

Mosaik bei  
**GOLDMANN**

## *Buch*

Frauen haben gegenüber Männern in Sachen Bildung und Qualifikation enorm aufgeholt, sie teilweise sogar überholt. Trotzdem: Noch bleiben Männer in den Chefetagen nahezu unter sich. Woran liegt das? Wo bleiben Germany's next Topmanagerinnen? Barbara Schneider macht deutlich, dass fachliche Kompetenz und Know-how bei Weitem nicht ausreichen. Wer nach oben will, muss sich auf den Bürobühnen blicken lassen und sich und seine Stärken bekannt machen. Aber hier tappen viele Frauen immer noch in die Fleißfalle. Sie arbeiten emsig vor sich hin und warten darauf, dass man ihre Leistungen endlich anerkennen möge, statt öfters mal eine Nachtschicht beim Networking einzulegen. »Lieber die Letzte an der Bar als die Erste im Büro«, lautet denn auch das augenzwinkernde Motto von Barbara Schneider. Die Autorin zeigt, wie Frauen die richtigen Signale setzen, die Scheu vor männlichen Machtspielen verlieren und damit Karrierechancen gewinnen können. Ihr Zehn-Schritte-Programm für ein professionelles Selbstmarketing holt jede noch so graue Maus aus ihrem Versteck.

## *Autorin*

Dr. Barbara Schneider ist auf das Karrieremanagement von Frauen spezialisiert und bietet Coachings, Seminare und Vorträge für Businessfrauen an. Die Diplomkauffrau sammelte selbst jahrelang Management-erfahrung in internationalen Konzernen und überzeugt mit Praxisbezogenheit und der eigenen Vorbildfunktion.

Barbara Schneider ist Initiatorin des Business Breakfast Club und des Women's Business Day und startete vor Kurzem ihren Blog Managerinnentalk.

[www.2competence.de](http://www.2competence.de)  
[www.business-breakfast-club.de](http://www.business-breakfast-club.de)  
[www.managerinnentalk.de](http://www.managerinnentalk.de)

Barbara Schneider

**Fleißige Frauen  
arbeiten,  
schlaue steigen auf**

Wie Frauen in Führung gehen

Mosaik bei  
**GOLDMANN**

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden von der Autorin und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autorin beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100  
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier  
*Classic 95* liefert Stora Enso, Finnland.

1. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe April 2011  
Wilhelm Goldmann Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
© 2009 Gabal Verlag GmbH. Das Buch ist im Original erschienen  
im Gabal Verlag GmbH, Schumannstr. 155, D-63069 Offenbach,  
069/830066-0, Telefax 069/830066-66.

All rights reserved.

Umschlaggestaltung: Uno Werbeagentur, München

Umschlagfoto: masterfile/Cultura RM

Redaktion: Susanne von Ahn, Hasloh

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

CB · Herstellung: IH

Printed in Germany

ISBN 978-3-442-17190-3

[www.mosaik-goldmann.de](http://www.mosaik-goldmann.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Qualifikation ist nur die halbe Miete</b> .....	<b>25</b>
Klappern gehört zum Handwerk .....	<b>27</b>
<b>1.1 Die Konkurrenz schläft nicht</b> .....	<b>32</b>
Abschreckungsmanöver der Männer .....	<b>34</b>
Schluss mit der Konkurrenzscheu .....	<b>38</b>
<b>1.2 Zwischen »Dornröschen-Komplex«     und »Bienenkönigin-Syndrom«</b> .....	<b>40</b>
Warten Sie nicht, bis Sie wachgeküsst werden .....	<b>42</b>
Bitte nicht lächeln! .....	<b>46</b>
Von Frau zu Frau .....	<b>48</b>
<b>1.3 Frauen an der Spitze</b> .....	<b>54</b>
Ein steiniger Weg .....	<b>55</b>
Förderung auf dem Weg nach oben .....	<b>63</b>

<b>1.4 Ist es woanders wirklich besser? .....</b>	<b>66</b>
Ein gelungener Mix: Frauen und Finanzen .....	69
Die Quote als Weg? .....	73
<b>2. Woran Frauen scheitern .....</b>	<b>77</b>
<b>2.1 Wie Frauen führen .....</b>	<b>79</b>
Die Suche nach dem weiblichen Führungsstil .....	80
Das Dilemma mit der Führung .....	86
Erfolgreiche Führungsstrategien .....	88
Die Zukunft der Führung .....	90
<b>2.2 Männerwirtschaft .....</b>	<b>92</b>
Männer fördern Männer .....	95
Vielfalt statt Einfalt .....	99
In guter Begleitung .....	104
<b>2.3 Karrierehandicap Kind .....</b>	<b>111</b>
Keine halben Sachen .....	116
Die deutsche Debatte .....	121
Weil ich es will .....	127
Karriere-Notausgang Kind .....	130
Die zweite Karriere .....	134

---

<b>2.4 Mythos Macht</b> .....	<b>142</b>
Den Blick fürs Machtgeschehen schärfen .....	<b>144</b>
Sie kommen nicht zum Zug? .....	<b>151</b>
Gefährliche Kommunikationsfallen .....	<b>157</b>
Fallstrick Firmenkultur .....	<b>166</b>
Sie haben die Wahl .....	<b>169</b>
<b>2.5 Zu wenig Marketing in eigener Sache</b> .....	<b>172</b>
Die 10-30-60-Formel .....	<b>174</b>
Das Bild der bescheidenen Frau .....	<b>176</b>
Positives Selbstmarketing statt übersteigter Selbstkritik .....	<b>180</b>
Entscheiden statt Bescheiden .....	<b>184</b>
<b>3. Zehn Schritte für ein professionelles Selbstmarketing</b> .....	<b>187</b>
Von nichts kommt nichts .....	<b>193</b>
<b>Schritt 1: Selbstmarketing beginnt bei sich selbst</b> .....	<b>196</b>
Was kann ich? Was will ich? .....	<b>197</b>
Erkenne dich selbst! .....	<b>200</b>
<b>Schritt 2: Man kann nicht alles planen</b> .....	<b>209</b>
Der Weg ist das Ziel .....	<b>213</b>
Manchmal steht das Ziel im Weg .....	<b>216</b>

Think big! .....	219
Alles hat seinen Preis .....	220
<b>Schritt 3: Verlassen Sie die Wartebank .....</b>	<b>223</b>
Raus aus dem Vielleicht-Modus! .....	225
Gehen oder bleiben? .....	229
<b>Schritt 4: Sprechen Sie über Ihre Ziele .....</b>	<b>234</b>
Klartext reden .....	236
<b>Schritt 5: Zeigen Sie sich .....</b>	<b>240</b>
Und was machen Sie so? .....	242
Auf dem Präsentierteller stehen .....	244
Es ist immer Show-Time .....	248
Von sich hören und sehen lassen .....	252
Gegen Langeweile am Rednerpult .....	260
<b>Schritt 6: Verkaufen Sie Ihre Ideen .....</b>	<b>265</b>
Überprüfen Sie Ihr Image .....	272
<b>Schritt 7: Knüpfen Sie Kontakte .....</b>	<b>274</b>
Sehen und gesehen werden .....	276
Gewusst wann .....	283
Gewusst wo .....	286
Gewusst wie .....	291
Vom Small Talk zum Big Business .....	296



---

<b>Schritt 8: Investieren Sie</b> .....	<b>300</b>
Optik und Outfit .....	<b>302</b>
Körpersprache und Stimme .....	<b>306</b>
<b>Schritt 9: Verlangen Sie viel</b> .....	<b>308</b>
Weil Sie es sich wert sind .....	<b>310</b>
Bluffen Sie ruhig einmal .....	<b>313</b>
<b>Schritt 10: Feiern Sie Erfolge</b> .....	<b>318</b>
<b>4. Wird die Wirtschaft weiblich?</b> .....	<b>323</b>
Wo bleiben »Germany's Next Topmanagerinnen«? ...	<b>325</b>
Mangel an männlichem Managerpotenzial .....	<b>329</b>
Mut, Muster aufzubrechen .....	<b>333</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>339</b>
<b>Anmerkungen</b> .....	<b>340</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>342</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>347</b>



# Vorwort

»*Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf.*« Der Titel bringt es auf den Punkt: Natürlich sind Fleiß und Leistungsbereitschaft die Voraussetzung für eine Karriere. Aber der Schlüssel sind sie nicht. Die, die aufsteigen, sind nicht nur fleißig, sondern eben auch schlau im Bereich Networking und Selbstmarketing. Viele beruflich engagierte Frauen empfinden – und das gibt Männern einen beeindruckenden Wettbewerbsvorteil – Networking und Selbstmarketing als Zeitverschwendung und Angeberei. Sie folgen dem berühmten Dornröschen-Syndrom. Sie wollen in ihrer fachlichen Qualität erkannt und – um im Bild zu bleiben – wachgeküsst werden.

Hier legt Barbara Schneider den Finger in die Wunde. Aus männlicher Konkurrenzperspektive darf man sagen: erschreckend präzise. Fakt ist: Wenn Business-Frauen ihren Ausführungen folgen, müssen sich Business-Männer wärmer anziehen.

Männer mögen Frauen – aber eben nicht als Konkurrentinnen, zumal Frauen 50 Prozent der Bevölkerung ausmachen und damit potenziell auch 50 Prozent Männerkonkurrenz darstellen. Diese Erkenntnis empfinden besonders mittelmäßige Männer als erschütternd, weil sie genau wissen, dass sie von den besser qualifizierten Frauen fachlich ausgestochen werden können. Früher war es ihnen möglich, trotz ihres Mittelmaßes Karriere zu machen, denn die Zahl der Mitbewerber war geringer, und die waren vom gleichen Geschlecht – das konnte das männliche Ego gerade noch vertragen. Heute treten hochqualifizierte Frauen als Konkurrentinnen hinzu und gewinnen immer häufiger: Die Zahlen von Frauen in Führung steigen zwar langsam, aber unaufhörlich, und man ahnt, dass dieser Schneeball ins Rollen kommt und so manchen erfolgreichen Durchschnittsmann mit sich reißen wird. Daher hier die Warnung an die Leserinnen: Gefahr droht Ihnen im Business nicht von den Top-Kräften. Gefahr droht von den Mittelmäßigen, die bereits erfasst haben, dass Sie in zwei Jahren eine Konkurrenz werden könnten.

Vor diesem Hintergrund stecken Frauen in einem doppelten geschlechtsspezifischen Gefängnis: Sie schlagen sich nicht nur mit einer machtvollen und machtgewohnten

Männerwelt herum, sondern auch noch mit einem inneren Feind, der ihnen permanent einen korrekten, rücksichtsvollen und eben nicht strategischen Umgang mit anderen abverlangt. Diese Good-Girl-Orientierung suggeriert, dass sich Frauen mit emotionaler Intelligenz und Teamgeist qualitätsorientiert an die Spitze einer nicht immer freundlichen Geschäftswelt drängen können. Ein sehr schwieriger Spagat, bei dem man schnell das Gleichgewicht verlieren kann. Viele Frauen scheitern somit nicht an ihrer Leistungsbereitschaft oder ihren Fähigkeiten, sondern an ihrer zu hohen Messlatte des fairen Wettbewerbs!

Es ist Barbara Schneiders Verdienst in diesem Buch, diese hohe Messlatte niedriger zu legen und eben nicht nur Fleiß, sondern auch Cleverness zu empfehlen.

Liebe Frau Schneider: Ihnen und Ihren Leserinnen wünsche ich dabei viel Erfolg!

*Prof. Dr. phil. Jens Weidner*

Kriminologe/Aggressionsforscher  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fakultät Wirtschaft & Soziales  
[www.peperoni-strategie.de](http://www.peperoni-strategie.de)



# Einleitung

Frauen haben in den letzten Jahrzehnten das fachliche Fundament für ihre Karriere gelegt und damit allerbeste Startvoraussetzungen. Die heute top ausgebildete Frauengeneration wäre aber schlecht beraten, wenn sie allein auf den Faktor Qualifikation vertraute. Genauso wenig wie der Verzicht auf Kinder den Anteil von Frauen an der Unternehmensspitze wesentlich beeinflusst hat, hat die Aufholjagd der Frauen im Bereich Ausbildung und Qualifikation bisher den erwünschten Effekt gezeigt. Dass Frauen eine gute Ausbildung haben und arbeiten, ist selbstverständlich, dass sie bis ganz nach oben aufsteigen, noch lange nicht.

**Auf Selbstmarketing und gute Kontakte kommt es an**  
Qualifikation ist wichtig für den Einstieg, der weitere Aufstieg hängt aber von ganz anderen Faktoren ab. Und zwar hauptsächlich davon, wie Sie es verstehen, sich im Unternehmen oder am Markt zu verkaufen und geschickt zu verdrahten. Selbstmarketing und Networking

gehören zu den wichtigsten Strategien im Business, egal, ob Sie angestellt oder selbstständig sind. Auf einen Nenner gebracht: Sie müssen sich ins Zeug legen, sich zeigen und sich vernetzen.

Die Pipeline mit dem potenziellen Nachwuchs für oben ist gut gefüllt, doch die meisten Managerinnen kommen über die zweite Führungsebene nicht hinaus. Noch ist das obere Management zu selten mit weiblichen Führungskräften besetzt, die gläserne Decke zwischen mittlerer und oberer Ebene zu dick. Und immer noch kommen zu wenige Frauen da an, wo man sie aufgrund ihrer Kompetenzen erwarten würde. Kaum jemand hätte Mitte der Neunziger gedacht, dass das 2009 überhaupt noch ein Thema sei. Doch der Aufstieg von Frauen ins Management stellt sich als ein langwieriger und schwieriger Prozess dar, der weitaus schleppender vorankommt als damals gedacht.

### **Masterplan Karriere – man kann nicht alles planen**

Dieses Buch will Sie auf Ihrem Karriereweg begleiten, Ihnen Ideen und Impulse geben, wie Sie in der Männerdomäne Management schneller zum Zug kommen und Ihre eigenen Ziele spielerischer erreichen können, statt zu zweifeln und zu zögern. Möglicherweise haben Sie



von diesen zwei Gaben auch zu viel abbekommen, denn sie wurden besonders häufig an Frauen verteilt. Ja, das Leben ist ungerecht und das Berufsleben erst recht!

### **Sich mutig einlassen auf große Aufgaben und auf Konkurrenz**

Zögern und Zweifeln bringen Sie im Wirkungskreis von Wettbewerb und Hierarchien nicht weiter. Mutig zuzuschnappen heißt die Devise im Haifischbecken, sonst tut es der Kollege. Männer greifen nach Jobs, die ihnen locker ein, zwei Nummern zu groß sind. Frauen, die nach vorne kommen wollen, brauchen Mut. Mut, sich auf die nächste Station und auf Konkurrenz einzulassen. Der berühmte Sprung ins kalte Wasser gehört zur Karriere – man kann nicht alles haargenau planen, aber vieles gestalten. Schauen Sie ab und an, ob die grobe Richtung Ihres Generalplans stimmt, und bleiben Sie offen für Plan-Änderungen. Karrieren entstehen in der Regel aus einer Kette von Chancen, auf die sich Frauen wie Männer mutig eingelassen haben. Man lernt sehr schnell, wenn man muss.

## **»Interkulturelles Training« für die Männerdomäne Management**

»Muss ich denn werden wie ein Mann?«, werde ich immer wieder in meinen Vorträgen oder in meiner Beratung gefragt. Natürlich nicht! Es geht nicht darum, Männer und ihr Verhalten zu imitieren, geschweige denn, sie mit betont männlichem Verhalten noch zu übertreffen. Sondern darum, sich mit männlichen Eigenheiten auseinanderzusetzen, Verhaltensweisen und Rituale schneller zu durchschauen und souveräner damit umzugehen. Und sich von Männern ruhig etwas abzugucken. Das Berufsleben – und insbesondere das Management – ist nun einmal voll von Männern, und die dort herrschenden Strukturen und Spielregeln wurden jahrzehntelang von ihnen geprägt. Das kann richtig oder falsch sein, einem passen oder nicht, Männer und ihre Sichtweise sind Teil der Unternehmensrealität und Businesswelt.

Tipp: Betrachten Sie die Sache pragmatisch. Wenn Sie Geschäfte mit Japan oder China machen wollen, bereiten Sie sich doch auch auf das ferne Land mit seinen unbekannteren Sitten und Bräuchen vor, studieren Reise-Ratgeber und Sprach-Lexika, befragen Experten nach Besonderheiten und Gepflogenheiten im dortigen Geschäftsleben. Um möglichst erfolgreich mit Ihren Ge-

schäftspartnern zu kommunizieren und zu verhandeln, versuchen Sie ihre Sichtweise besser zu erfassen und stellen sich auf kulturelle Unterschiede ein. Genauso können Sie sich auch spielerisch und vergnüglich auf die Männer-Management-Welt mit ihren tief verankerten Regeln und Prinzipien vorbereiten, quasi als besondere Form eines interkulturellen Trainings. Wie Henry Ford einmal sagte: »Erfolg hat derjenige, der die Position des anderen versteht.«

Natürlich können Sie auch sagen: »Warum immer ich, sollen sich doch endlich die Männer darum kümmern.« Tja, da werden Sie wahrscheinlich lange warten. Denn Tatsache ist nun einmal, die Männer waren eher da, und sie sind auch Anfang des 21. Jahrhunderts deutlich in der Überzahl – egal, ob in Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik. Es müssen mehr Frauen in die Männerwelt Management einbrechen. Denn erst, wenn mehr Frauen einen Fuß in der Tür haben, lassen sich bestehende Strukturen und Spielregeln aufbrechen. Makaber ausgedrückt: Wenn man ein Flugzeug entführen will, muss man erst einmal an Bord kommen.

## **Die Wirtschaftswelt braucht Frauen**

Die Wirtschaftswelt braucht Frauen. Es ist schon lange keine Frage mehr von Chancengleichheit oder Political Correctness, ob im Management Frauen sitzen oder nicht. In Zeiten von globalem Wettbewerb und Führungskräftemangel ist es vielmehr eine schier wirtschaftliche Notwendigkeit, sich die Rosinen aus dem Angebot beider Geschlechter zu sichern. Es geht nicht um Sieg oder Niederlage, sondern um Gewinn für alle Beteiligten. Trotzdem werden Männer sich nicht einfach die Butter vom Brot nehmen lassen. Die Aufstiegsmöglichkeiten wachsen nicht in den Himmel, und mehr Frauen im Management bedeuten zwangsläufig weniger Männer. Frauen, die in den Startlöchern für höhere Ämter stehen, müssen sich auf mehr Konkurrenz einstellen und sportlichen Spaß am Wettbewerb entwickeln.

## **Ein Patentrezept für die weibliche Karriere gibt es nicht**

Hat dieses Buch ein Patentrezept parat? Nein. Aber ein paar Tipps und Tricks für den Karrieredschungel, in dem sich übrigens auch nicht alle Männer wie selbstverständlich zurechtfinden. Betrachten Sie die Denkanstöße der Frauen und Männer, die hier zu Wort kommen, sowie meine eigenen Erfahrungen und Beobachtungen als Ma-

nagerin und Coacherin, aus denen dieses Buch entstand, als ein spielerisches Training auf dem alltäglichen Managementspielfeld, das zugegeben manchmal eher einem Schlachtfeld gleicht.

An dieser Stelle kurz eine Bemerkung zu den Beispielen im Buch: Diese sind zwar authentisch, die Beschreibung der beteiligten Personen wurde aber aus verständlichen Gründen verändert.

Natürlich kann auch ich ein Lied von leidvollen Erfahrungen singen, von Fehlern, die ich gemacht habe, aber auch von den Dingen, die ich richtig angepackt habe. Von diesen Erfahrungen lasse ich Sie gern profitieren. Denn ich habe auch gesehen und erfahren, dass Karriere Spaß machen kann, vor allem, wenn man die Spielregeln durchschaut, seine eigenen Ziele besser durchsetzen und sich gelassen zurücklehnen kann.

### **Zehn Schritte für erfolgreiches Selbstmarketing**

Daraus sind zehn Schritte für ein professionelles Selbstmarketing entstanden. Allerdings ist dies kein 10-Punkte-Programm, das man eben schnell abhakt, sondern eines, das eine Karriere kontinuierlich begleitet. Eine Erfolgsgarantie liefert dieses Buch nicht, aber eine Vielzahl in-

formativer Tipps und Erfolgsstrategien von erfahrenen Frauen, wie Sie beruflich vorankommen, wenn Sie es möchten. Den Tippgeberinnen möchte ich an dieser Stelle für ihr Mitwirken noch einmal besonders herzlich danken.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserin und vielleicht auch lieber Leser, viel Spaß beim Lesen und viel Mut, Entscheidungen zu treffen, zu managen und zu machen. Schon Goethe wusste: »*Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch wollen. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.*« Ob wir mit unseren Vorhaben Erfolg haben werden, wissen wir erst hinterher. Der entscheidende Schritt ist, dass wir uns dazu entschließen, etwas zu tun, und dann handeln. In diesem Sinne große Entschlusskraft und viele erreichte Ziele!

*Ihre*

*Barbara Schneider*

Ich freue mich über Interesse an meinen Coachings, Vorträgen und Veranstaltungen ebenso wie über Anregungen und Feedback.

Dr. Barbara Schneider  
Beratung . Coaching  
Heimhuder Straße 70  
20148 Hamburg  
Tel. 040 / 63 90 63 80  
Fax 040 / 63 90 63 81  
E-Mail: [contact@2competence.de](mailto:contact@2competence.de)  
Web: [www.2competence.de](http://www.2competence.de)

Business Breakfast Club – Macht Frauen munter.  
[www.business-breakfast-club.de](http://www.business-breakfast-club.de)



Barbara Schneider

**Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf**

Wie Frauen in Führung gehen

Taschenbuch, Broschur, 352 Seiten, 12,5 x 18,3 cm

ISBN: 978-3-442-17190-3

Goldmann

Erscheinungstermin: März 2011

Von Everybody's Depp zu Germany's Next Topmanagerin

Frauen haben hervorragende Karrierevoraussetzungen – die besseren Jobs bekommen aber nach wie vor die Männer. Managementtrainerin Barbara Schneider rät deshalb: raus aus der Fleißfalle, rein ins professionelle Selbstvermarkten. Denn Qualifikation ist nur die halbe Miete, man muss auch die richtigen Leute von seiner Leistung wissen lassen und sich geschickt vernetzen, frei nach dem Motto: „Lieber die Letzte an der Bar als die Erste im Büro“.