

# sicherführen

erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

August 2019

## AKTUELLE MELDUNGEN

- **Das aktuelle Interview:** Netzwerken hilft Frauen an die Spitze ..... S. 3
- **Newsticker:** Deutsche Top-Manager zukunftsfähig, aber zu wenig kooperativ ..... S. 7
- **Führungskompetenz:** Verändern Sie Ihren Mindset zu Konflikten ..... S. 8

### TOP-THEMA:

#### Verhandeln in schwierigen Situationen

Wie Sie es selbst in eskalierenden Verhandlungssituationen noch schaffen, die Nerven zu behalten, zeigt Ihnen dieser Beitrag. S. 53

#### Kreativität im Beruf

Wettbewerb und Digitalisierung erfordern Kreativität – erfahren Sie, wie Sie und Ihr Team Ihr kreatives Potenzial entfalten. S. 11

#### Jeder kann führen

Aktivieren Sie die Führungsqualität jedes Ihrer Mitarbeiter, um Ihr Team leistungsfähig und dynamisch auszurichten. S. 25

#### Teamworker gesucht

Wo brauchen Sie Teamworker, wo Einzelkämpfer? Können Letztere in ein Team integriert werden? Antworten finden Sie hier. S. 39

#### Meetings per Video und Telefon

Konferenzen via Telefon oder Videokamera müssen sorgfältig geplant und strukturiert durchgeführt werden – so geht's. S. 67

## Hier schreiben Experten!

In dieser Ausgabe waren unter anderem folgende Experten für Sie als Autoren aktiv:



**Stefanie Boese-Bellach**, Diplom-Sozialpädagogin, ist freiberufliche Referentin in der Erwachsenenbildung, Coach und Fachautorin im Bereich der Gesundheitsförderung, des BGM, insbesondere in der Prävention stressbedingter Erkrankungen.



**Anne Sengpiel** ist seit 2006 Chefredakteurin des Handbuchs „sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis“. Als Kommunikationsführungskraft in der Industrie kennt sie den Führungsalltag und kombiniert diese Erfahrungen mit ihrem theoretischen Wissen aus der Kommunikationsforschung sowie der publizistischen Beschäftigung mit Leadership-Themen.



**Andrej Linke** war jahrelang als Personalleiter in unterschiedlichen Konzernen tätig. Seit 2004 ist er Inhaber der LiMBiG • Beratung für Erfolgreiche und als Trainer und Unternehmensberater im deutschsprachigen Raum erfolgreich.



**Christoph Siebeck** ist langjähriger Autor des Handbuchs „sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis“ und Fachautor zu den Themen „Management“ und „Mitarbeiterführung“. Er lebt und arbeitet in Bochum.

**In Ihrer nächsten Aktualisierungslieferung, Ausgabe August/September 2019, Erscheinungstermin Mitte August 2019, haben wir u. a. folgende Themen für Sie bearbeitet:**

- **Führungskompetenz:** So gelingen Veränderungsprozesse – Hirnblockaden erkennen, aufgreifen und überwinden
- **Motivation:** So finden Sie Ihren Superstar: Entwickeln Sie Talente im Team
- **Konflikt:** Fehlzeiten runter, Motivation rauf: So gelingt's mit guter Führung
- **Kommunikation:** Reframing: Wie Sie durch einen Perspektivenwechsel problematischen Situationen einen neuen „passenden“ Rahmen geben
- **Führungspraxis:** Lernen aus dem 360-Grad-Feedback – So nutzen Sie die Rückmeldungen für Ihren Erfolg

## Aktuelles

- **Das aktuelle Interview:** Netzwerken hilft Frauen an die Spitze ..... S. 3
- **Newsticker:** Deutsche Top-Manager zukunftsfähig, aber zu wenig kooperativ ..... S. 7
- **Führungskompetenz:** Verändern Sie Ihren Mindset zu Konflikten ..... S. 8

---

### Das aktuelle Interview:

---

## Netzwerken hilft Frauen an die Spitze



**Carola Eck-Philipp** berät Unternehmen im Bereich „Diversity“ und Frauen auf dem Weg in das Top-Management. Die studierte Volkswirtin war mehr als 20 Jahre bei der Siemens AG in der Weiterbildung und Beratung tätig.

10 Jahre hat sie sich im regionalen und bundesweiten Vorstand des internationalen Netzwerks EWMD (European Women Development Network) engagiert und war Kuratoriumsmitglied im DVAI (Deutsches Verwaltungs- und Aufsichtsratsinstitut).

**Kompakt:** Seit dem 1.5.2015 regelt in Deutschland ein Gesetz die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Ziel des Gesetzes ist es, den Anteil von Frauen an Führungspositionen signifikant zu verbessern und letztlich eine Geschlechterparität herzustellen. So gilt seit dem 1.1.2016 die feste Geschlechterquote von 30 % für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen.

Schaut man sich die aktuellen Zahlen an, hat sich der Frauenanteil in vielen Bereichen wenig entwickelt: Der Frauen-Anteil in den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen stieg bis zum Jahr 2018 gerade mal eben auf 9 %. Der Frauenanteil in Führungspositionen lag im Oktober 2018 in Deutschland bei rund 22,6 %.

Woran liegt es, dass es immer noch zu wenige Frauen auf der Top-Führungsebene gibt? Diese Frage beantwortet Carola Eck-Philipp im Interview.

## Warum hat sich 3 Jahre nach Inkrafttreten der Frauenquote so wenig für Frauen auf der Top-Führungsebene verbessert?

Es hat sich das verbessert, was durch das Gesetz initiiert wurde. Das heißt, die 108 Unternehmen, die gesetzlich zu einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von 30 % verpflichtet sind, halten sich an die Quote. Erfüllen sie die Quote nicht, greifen Sanktionen wie die des „leeren Stuhls“, was bedeutet, dass, wenn keine Frau für das Aufsichtsratsmandat gefunden wird, dieses nicht an einen Mann vergeben werden darf, solange die 30%-Marke nicht erfüllt ist.

Dieses Verfahren hat sich bewährt. Wir haben einen Aufsichtsratsanteil bei den DAX-Unternehmen von 33 %. Man hat also Frauen gefunden, die eine Aufsichtsratsposition besetzen können. Die Sanktion „leerer Stuhl“ war nicht in einem Fall notwendig. Mehr konnte sich nicht verbessern.

Dass sich weiterhin der Anteil der Frauen in den Vorständen um rund 9 % bewegt, damit hat das Gesetz nichts zu tun. Die 3.500 Unternehmen, die angehalten wurden, ihre Ziele zu mehr Gleichberechtigung in den Top-Etagen zu veröffentlichen und zu erklären, haben sich nicht bewegt. Einige haben gesagt: *„Wir haben im Vorstand null Frauen und in weiteren 5 Jahren wollen wir weiterhin null Frauen haben.“*

Darüber regt sich niemand auf. Im Gegenteil: Unternehmen dürfen das sagen, veröffentlichen und es hat keinerlei Konsequenzen.

Die Hoffnung, dass die Frauenquote im Denken etwas verändert, war eine Fehleinschätzung. Und es war eigentlich auch nicht anders zu erwarten.

## Die Selbstverpflichtung hat nicht funktioniert?

Genau. Die Selbstverpflichtung funktioniert in Deutschland offenbar nicht. Da Unternehmen nicht verpflichtet sind, das Verhältnis zwischen Frauen und Männern in der Führung anzugleichen, geschieht es auch nicht.

Das ist in Frankreich, wo es ein ähn-

liches Gesetz gibt, ganz anders. Hier schreibt das Gesetz vor, dass im 1. Schritt 20 % Frauen im Aufsichtsrat vertreten sein müssen, 2 Jahre später 40 %. Und ganz anders als in Deutschland sind die französischen Unternehmen jetzt schon bei 44 %. Das ist ein deutlicher Unterschied gegenüber Deutschland mit 33 %.

Und es gibt eine ganze Reihe von Unternehmen in Frankreich, die sogar 60 % Frauen im Aufsichtsrat haben.

Ich habe das Gefühl: Diese Unternehmen haben etwas verstanden. Sie verstärken sich mit Frauen nicht nur wegen der Quote.

In Deutschland dagegen: 30 % Anteil erreicht, bitte keine weitere Frau zusätzlich in den Aufsichtsrat. Um Gottes willen! Das langfristige Ziel, eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte – wie es wünschenswert wäre –, bleibt daher in Deutschland auf der Strecke. Frankreich ist diesem Ziel schon wesentlich näher.

### Was können Frauen selbst verändern?

Frauen sollten eine Karriereplanung machen, strategisch denken. Ganz egal, ob mit Kindern oder ohne. Und sie sollten sich zutrauen, größere Karrieresprünge zu machen. Sie sollten sich vornehmen, nicht nur eine Stufe höher zu kommen, sondern in 5 Jahren vielleicht 2 oder 3 Stufen: Dann bin ich Bereichsleiterin. Und das kann ich auch.

Das Zweite ist, dass Frauen Chancen, die sie angeboten bekommen, ergreifen sollten. Es ist häufig so, dass, wenn einem Mann oder einer Frau

eine Position angeboten wird, die Frau zunächst sagt: *„Das muss ich erst überlegen, ich weiß nicht, ob ich mir das zutraue. Ich habe das noch nie gemacht.“* Der Mann dagegen sagt häufig sofort Ja. Er hat die Position auch vorher noch nicht innegehabt, der springt einfach schneller ins kalte Wasser und sagt sich: Zu 80 % kann ich das und das reicht.

Frauen sind da zögerlicher. Aber diesen Sprung ins kalte Wasser, den kann man trainieren. Und das Wasser ist auch gar nicht so kalt.

### Inwiefern hilft Netzwerken?

Netzwerken ist das Karriere-Tool, das Frauen häufig noch nicht richtig verstanden haben und zu selten nutzen. Dabei weiß man, dass Karriereentwicklungen zu 60, 70 %, wenn nicht mehr vom Netzwerken abhängen.

Frauen fokussieren sich zu sehr auf die Leistungen, die sie erbracht haben, und denken, das würde gesehen und das würde ausreichen. Das reicht aber nicht aus. Über die eigene Leistung sprechen, Verbündete mit ins

# Aktuelles

---

Boot holen – das vernachlässigen Frauen.

Durch gutes Netzwerken bin ich im Unternehmen sichtbar, ich präsentiere

meine Projekte, habe neue Ideen, bringe sie mit ein. Ich bin im Unternehmen visibel und ansprechbar. Das macht den Unterschied.

## Worauf kommt es beim Netzwerken an?

Der 1. Schritt besteht darin, einzusehen: Ohne Netzwerken geht es nicht. Dann sollten Frauen überlegen: Wo will ich in den nächsten 5 Jahren hin? Und wen brauche ich dafür? Wen brauche ich als Verbündeten, wer kann mich unterstützen? Welchen Kontakt sollte ich noch ausbauen?

Wer kennt wen – ein bisschen sollte man über die Bande spielen. So können

Frauen ihr Netzwerk, das sie ja in der Regel schon haben, erweitern und pflegen.

Dazu gehört auch, dass Frauen immer wieder überprüfen: Wer ist in meinem Netzwerk richtig, und wer raubt mir nur Zeit und bringt mich nicht weiter? Solche Personen sollten Frauen – wie Männer übrigens auch – aus ihrem Netzwerk eliminieren.

## Was bedeutet es, das Netzwerk zu pflegen? Muss ich einmal im Monat eine Mail an alle verschicken?

Das ist typbedingt. Die einen sind introvertiert, andere extrovertiert. Die Introvertierten werden vielleicht mehr mit Mails arbeiten. Ich halte persönliche Kontakte für sehr wichtig und ausschlaggebend.

Frauen sollten sich daher konkret überlegen, mit wem sie zum Mittagessen gehen – mit Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen. Es ist

wichtig, das Netzwerk nach allen Richtungen auszubauen.

Am Anfang mag das noch mehr oder weniger geplant ablaufen, später intuitiv. Es sollte kein Pflichtprogramm werden, sondern Spaß machen und interessant sein.

Wer das verstanden hat, networkt ganz automatisch mehr.

### **Was können männliche wie weibliche Führungskräfte tun, um Frauen beim Weg in verantwortliche Führungspositionen zu unterstützen?**

Ich finde es wichtig, in jedem Unternehmen zu schauen, wie viele Frauen im Unternehmen arbeiten, und dann zu schauen, dass genau so viele auch oben ankommen. Und zwar auf jeder Ebene.

Das zu verändern, dass man die Frau-

en nicht auf dem Weg nach oben verliert, ist Aufgabe der Führungskräfte. Das kann man auf jeder Stufe machen.

Und wenn sich das bei den Frauen herumspricht, ist das mit der Karriereplanung auch viel leichter.