



Martina Lackner

Raus aus dem Regiment der Rollen- zuschreibungen

Von weiblicher Ohnmacht
zu machtvollen Lösungen in Karriere,
Partnerschaft und Familie

SACHBUCH

 Springer

Raus aus dem Regiment der Rollenzuschreibungen

Martina Lackner

Raus aus dem Regiment der Rollenzuschreibungen

Von weiblicher Ohnmacht zu
machtvollen Lösungen in Karriere,
Partnerschaft und Familie

 Springer

Martina Lackner
cross m – consulting studies & marketing
Eltrville am Rhein, Deutschland

ISBN 978-3-658-40378-2 ISBN 978-3-658-40379-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40379-9>

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

Springer

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

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 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.

Einbandabbildung: https://stock.adobe.com/de/images/male-and-female-legs-walking-on-grey-background/79020210?prev_url=detail. adobe stock # 79020210, zest_marina

Planung/Lektorat: Irene Buttkus/Mareike Karge

Springer 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

„Der weibliche Karriereweg, der zu Frauen in Machtpositionen führt, scheint auch heutzutage noch immer keine Selbstverständlichkeit zu sein.

Es liegt jedoch an den Frauen, Begriffe wie Macht und Ohnmacht für sich selbst und individuell zu hinterfragen und ihren eigenen Lebensweg wie auch bereits getroffene oder auch noch ausstehende Entscheidungen mit Selbstehrlichkeit zu beleuchten. Frau Lackner führt die Lesenden durch die einzelnen Lebensstationen, von frühkindlicher Prägung durch Eltern und Umwelt zur späteren Partnerschaft, und macht bewusst, dass die Verbindung von Partnerschaft, Mutterschaft und Karriere bis heute durchaus einem Akt der Jonglage gleichkommen kann. Sie bietet eine Auswahl von Möglichkeiten an, die dabei helfen können, dass sich Frau in den täglichen Aufgaben und Verantwortungen nicht selbst abhandenkommt.

Das Buch verdeutlicht, dass Frau bei sich selbst beginnen muss, um größere Veränderungen in der Welt anstoßen zu können, in dem sie authentisch und ehrlich ihr Leben lebt“

Dr. Viktoria Kickingler, Aufsichtsrätin und Unternehmerin.

Geleitwort

In deutschen Führungsetagen arbeitete im Jahr 2021 laut Statistischem Bundesamt knapp ein Drittel Frauen. Im EU-weiten Ranking der 27 Mitgliedstaaten war das ein beschämender Platz 20. Und: In den vergangenen zehn Jahren hat sich der Anteil von weiblichen Führungskräften kaum weiterentwickelt.

Wenn man nun also fragt, warum – im Gegensatz zu vielen anderen Ländern – immer noch so wenig Frauen in Deutschland in Führungspositionen zu finden sind oder warum es so viele unausgewogene und damit oft unglückliche Beziehungen gibt, lautet die Antwort dieses Buches: Die Ursache dafür liegt primär in der Lebensgeschichte dieser Frauen, in ihren unbewussten Bildern und Ängsten. Das Buch beleuchtet, warum viele Frauen sich beruflich nicht so weiterentwickeln, wie es möglich wäre, und/oder in eine abhängige Situation in Partnerschaft oder Ehe geraten, die sie erst recht nicht in der beruflichen Weiterentwicklung unterstützt, und es zeigt Wege auf, die hinausführen.

Für mich beginnt der Weg in die Abhängigkeit und Selbstausbeutung früh: In den Märchen wird immer noch das Bild vom Prinzen tradiert, der das Mädchen zur Königin macht oder es vom bösen Zauber erlöst. Es gibt in diesen jungen Jahren kaum Bilder von selbstständigen Mädchen, die eigene Ziele entwickeln und ihren Weg gehen. Schon junge Mädchen sollten sich aber das Ziel setzen, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen,

finanziell selbstständig zu werden und nicht auf „ihren Prinzen“ zu warten. Bei ihrer Berufswahl sollten junge Frauen nicht primär die Vereinbarkeit von Beruf und Familie entscheiden lassen, sondern vor allem ihre eigenen Interessen und Fähigkeiten und nicht zuletzt auch die Vergütung.

Ein eigenes Einkommen, das ausreicht, den Lebensunterhalt zu sichern, und das Spielraum zulässt, bedeutet für Frauen Mitbestimmung und Mitgestaltung, insbesondere wenn aus einem Paar eine Familie wird und die Verteilung der familiären Aufgaben geregelt werden muss. In dem Moment, wo eine junge Frau ihre Ausbildung zu einem angemessen bezahlten Beruf macht, lernt sie, was für den beruflichen Aufstieg gebraucht wird. Vieles davon ist aber auch in einer Partnerschaft wichtig: eigene Wünsche artikulieren und verteidigen, Kompromisse finden und – ja – auch Macht ausüben, um etwas zu gestalten. Sie lernt dann auch, dass man scheitern kann und einen „Plan B“ braucht. Sie wird im Beruf wie privat Macherin ihres Lebens. Sie hat keine Angst, Macht zu übernehmen und einzufordern, oft ein unbewusster Hinderungsgrund für den Aufstieg in Hierarchien. Sie hat Freude daran zu gestalten, ihr Denkraum vergrößert sich. Zwar kann diese Frau noch immer eine falsche Wahl beim Partner treffen dank jener unbewussten Mechanismen, die dieses Buch beschreibt, doch die Befreiung aus einer ungünstigen Verbindung gelingt dann leichter.

Keine Frage: Nicht jeder Frau wird es gelingen, einen hoch bezahlten Job zu bekommen. Doch auch dann gilt es, in der Partnerschaft wie im Beruf Wünsche zu artikulieren, auf Augenhöhe miteinander umgehen zu können und vor allem sich der tief sitzenden Bilder und Ängste bewusst zu werden, die einen freien Weg behindern.

Sind wir nicht alle unseres Glückes Schmied?

Prof. Helga Rübsamen-Schaeff

Grußworte von Unterstützerinnen

Das neue Normal der machtvollen Frau

Seit mehr als zehn Jahren unterstützen wir bei Feminess Frauen dabei, sich beruflich zu verwirklichen. Dabei stoßen wir immer wieder auf die gleichen Herausforderungen, die sich genau mit den Thesen dieses Buches decken: Im Kern geht es dabei immer um die eigene Erlaubnis, die Erlaubnis, erfolgreich im Beruf zu sein, die Erlaubnis, Dogmen, die über die Rolle der Frauen herrschen, zu durchbrechen, die Erlaubnis, sich beruflich wie privat zu verwirklichen, ohne dabei permanent ein schlechtes Gewissen zu haben.

Die Rollenzuschreibung in Deutschland ist noch immer sehr präsent, auch wenn sie vom Mantel der Gendergleichheit verdeckt wird. Vor Kurzem musste ich mit Erschrecken einer Debatte beiwohnen, bei der es um die Mitgliedschaft von Frauen im Schützenverein ging. Der Schützenverein ist nur ein Synonym für die tradierte Kultur des weiblichen Ausschlusses von Männerdomänen.

Da es noch immer keine Selbstverständlichkeit ist, Frauen in jeglicher Weise ihre berechnigte Position in der Gesellschaft einzuräumen, halte ich dieses Werk von Martina Lackner für eine Pflichtlektüre – für alle Frauen, die sich mit dem Status quo nicht zufriedengeben wollen!

Und der erste Schritt für jede Frau, die in ihrem Leben nach mehr Erfolg und Erfüllung strebt, ist es, sich ihrer eigenen Macht bewusst zu werden. Jedes Mal, wenn ich bei meinen Veranstaltungen über Macht spreche, teilen sich die Zuhörerinnen in zwei Lager. Die eine Hälfte wehrt Macht als Begrifflichkeit vehement ab und betrachtet sie als etwas Negatives. Die andere Hälfte versteht Macht als etwas, das es zu erkämpfen gilt, und sie ist bereit, dafür „in den Ring zu steigen“.

Doch Macht ist weder etwas, das abgelehnt werden sollte, noch etwas, das zum Kampf animieren sollte. Macht ist zunächst ein neutraler, sogar selbstverständlicher Teil des Zusammenspiels von Mann und Frau. Alles, was auf den Begriff Macht folgt, sind unsere eigenen Bewertungen. Was wäre, wenn wir Frauen von Geburt an machtvolle Wesen sind, die mit einer absoluten Selbstverständlichkeit für sich, ihre Bedürfnisse und ihr berufliches Vorankommen eintreten? Was würde sich in der Gesellschaft ändern, wenn wir unsere Macht anerkennen und unser Leben nach unseren eigenen Bedürfnissen gestalten? Würden wir uns dann den negativen Machtspielen hingeben oder würden wir darüberstehen und das tun, was wir wirklich möchten? Würden wir in einem Job verharren, dessen Bedingungen unsere Macht untergraben und uns permanent klein halten? Würden wir weiterhin Rollenzuschreibungen zulassen, die der Norm entsprechen, obwohl wir diesen nicht zustimmen, sie teilweise sogar ablehnen?

Ich bin mir sicher, das würden wir nicht! Aus diesem Grund kann ich dieses Buch nur jeder ambitionierten Frau empfehlen, um Rollenmodelle bewusst zu durchbrechen und die eigene Macht wieder zu erkennen und zu leben. Ich wünsche Ihnen wundervolle Erkenntnisse und tiefe Veränderungen mit dieser Lektüre.

Marina Henze, Gründerin und Inhaberin von Feminess

Macht macht weiblich

Frauen und Macht oder machtvolle Frauen: zwei Begriffe, die selten zusammen genannt werden. Noch zu oft wird Macht in unserer Gesellschaft männlich definiert. Denn in den meisten Schlüsselpositionen unserer Gesellschaft, wie in Politik und Wirtschaft, sitzen Männer, die diese machtvoll verteidigen. Offensichtlich zählt nicht allein die Qualifikation. Stattdessen bedarf es Gesetze und Regeln, um Änderungen herbeizuführen und bestehende Strukturen aufzubrechen, weil der Weg nach oben für Frauen, seien sie auch noch so gut ausgebildet, nach wie

vor schwieriger zu sein scheint. Schaffen Frauen es dann, eine Machtposition einzunehmen, haben sie einen langen, anstrengenden „männlichen“ Kampf hinter sich – was schnell das Bild der maskulinen Frau generiert, wenn es um Führung geht. Weibliche Chefs, weiblich im klassischen und herkömmlichen Sinn, geht das? Ja!

Macht ist nicht nur der Status am Ende der Nahrungskette – Macht ist auch die Fähigkeit, zu begeistern, zu führen und Entscheidungen herbeizuführen. Sie bezeichnet die Fähigkeit, auf das Denken und Verhalten von Personen und Gruppen einzuwirken, um so zum Erfolg zu kommen. Etwas, das Frauen fabelhaft beherrschen.

Kommen wir zur Ausgangssituation zurück und fragen uns: Warum sind Männer mächtiger bzw. schaffen es, ihre Macht mächtiger auszuspielen und beruflich begehrte Positionen zu erlangen? Warum ist es nach wie vor anscheinend schwer, ein Verständnis für die Macht und Stärke von Frauen zu entwickeln und entsprechende Änderungen herbeizuführen?

Frauen haben Macht, wie Martina Lackner in ihrem Buch deutlich belegt. Doch das Bewusstsein für die eigene Kraft fehlt. Auch der Einsatz von Macht ist vielen Frauen nicht vertraut. Seit Jahrhunderten kämpfen Frauen für Gleichstellung, Respekt und Teilhabe. Doch erst mit gesetzlichen Regelungen wird diese auch an- und wahrgenommen. Wir preisen nach einem erfolgreichen Abschluss unsere Macht, etwas erreicht zu haben, und vergessen, dass wir diese Macht eigentlich die ganze Zeit in uns getragen haben. Was können wir also tun, um aus dieser vermeintlich machtlosen Position herauszukommen? Wie können wir uns endlich unserer Macht und Stärke bewusst werden – und, wenn sie uns bewusst ist, den Mut finden, sie auch zu unseren Gunsten zu nutzen und einzusetzen? Und das nicht nur in den vertrauten eigenen vier Wänden.

Immer noch zu oft wachsen Frauen mit den uns allen bekannten überholten Glaubenssätzen auf, die zu zitieren hier überflüssig ist. Es gilt also im ersten Schritt, uns unserer Macht bewusst zu werden und die Angst vor der eigenen Macht zu überwinden.

Deshalb mein leidenschaftlicher Appell an alle Frauen: Seid mutig, vertraut auf eure Stärke und macht Macht weiblich!

Carolin Schäufele, Herausgeberin des Frauenkarrieremagazins *SHE works!*

Liebe Leserinnen!

Der Anteil von Frauen in den Chefetagen deutscher Unternehmen ist noch immer gering. Während er in den Geschäftsführungen börsennotierter Unternehmen im Jahr 2022 bei 14,4 % lag, waren es in deutschen Familienunternehmen lediglich 8,3 %. Mehr als zwei Drittel der großen Familienunternehmen haben keine einzige Frau im Topmanagement (Quelle: Allbright-Stiftung). Auch wenn der Gesetzgeber mit dem Führungspositionen-Gesetz II Unternehmen einen Mindestanteil von Frauen in Vorstand und Geschäftsführung vorschreibt, ist der Weg zur Gleichstellung auf allen Ebenen noch weit. Soweit zu den Fakten.

Was Politik, Wirtschaft und Gesellschaft uns Frauen erzählen, ist immer das gleiche Narrativ, nur in verschiedenen Schattierungen und Nuancen. Kommt ein neues Gesetz, wie die Einführung der Quote, wird positiv über die Fortschritte in den Unternehmen berichtet und negativ, wenn sich manche Unternehmen strikt weigern, Frauen in Top-Führungspositionen zu holen. Die Erzählung geht dabei stets in eine Richtung: Die Politik tut zu wenig und den Unternehmen mangelt es an Interesse. Man kann, und hierin sehe ich meine Aufgabe, das Thema aber auch von einer anderen Seite betrachten: Frauen haben Macht, doch sie nutzen sie nicht. Weil sie sie nicht kennen, sich nicht erlauben, nach Macht zu greifen, oder Angst vor Macht haben.

Als Psychologin, psychologische Psychotherapeutin und systemischer Coach habe ich mich viele Jahre in Coachings, in Publikationen auf Basis von Interviews mit Managerinnen und zuletzt in einer qualitativen psychologischen Untersuchung zu den Karrierewiderständen hoch qualifizierter Frauen mit der Psyche von Frauen und ihren intrapsychischen Faktoren wie Motivation und Widerstände beschäftigt.

Die psychologische Untersuchung „Side by Side“ aus dem Jahr 2020 beleuchtet komplexe (verhaltens-)psychologische und unterbewusst wirkende Phänomene und deckt damit Tabuthemen auf. Denn thematischer Ausgangspunkt sind die Herkunftsfamilien von Frauen mit Karrierepotenzial. Meine Kolleginnen und ich haben sowohl die Wahl des Partners und der eigenen Lebensgestaltung mit und ohne Kinder untersucht als auch die Frage nach dem beruflichen Wollen und persönlichen Ehrgeiz vor dem Hintergrund blockierender oder unterstützender Erfahrungen aus der eigenen Herkunftsfamilie der Probandinnen – Frauen zwischen 25 und 55 Jahren, die noch Karriere machen wollen, auf dem Weg nach oben oder dort bereits angelangt sind. Gleichzeitig widmet sich die Studie der Wirklichkeit in deutschen Unternehmen: dem erlebten Führungsalltag, den vorhandenen Widrigkeiten und gemachten Erfahrungen auf dem Weg nach oben. Die gewonnenen Erkenntnisse sind die Grundlage für dieses Buch.

Fazit der Untersuchung: Frauen sind mehr oder weniger in der Anpassung an Partner, Familie sowie im Job. Sie erlauben sich wenig bis gar nicht eine eigene, vor allem emotional unabhängige Position einzunehmen. Sie bleiben, auch wenn sie beruflich erfolgreich erscheinen, im Opferstatus. Sie erlauben sich nicht, nach Macht zu greifen (mit einer Ausnahme: im familiären Kontext), sondern bleiben in der ihnen zugeschriebenen Rolle. Aus diesem Wissen heraus habe ich Handlungsempfehlungen für Frauen entwickelt:

- für junge Frauen, die vor der Entscheidung stehen, Karrierewege einzuschlagen, sich mit der Partnerwahl beschäftigen oder mit dem Thema: ein Kind oder kein Kind?
- für Frauen, die bereits auf dem Weg zu oder in Führungspositionen sind und durch Partner, Kollegen und Vorgesetzte Stolpersteine in den Weg gelegt bekommen oder mehr über die potenziellen Minenfelder ihres Umfeldes, beruflich wie privat, erfahren wollen,

- für Frauen, die im Spagat zwischen Mann, Kind und Karriere versuchen, ihren Weg zu gehen, Frauen, die eine große intrinsische Motivation besitzen, sich beruflich und privat weiterzuentwickeln, die keine davor Angst haben, in den Spiegel zu sehen, den dieses Buch bietet, Frauen, die bereit sind, an sich zu arbeiten und mit Mann, Kollegen oder Chefs zu verhandeln, Frauen, für die Kinder keinen Rückzug aus der Karriere darstellen.

Kurz gesagt: Dieses Buch richtet sich an Frauen, die sich trauen, mutige Entscheidungen zu treffen, Tacheles zu sprechen und sich aus Rollenzuschreibungen herauszulösen.

Ich teile mit Ihnen mein Wissen über teils bewusste, teils unbewusste Verhaltensweisen, Strategien und Emotionen von Frauen. Meine Ratschläge sind nicht immer nett, sondern sollen Sie zum Nachdenken anregen, Ihre eigenen Muster zu hinterfragen und Konsequenzen daraus zu ziehen. Ich bin ein Spiegel für Sie: Ich analysiere Sie, zeige Ihnen aber gleichzeitig mögliche Auswege aus Ihrer Situation. Wenn meine Erkenntnisse und Ratschläge Widerstand oder sogar Ärger hervorrufen, könnte es sein, dass ich einen wunden Punkt getroffen habe. Sie können dann Ihrem Ärger oder Widerstand nachgehen oder das Buch zur Seite legen. Einige meiner Empfehlungen lebe ich selbst oder habe sie in meiner Vergangenheit gelebt. Daher kann ich Ihnen versichern: Sie funktionieren im Rahmen dessen, was Sie in der Hand haben. Was mich zum eigentlichen Ziel dieses Buchs bringt:

Ich möchte Sie dazu bemächtigen, die „Macherin“ Ihres Lebens zu werden bzw. sich dahin zu entwickeln. Sie haben mehr Macht als Sie denken, Sie nutzen sie nur zu wenig oder gar nicht! Oder Sie nutzen sie da, wo es Sie in Ihrer Karriere nicht weiterbringt. Denn die Macht von Frauen scheitert nicht zuletzt an jahrtausendealten Traditionen und biologischen Dispositionen. Körperliche Belastungen wie Schwangerschaft, Geburt, Menstruationszyklen und Menopause schwächen Frauen in ihrer Machtausübung. Um in die eigene Macht zu kommen, müssen Frauen sich mit ihrer Geschichte auseinandersetzen und Zusammenhänge verstehen lernen, um aus Rollenzuschreibungen aussteigen zu können.

Wie ist das Buch zu lesen?

Das Buch beginnt mit der deutschen Geschichte und einem theoretischen psychologischen Background. In den nachfolgenden Kapiteln habe ich immer wieder theoretisches Wissen eingefügt, damit Ihnen Zusammenhänge klar werden: zwischen der deutschen Geschichte und Ihrer eigenen, die Entstehung eines Selbstwerts, die Bedeutung der Herkunftsfamilie, nach welchen Kriterien Sie einen Partner wählen, wie die Entscheidung zu Kindern Ihre Karriere beeinflusst und nicht zuletzt, wie das System Unternehmen auf Ihre Entscheidung für oder gegen Karriere wirkt. In den einzelnen Kapiteln reflektiere ich für Sie theoretisches Wissen und gebe Handlungsempfehlungen, um vorhandene Muster zu hinterfragen und Lösungswege aufzuzeigen.

Ich spreche in diesem Buch schonungslos offen jene Tabuthemen an, die in der Diskussion um Frauenquote und Frauenförderung, um Karrierefrauen und Rabenmütter zwar unterschwellig mitschwingen, aber nicht öffentlich erkannt, benannt und anerkannt werden. Doch sie sind der Schlüssel zur Macht von Frauen – und zum Ausstieg aus tradierten Rollenzuschreibungen.

Die Tipps, die jedes Kapitel enthält, erfassen nur einen Teil der möglichen Schlussfolgerungen, die für Sie als Lesende nützlich sein können. Denn jede Frau hat eine individuelle Geschichte, damit verbundene Themen und innere Widerstände. Es ist unmöglich, alles in diesem Buch zu behandeln. Darüber hinaus möchte ich klarstellen: Ich spreche der Einfachheit halber von männlichen und weiblichen Stereotypen sowie exemplarisch von einer heteronormativen Beziehung. Dass das Leben und die Menschen vielfältiger sind, ist unstrittig.

Ergänzend finden Sie Kommentare von Expertinnen und Führungsfrauen, die aus ihrer eigenen Geschichte oder Expertise meine Texte an passender Stelle bereichern. Die Bilder, die ich von beiden Geschlechtern zeichne, können voll, nur teilweise oder kaum auf Sie zutreffen. Es gibt zahlreiche Schattierungen, was die Herkunftsfamilie angeht. Die Skizzierungen sind schablonenhaft, selbstverständlich ist die Realität noch facetten- und nuancenreicher. Ich überspitze in diesem Buch Verhältnisse, um sie klarer darzustellen. Meine Skizzierungen sollen als Basis für Diskussionen dienen und zum Nachdenken anregen. Sie werden bei mei-

nen Ausführungen gelegentlich auf Redundanzen stoßen. Diese sind beabsichtigt, denn ich beleuchte Aspekte aus mehreren Perspektiven und Lebensabschnitten, in die manches Mal gleiche Faktoren hineinwirken. Noch ein Hinweis zum Gendern: Ich verzichte auf das Nennen beider Geschlechtsformen bei Bezeichnungen, auch wenn ich beide adressiere, und beschränke mich auf die maskuline Form.

Mein erklärtes Ziel: Raus aus der Ohnmacht, rein in die Macht! Werden Sie eine machtvolle Frau, damit Sie auf Augenhöhe mit Ihrem Partner, Chef oder anderen machtvollen Menschen kommen. Und Rollenzuschreibungen ihre Wirkung verlieren.

Eltville am Rhein, Deutschland

Martina Lackner
Juni 2023

Danksagung

Mein größter Dank gilt meinen Kolleginnen, Doris Manthei, Edith Pamminger und Marianne Brandt, die mit mir die Side-by-Side-Studie durchgeführt haben. Ohne ihr psychologisch-therapeutisches Know-how und auf langjährigen Erfahrungen beruhendes Praxiswissen gäbe es dieses Buch nicht.

Danke an meine liebe Freundin, Prof. Helga-Rübsamen Schaeff, die mir als Vorwortgeberin zur Seite stand und für mich im Laufe der Jahre zu einem wirklichen Vorbild geworden ist.

Danke auch an Marina Friess von Feminess und Carolin Schäufole von *SHE works!*, die dieses Buchprojekt unterstützen. Marina Friess hat mit ihren Weiterbildungsangeboten für Frauen auf grandiose Weise gezeigt, wie man Massen von Frauen bewegen und einen besonderen Spirit erzeugen kann. Und Carolin Schäufole hat mit *SHE works!* ein Karrieremagazin für Frauen geschaffen, das umfassende, fachlich fundierte Karriereschwerpunkte in den Vordergrund stellt.

Danke sagen möchte ich auch all jenen Kommentatorinnen und Testleserinnen, Freundinnen und Netzwerkpartnerinnen, die durch ihr Expertenwissen und langjährige Erfahrung als Führungsfrauen, Coaches, Trainerinnen und Autorinnen dem Buch seine Vielfalt verliehen haben. Es ist dank ihnen divers geworden.

XX Danksagung

Nicht zuletzt möchte ich mich bei Petra Sonntag bedanken, die meine Werke publizistischer Natur mit ihrem redaktionellen Blick begleitet und diesem Buch noch seine Würze verliehen hat.

Die Kommentatorinnen

Mag. Edith Pamminger

Als klinische und Gesundheitspsychologin sowie als systemische Einzel-, Paar- und Familientherapeutin besteht ihre tägliche Arbeit darin, Frauen in ihren Ressourcen und Potenzialen zu stärken und zu ermutigen, ihren Weg zu gehen. Frau Mag. Pamminger hilft ihnen, ihre eigenen Stärken, Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen und den eigenen Weg beruflich wie privat trotz Widerstände, Klischees und Rollenerwartungen voranzutreiben.

<https://praxis-webergasse.at>

Marianne Brandt

Unternehmerin und seit 30 Jahren als Coach und Organisationsentwicklerin engagiert, und ist mit mehr als 2500 Frauen auf dem Weg der Selbstverwirklichung im Gespräch gewesen.

<https://www.raum-fuer-entwicklung.com/marianne-brandt.html>

Doris Manthei

Ihr Berufsweg hat sie zur Expertin auf dem Gebiet der Karriere- und Lebensplanung von Frauen gemacht. Als Geschäftsführerin einer Non-Profit-Organisation, systemische Familientherapeutin und Coach hat Doris Manthei über viele Jahre hinweg mit und für Frauen gearbeitet,

Institutionen geschaffen und dabei vielfältiges Wissen über ihre Lebenswege, Stolpersteine und Hemmnisse sammeln können – und wie sich diese erfolgreich überwinden lassen. Als Systemikerin mit Leib und Seele fällt es ihr leicht, Wirkmechanismen zu erkennen, vorhandene Ressourcen zu identifizieren und Lösungswege aufzuzeigen. Ihr Motto für starke, authentische Frauen und die, die es werden wollen: Sie kam, sah und siegte.

Dr. Ursula Koehler

Die promovierte Apothekerin Dr. Ursula Koehler ist eine Person, die mit viel Tempo und Entscheidungsfreude durch ihr Leben geht. Nach nun mehr als 18 Jahren auf nationalem und internationalem Pharma-Parkett lebt sie heute neben ihrer naturwissenschaftlichen Präzision auch ihre große Leidenschaft für Zwischenmenschliches mit Schwerpunkt auf Persönlichkeitsentwicklung und Führung aus. Ihre eigenen Erfahrungen fließen auch immer in ihre Tätigkeit als Autorin, Speakerin und Coachin ein. Neben Führungsaufgaben ist es ihr ein persönliches Anliegen, Frauen und vor allem Mütter stark zu machen und ihnen zu helfen, mit Klarheit, Mut und Freude ihren eigenen Weg zu finden und zu gehen.

www.ursulakoehler.de

Daniela Mündler

Die Wirtschaftswissenschaftlerin hat Karriere in namhaften Konsumgüter- und Handelsunternehmen gemacht, unter anderem als Vorstandsmitglied der Bahlsen GmbH & Co. KG in Hannover. Die verheiratete Mutter dreier Kinder hat ihren Anspruch auf Führung bereits zu Anfang ihrer beruflichen Entwicklung formuliert und geht ihm nun mit der Gründung eines eigenen Unternehmens nach. Ehrenamtlich engagiert sie sich seit 2008 im Frauennetzwerk Generation CEO e. V., seit 2018 als Mitglied des Vorstandes. Sie ist Mentorin, Beirätin und Senior Advisor für verschiedene Organisationen.

Dr. Angelika Weinländer-Mölders

Die promovierte Chemikerin hat eine mehr als 20-jährige Leadership-Expertise auf C-Level im Life-Science- und Chemieumfeld. Sie ist langjähriges Mitglied des Seedfinancing Board der Austria Wirtschafts Service, die für das österreichische Wirtschaftsministerium die PreSeed und