche in ihrer Geschichte „Warum weib-

liche Führungskräfte den Unternehmenswert steigern“ von einer US-Studie die belegte, dass diejenigen der Fortune-500-Unternehmen, die Frauen in ihre Vorstände berufen hatten, eine im Schnitt um 35 Prozent höhere Eigenkapitalrendite erzielten als die reinen Männerteams.

### ***Und wie lässt sich das nun konkret umsetzen?***

Eines muss allen Beteiligten bewusst werden: Es geht nicht darum, 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.

Konkret heißt das: Unternehmen müssen umdenken, um weibliche Führungskräfte für Top-Positionen langfristig zu gewinnen. Ein breites Verhaltensrepertoire auf oberster Entscheidungsebene zuzulassen ist ein wichtiger Schritt. Erst dann können sie von der Stärke gemischter Teams langfristig profitieren.

Dies fängt bei der Gewinnung von Führungskräften an: Werden zum Beispiel Frauen gezielt angesprochen? Nach welchen Kriterien werden Bewerberinnen und Bewerber ausgewählt? Ein zentraler

Punkt ist aber auch die Karriereentwicklung: Gibt es flexible Karrierewege und Angebote für späte Karrieren oder Mentoring- und Coaching-Angebote für weibliche Talente? Eine echte Vereinbarkeit von Familie und Beruf ohne dass dies zum Karrierebruch führt ist hier ebenfalls ein ganz wesentlicher Punkt. Unternehmen sollten sich fragen, welche flexiblen Arbeitszeitmodelle hier auch für Führungskräfte möglich sind.

***Was unterscheidet Ihr Buch von anderen Karriereratgebern?***

Wenn ich etwas verändern will, meine ich oft, dass der Andere sich zuerst bewegen muss. Betrachten wir einmal ein Mobile, dann wissen wir genau, dass wir nur einen Teil antippen müssen, damit das gesamte Mobile in Bewegung gerät.

Genau das möchte ich Frauen wie auch Unternehmen mit meinem Buch auf den Weg geben. Vor allem möchte ich Frauen aber unterstützen, ihre Karriere aktiv zu gestalten. Dazu gehört sicher eine optimale Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, damit sich Karriere und Familie vereinbaren lassen. Doch es geht auch darum, die eigenen Stärken zu stärken, den Mut zu haben sich die eigene Bühne zu suchen und über den eigenen Erfolg zu reden. Es geht um eine Veränderung, und die sollte zunächst bei jedem selbst anfangen. Dazu muss man sich zuerst mit

sich selbst auseinandersetzen – was im Übrigen auch für Unternehmen gilt.

Mit „Wie Frauen in Führung gehen und wie es Unternehmen gelingt Frauenkarrieren zu fördern“ gebe ich Frauen wie Unternehmen ein „Workbook“ an die Hand, mit Hintergrundinformationen, akuten Fragestellungen und Lösungsansätzen wie Frauenkarrieren aktiv gestaltet und in Unternehmen integriert werden können. Ich bin davon überzeugt, dass am Ende alle davon profitieren können.

***Frau Mahlstedt, vielen Dank für das Gespräch.***