

Stefanie Hoffmann-Palomino  
Christine Kirbach  
Bianca Praetorius

# Die LEAN BACK Perspektive



Leadership heute –  
42 inspirierende  
Wege erfolgreicher  
Frauen



Springer

# Die LEAN BACK Perspektive

Stefanie Hoffmann-Palomino  
Christine Kirbach  
Bianca Praetorius  
(Hrsg.)

# Die LEAN BACK Perspektive

Leadership heute – 42 inspirierende  
Wege erfolgreicher Frauen

 Springer

*Herausgeber*

Stefanie Hoffmann-Palomino  
Berlin, Deutschland

Christine Kirbach  
München, Deutschland

Bianca Praetorius  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-13923-0    ISBN 978-3-658-13924-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-13924-7

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

# Vorwort

*“The answer to this is very simple. It was a joke. It had to be a number, an ordinary, smallish number, and I chose that one. Binary representations, base thirteen, Tibetan monks are all complete nonsense. I sat at my desk, stared into the garden and thought ‘42 will do.’ I typed it out. End of story.”*

Douglas Adams’ Per Anhalter durch die Galaxis

## **42, oder: Wieso, weshalb, warum?**

Anfang 2015 sind wir drei Herausgeberinnen durch einen Zufall wieder zusammengespült worden. Wir kennen uns schon lange aus professionellem Kontext und könnten unterschiedlicher nicht sein. In einer Nacht in Barcelona haben wir dann in all der Unterschiedlichkeit eine große Gemeinsamkeit entdeckt.

Unsere geteilte Leidenschaft ist es, die Unternehmenswelt für Frauen zu verändern. Wir glauben, dass die Herausforderungen des digitalen Zeitalters nur gemeistert werden können,

wenn die Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen genutzt werden. Dazu müssen sich Frauen eingeladen fühlen, Unternehmenskontexte genauso mitzugestalten wie Männer.

Dies ist nur mit einer systemischen Veränderung zu erreichen. Heute bestimmen die von Männern für das berufliche Fortkommen von Männern geschaffenen Unternehmenssysteme die Kriterien für beruflichen Erfolg. Männer werden also an den für Männern entwickelten Erfolgskriterien gemessen – Frauen leider auch. Das ist unfair und führt zu der gängigen Praxis, Frauen zu „entwickeln“ und „trainieren“, damit sie die Kriterien besser erfüllen. Diese Trainingsbedarf-Suggestion trifft bei Frauen häufig auf offene Ohren, sind sie doch tendenziell eher als Männer von Selbstzweifeln geprägt und gerne mit „Mach-es-allen-recht-Antreibern“ ausgestattet. Erschwerend kommt hinzu: Noch immer sind deutlich zu wenig Frauen gerade im mittleren und oberen Management tätig, um das System selbst beeinflussen zu können. 30 % müssten es sein, um wirklich etwas zu verändern.

Die Bewertung von Frauen anhand eines männlichen Kriterienkatalogs ist interessanterweise die Umkehr dessen, was in Kindergarten und Schule (vor allem der Grundschule) passiert. Nicht umsonst wird immer wieder diskutiert, dass Mädchen in der Schule oft besser sind als Jungen und letztere systematisch benachteiligt werden. Eine Ursache dürfte unserer Überzeugung nach die Tatsache sein, dass insbesondere Kindergarten und Grundschule frauendominierte Systeme sind. Hier stellen weibliche Lehrkräfte die Kriterien für erfolgreiches Verhalten auf, die oft Mädchen begünstigen. Jungen werden an den Erfolgskriterien für Mädchen gemessen. Das ist ungerecht. Aber dafür wendet sich das Blatt ja spätestens mit dem ersten Job.

Das Problem ist nur: Während Jungs etwas ihnen eigentlich Fremdes antrainiert bekommen, werden Mädchen in den ersten Schuljahren massiv geprägt, wie Mädchen zu sein haben und was sie erfolgreich sein lässt. Fleißig sein, brav sein, ordentlich sein, nicht zu sehr durch Kreativität und Andersartigkeit auffallen, nicht zu sehr hervorstechen, es allen recht machen, gefallen. Andere überstimmen, eine Diskussion dominieren, als Wildfang toben und kritische Fragen stellen, das „macht ein Mädchen doch nicht“. Leider führen in der Schule damit meist die genau gegenteiligen Kriterien zu guten Noten, die später im beruflichen Kontext zum Erfolg führen.

Interessant ist, dass kein homogenes System funktioniert! Nur wenn beide Geschlechter gleichermaßen gestaltend beteiligt sind und Vielfalt gelebt wird, ist Fairness möglich.

Die gute Nachricht ist: Die bisherigen Erfolgsschemata funktionieren im digitalen Zeitalter nicht mehr. Hier ändern sich gerade die Spielregeln und es sind völlig andere Kompetenzen gefragt. Kompetenzen, über die Frauen oft in stärkerem Maß verfügen als Männer – wie z. B. vernetztes Denken – funktionieren in hierarchiefreien Strukturen, „Empowerment“ anderer, Perspektivwechsel und emotionale Intelligenz.

Daher war für uns Herausgeberinnen klar: Now or never. Genau jetzt müssen Frauen die Gunst der Stunde nutzen und die neuen Unternehmenssysteme mitgestalten. Jetzt ist die Zeit gekommen, heilige Kühe zu schlachten und Paradigmen über Bord zu werfen.

Genau jetzt braucht es eine systemische Bewegung, genau jetzt möchten wir zu dieser Debatte einen Beitrag leisten und eine neue Perspektive hinzufügen.

Es ist Zeit für eine Erweiterung des Lean in Konzepts. Zeit für die Ergänzung einer Lean back Komponente. Wir

möchten Frauen dazu ermutigen, auf die eigenen Stärken und Talente zu vertrauen, sich nicht zu verbiegen und ständig zu optimieren. Wir möchten Frauen dabei unterstützen, Karriere strategisch anzugehen und zu sich selbst zu finden, um dieses Ziel ohne Störung von außen – sprich, Bewertungen und Erwartungen anderer – zu erreichen. Wir möchten, dass Frauen ihre innere Stärke und Unabhängigkeit finden, um wirkliche Veränderung vorantreiben zu können. Nicht jede Chance muss ergriffen werden. Es geht darum, den eigenen Weg und den eigenen „purpose“ zu finden und das Leben privat wie beruflich entsprechend daran auszurichten. Dazu möchten wir inspirierende Rollenmodelle bieten.

Wir haben 38 fantastische Frauen eingeladen, ihre persönliche Geschichte zu erzählen und damit Mut zu machen, das eigene Potenzial zu entdecken und auszuschöpfen. Wir möchten Macht als positives Gestaltungselement erlebbar machen und die gestalterischen Chancen aufzeigen, die sich in der digitalen Welt bieten. Diversity ist der Schlüssel zur Innovation. Unternehmen und auch Gesellschaften, die das nicht erkennen und leben, werden ins Hintertreffen geraten. Dies gilt überall, daher haben wir uns auf die Reise gemacht und gezielt Frauen ausgewählt, mit denen wir gemeinsam die unterschiedlichsten Facetten der deutschen und internationalen Wirtschaft beleuchten.

Das Thema ist leider weiterhin brandaktuell, trotz Quote und Hollywood-/Silicon-Valley-Beispielen sind Frauen in hochrangigen Positionen in Deutschland noch kein Massenphänomen. Es mangelt nicht an tollen Frauen. Oft jedoch bleibt der Blick auf die bekannten Top-20-Frauen in Vorständen und anderen hohen Funktionen beschränkt, die generelle Betrachtung und die Vielfalt von Karrieremodellen unterbleibt – und damit die Verantwortung für die gesell-

schaftliche und unternehmerische Debatte der Systemveränderung.

Deshalb haben wir Frauen aus unterschiedlichen Professionen, unterschiedlichen Ländern und Kulturen, unterschiedlichen Alters und unterschiedlichen Unternehmenswelten eingeladen. Gründerinnen, Frauen in „corporate functions“, Frauen aus der Medienindustrie, Frauen, die Non-Profit-Unternehmen gegründet haben und führen. Sie bieten unterschiedliche Perspektiven, Backgrounds, Nationalitäten und Anknüpfungspunkte, trotzdem verbinden sie am Ende ähnliche Herausforderungen und Probleme. Sie geben vielfältige Einblicke in die entscheidenden Learnings und relevanten Entwicklungsschritte, die sich als Karriere-Booster im Sinne einer Lean back Perspektive herausgestellt haben.

Karriere ist vielfältig und es gibt kein Patentrezept, wohl aber Faktoren, die Karriere erleichtern. Im Vordergrund steht dabei „runter vom Gaspedal, raus aus der Leistungsspirale“, hin zu echter strategischer Zielorientierung und Gestaltung. Sich trauen, die Selbstzweifel über Bord zu werfen und das eigene Bauchgefühl wieder zuzulassen.

Wir haben zudem vier Männer eingeladen, mit uns die systemische Ebene aus Männersicht auszuloten und zu beleuchten. Wie müssen sich Unternehmenssysteme, aber auch gesellschaftliche Systeme ändern, damit Frauen sich wirklich aufgerufen fühlen, mitzugestalten und nicht das System vorzeitig aus Frust zu verlassen? Diese neuen Unternehmenssysteme können nur gemeinsam gestaltet werden. Wir möchten ebenfalls untersuchen, wie ein modernes Frauenbild wirklich aussehen kann und dazu beitragen, dass die Formulierung „du führst wie eine Frau“ ein großartiges Kompliment wird. Zudem ist jetzt die Zeit, echte geteilte Verantwortung für Familie zu etablieren. Jetzt ist die Zeit für ein echtes Elterngeld, eines,

das beide Elternteile in die Verantwortung nimmt und die systemische Veränderung fördert. Warum nicht das Elterngeld an einen mindestens dreimonatigen Einsatz des Familienvaters knüpfen?

Auch möchten wir die Implikationen von Führung aufzeigen, denn Diversity zu leben erfordert nicht einfach nur mehr Frauen in Führung, sondern stellt völlig andere Herausforderungen an alle Führungskräfte – männliche wie weibliche. Eine neue Führungsreife ist gefragt, um die Vielfalt wirklich gewinnbringend zu nutzen – bei Männern und Frauen.

Das vorliegende Buch ist kein Konzeptbuch. Es ist ein Lesebuch und feiert Diversity auch in der buchimmanenten Struktur: 42 verschiedenen Sichtweisen, 42 verschiedene Essays, jeder von ihnen von individueller Erfahrung geprägt. Viele Stimmen, die zum gleichen Thema verschiedene Aspekte beleuchten und damit vielleicht das Offensichtliche zeigen: Schluss mit mehr Dasselben, hin zu einem wirklichen Ausschöpfen des eigenen Potenzials.

In der Einleitung erläutern wir dazu die Prinzipien der Lean back Perspektive im Detail. Im Anschluss werden die Chancen der digitalen Transformation insbesondere für Frauen dargestellt. Im darauffolgenden Grundlagenkapitel werfen wir einen Blick auf die aktuelle Problemlage und beleuchten die generellen Herausforderungen, vor denen Frauen im Wirtschaftsleben stehen. In den anschließenden beiden Kapiteln schildern Autorinnen, wie sie definiert haben, wer sie sind und wohin sie gehen. Sie erläutern, wie sie ihre Leidenschaft gefunden haben und ihrem inneren Kompass gefolgt sind. Im fünften Kapitel geben die Autorinnen und Autoren Ideen für eine erfolgreiche Positionierung, die den Weg zum Ziel maßgeblich erleichtert. Im anschließenden Kapitel geht es um die systemische Sicht: Wie genau müssten sich Unter-

nehmenssysteme verändern, um Frauen und Männer gleichermaßen einzuladen, Verantwortung zu übernehmen und zu gestalten? Was müssen auch Arbeitgeber im Blick behalten, um das weibliche Kompetenzspektrum und Führungspotenzial nachhaltig nutzen zu können? Das Buch endet mit einem Blick auf agile Führung. Damit schließen wir den Kreis, der mit der Darstellung der Chancen der digitalen Welt begonnen hat.

Für die persönlichen Einblicke und inspirierenden Geschichten möchten wir uns bei unseren unglaublichen Autorinnen und Autoren bedanken. Für die anregenden Diskussionen und Unterhaltungen, die bereichernden Beiträge und die wunderbare Unterstützung der Lean back Bewegung.

Jeder einzelne Austausch hat uns berührt, hat uns weitergebracht und uns geholfen, unsere Perspektive zu schärfen. Noch mehr als zu Beginn dieser Reise sind wir sicher, genau auf dem richtigen Weg zu sein.

Ein Buch herauszugeben, ist eine Aufgabe, die einen phasenweise völlig absorbiert.

Wir bedanken uns daher auch bei unseren Familien für die unendliche Geduld, ihre tolle Unterstützung – und das große Verständnis für lange Abende, durchgemachte Nächte, Frühschichten und gedankliche Abwesenheiten.

Nicht zuletzt möchten wir uns bei unserem Lektor Rolf-Günther Hobbeling bedanken, der uns auf eine Art und Weise unterstützt hat, die nur als außergewöhnlich zu bezeichnen ist.

Stefanie Hoffmann-Palomino,  
Christine Kirbach,  
Bianca Praetorius  
Berlin im April 2016

# Einleitung – Die Lean Back Perspektive

## **Eine Bewegung für New Female Leadership**

*“Now I know the things I know,  
and I do the things I do;  
and if you do not like me so,  
to hell, my love, with you!”*

Dorothy Parker

Das foucaultsche Pendel, ein Ruderteam, Yin und Yang, sie haben alle eine Gemeinsamkeit: Es geht um Ausgewogenheit und Balance, die aus einem Wechselspiel – einer Dynamik aus zwei Gegensätzen entsteht. Genauso wie Lean back und Lean in – wie Ausatmen und Einatmen.

### **Das Selbst**

Die Zentrifugalkräfte der digitalen Transformation wirbeln alles Bekannte durcheinander. Einer der persönlichsten Nebeneffekte ist die permanente Präsenz der eigenen Person durch Social Media. Erfolg wird dargestellt und kommuniziert, man selbst wird zur Marke und Karriere passiert nicht mehr in den stillen Kämmerlein der Großkonzerne. Das Selbst und die Arbeitswelt befinden sich in einem permanenten Sog von nicht endender Veränderung. Unsere Gesellschaft erlebt dabei eine noch nie zuvor erlebte Distanzlosigkeit von privatem und öffentlichem Raum. Das Selbst rückt immer mehr ins Rampenlicht und wird dem stetigen Vergleich ausgesetzt. Es scheint so, dass eine innere Besinnung und Verschärfung der eigenen Reflexion eine neue grundlegende Anforderung an jeden geworden ist, um in den Strömungen der permanenten Wandlung sich zumindest selbst Halt geben zu können.

### **Neue Zeiten, neue Maßnahmen**

Wir sind längst über den Zeitpunkt hinaus, bei dem es lediglich um Life-Balance ging. Nein, wir sind inzwischen regelrecht dazu gezwungen, uns mit uns selbst auseinanderzusetzen und innerlich zu wachsen, um uns bei all diesem Lärm wieder selbst zu hören. Das innere Soundboard – sich selbst zu hören und spüren zu können – dazu braucht es zugleich Raum und Fokus auf sich selbst. Es braucht Lean back.

Wenn es dann mal still ist, man sich selbst hört und die Erwartungen der anderen beiseitelässt – dann ergeben sich plötzlich ganz andere Ansichten und Perspektiven. Nicht nur auf das Selbst, sondern auch auf die bisher zelebrierten Normen und Klischees, die von anderen als Erfolgsrezepte oder als „der Weg zum Erfolg“ propagiert und übergestülpt wurden. Jetzt haben wir den Raum, um diese unpassenden

Abziehbilder abzustreifen und unsere eigene Erfolgsperspektive zu zeichnen.

### **Digitale Transformation als besondere Chance für Frauen**

Die digitale Transformation bietet dabei eine einmalige Gelegenheit: Systeme für berufliches Fortkommen, die im Kern für Männer von Männern geschaffen wurden, abzulösen. Es ist an der Zeit, dass neue Systeme von Frauen und Männern gemeinsam gestaltet und verbessert werden.

Diversity ist der stärkste Treiber von Innovation. Jedoch muss klar sein: Diversity kommt nicht ohne einen Preis. Dem Anderen, Neuen und Fremden muss mit Respekt, neugieriger Aufgeschlossenheit und Wertschätzung begegnet werden. Nur so kann man die Stärken des Gegenübers wirklich erfahren und wahrnehmen. Es bedarf einer viel reiferen Gesprächskultur, um die geschaffenen Reibungsflächen als „Entstehungsplattform für das Neue“ wirklich nutzen zu können. So kann man dann schließlich beobachten, wie der Treibstoff „Diversity“ seine volle Kraft entfalten kann.

Konzernstrukturen schleifen gerne an den Ecken und Kanten der Mitarbeiter. Dies steht im Kontrast zu den Anforderungsprofilen, die eine immer agilere und schnelllebigere Welt an uns stellen.

Sich verändernde Arbeitswelten erfordern genau die Kompetenzen, die Frauen naturgemäß in einem starken Maß mitbringen. Die Anthropologin Helen Fisher fand in diesem Zusammenhang zu folgender Formulierung: „[W]omen tend to think in webs of interrelated factors, not straight lines. I call this female manner of thought ‚web thinking‘“ (Fisher 1999). Im Zentrum der Digitalisierung stehen die Fähigkeiten zu zyklischem Denken und iterativem Vorgehen in Projekten. Das gesamte agile Projektmanagement basiert auf einer sogenann-

ten zyklischen Vorgehensweise. Ein anderes Beispiel ist Design Thinking, bei dem Kunden- und Anwenderbedürfnisse im Zentrum stehen. Beide Themen kreisen ausdrücklich um weibliche Schlüsselqualifikationen. Die Zeit ist reif für mehr Frauen in relevanten Führungspositionen.

### **Vom Anpassen und versperreten Wegen**

Seit Jahren aber erleben wir in der Zusammenarbeit mit Top-Frauen immer wieder das Gleiche: Durch vermeintlichen Anpassungs- und Leistungsdruck stehen sie ihrer nachhaltigen Entwicklung vor allem selbst im Weg. Wir sehen viel Lean in. Jedoch führt das oft eher in die Überarbeitung und ins Burn-out als zu der gewünschten Karriereentwicklung. Der Druck zur vermeintlichen Selbstoptimierung führt zu massivem Stress. Schnell verliert man das übergeordnete Ziel aus den Augen und traut sich wenig zu. Auf typisch weibliche Stärken zu setzen, ist negativ konnotiert.

### **Die Lean back Perspektive – bewusst Haltung einnehmen**

Daher ist es Zeit für Lean back. Lean back heißt, eine Perspektive einzunehmen, die einen erkennen lässt, was man braucht, um seine Ziele zu erreichen. Es heißt, sich den nötigen Raum zu geben. Raum, der einen Kraft aus sich selbst heraus schöpfen lässt, um sich selbst zu vertrauen und einfach zu wissen, dass man gut ist.

### **Lean back – Raum zur Selbstreflexion**

Lean back bedeutet, sich selbst zu reflektieren und den eigenen „purpose“ zu definieren. Es bedeutet, für sich selbst zu klären: „Wer bin ich und wohin will ich“, unabhängig von Außenstehenden. Unberührt von gesellschaftlichen Ansprü-

chen und den Erwartungen anderer aus dem privaten Umfeld. Durch inneren Synchronismus authentisch sein.

### **Lean back – innere Unabhängigkeit gewinnen**

Lean back bedeutet, eine innere Unabhängigkeit zu entwickeln und die Besserwisser von außen zu ignorieren. Es geht darum, konkret herauszufinden, was man selbst möchte und eine weitblickende berufliche Zielperspektive zu entwickeln. Das heißt, Karriere-Entscheidungen weniger taktisch zu treffen, sondern strategisch zu überlegen: „Welche Themen muss ich besetzen und welche meiner Stärken helfen mir dabei?“ Darauf warten, entdeckt zu werden, ist vorbei. Es gilt, die Karriere zielgerichtet in die eigene Hand zu nehmen. Statt Leistungsspirale und „Fleißbienenfalle“ Weitblick und Abstand.

### **Lean back – neue Gestaltungsräume schaffen**

Lean back bedeutet auch, Macht als positives Gestaltungselement zu begreifen. Es ist an der Zeit, Frauen dazu zu ermutigen, die Macht der Führung als positives Gestaltungselement zu sehen und zu nutzen. Wie wollen wir Frauen die Dinge für unsere Geschäftsfelder und für uns besser machen, wenn wir die Macht nicht als Gestaltungsfreiraum begreifen und sie enthusiastisch nutzen?

Karriere ist so vielfältig wie das Leben. Es gilt, den Weg zu finden, der die eigenen Stärken fördert, der ein schönes Maß an Leichtigkeit mitbringt und Freude und Zufriedenheit schenkt.

### **Lean back – synchron sein, statt Pausen schaffen**

Lean back bedeutet, Balance zu finden in allem, was ist. Im professionellen Leben, im Privaten und all dem, was sich

überschneidet. Dabei müssen sich die private und berufliche Erfüllung nicht ausschließen. Es gilt herauszufinden, wo die natürliche Neugier liegt, aus der sich Leidenschaft entwickelt und Dinge plötzlich einfach fließen.

Lean back bedeutet auch, seinen Lebensdurst und Tatendrang auszuleben und sich auch Raum für Nicht-Arbeitsrelevantes zu nehmen. Persönliches Wachstum wird immer auch zu professionellem Wachstum.

Persönliche Erfüllung bedeutet also nicht, eine Pause zu machen, sondern schlicht: nahe bei sich selbst zu sein.

### **Lean back – Diversity feiern**

Diverse Systeme brauchen unterschiedliche Mindsets und Kompetenzfelder. Der Schlüssel liegt darin, zu verstehen, dass das Andersartige eine Chance ist. Systeme der Vielfalt erfordern es auch, konstruktive Streitgespräche führen zu können. Hier bedeutet Lean back, zuhören zu können, die eigene Meinung zurückzustellen und zu schätzen, wenn Ansichten unterschiedlich, anders oder ungewohnt sind – je mehr Perspektiven, desto besser. Es geht nicht mehr darum, Recht zu haben als Leader, sondern Erfahrungsräume zu gestalten, die einen Nährboden für offene Konflikte, kreative Reibungsflächen und innovative Spielflächen aufmachen.

### **Auch das System muss sich verändern, es muss agil werden**

Systemisch betrachtet bedeutet Lean back, die Karriereleiter nicht alleine zu erklimmen und möglichst weit nach oben zu kommen, sondern Systeme zu erschaffen, die es ermöglichen, gemeinsam als Team erfolgreich zu sein und wertgeschätzt zu werden. Dies bedeutet auch, im Netzwerk gemeinsam nach oben vorzustoßen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Das Durchhaltevermögen gerade in Teams mit hoher Diversity erlaubt es, gemeinsam an den unterschiedlichen Perspektiven zu wachsen und Vertrauen in die gegenseitigen Stärken zu gewinnen. Auch wenn es sich zu Beginn befremdlich und sperrig anfühlt, lohnt es sich doch, das Investment zu tätigen.

Systeme verändern sich nicht durch gute Absichten oder Appelle. Systeme verändern sich durch das Vorleben von neuen Konzepten. Es braucht den Mut, neue Wege zu gehen. Dazu gehört auch die Kraft, eigene Schwäche zu zeigen. Lean back bedeutet, anderen den Raum zum Wachsen zu lassen.

Wäre es nicht eine schöne Welt, in der Fehler belohnt werden und Mitarbeiter, deren Karriere man beflügelt hat, zum eigenen Erfolg dazugezählt werden? Wäre es nicht schön wenn die Welt ein Ruderboot wäre?

### **Literatur**

Fisher, H. (1999). *THE FIRST SEX: The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World*. New York: Random House.

# Die Herausgeberinnen



**Stefanie Hoffmann-Palomino** ist ein digitales Urgestein. Bereits 2006 gründete sie ihr erstes Unternehmen, das mobile soziale Netzwerk aka-aki. aka-aki gewann unter anderem zwei Webby Awards, einen Lead Award und den Innovationspreis der Bitkom. So sammelte sie früh Erfahrungen in der Führung und Entwicklung von Start-ups in einem innovativen und sich schnell verändernden Technologiemarkt. Für ihre iOS-Applikation Gabi erhielt sie 2013

den Mobile Tech Jury Preis und einen Lovie Award. Heute berät sie große Unternehmen und gibt Vorträge zu digitaler Transformation, Strategie, Netzwerken, Social Media und Mobile-Technologie – und sie entwickelt weiter ihre eigenen Produkte. Ihre Arbeiten und Produkte fanden Erwähnung in Medien wie Techcrunch, The Times, France2 und CNN. Das Business Punk Magazin zählt sie zu den Top-50 kreativen Köpfen Deutschlands unter 40 Jahren.



**Christine Kirbach** ist Organisationspsychologin und zertifizierter Coach mit mehr als 18 Jahren Erfahrung als Beraterin und Managerin. Ge gründet hat sie bereits früh in ihrer Karriere und den Aufstieg und Fall der „New Economy“ erlebt. Sie hat mehrere Auszeichnungen für ihre Employer-Branding-Aktivitäten bei Fresenius und ProSiebenSat.1 erhalten und im Bereich Top-Executive-Development mit den führenden Business

Schools weltweit gearbeitet, u. a. der Harvard Business School. In den vergangenen Jahren vertiefte sie ihr Interesse an nachhaltigen Transformationsprozessen von Menschen und Organisationen. Dabei interessiert sie vor allem die systemische Sicht. Die Gestaltung moderner Arbeitswelten, die Förderung der Innovationsfähigkeit und die individuelle Begleitung von Menschen in Veränderungskontexten bilden heute den Kern ihrer Arbeit. Sie ist passionierte Referentin auf Kongressen und außerdem als Autorin aktiv. Christine ist Mitglied des Kuratoriums der Fresenius Hochschule München und somit am Puls aktueller Forschung und der Ausbildung neuer Generationen.



**Bianca Praetorius** ist public-speaking- und storytelling-Trainerin. Als ausgebildete Schauspielerin und Autorin transferiert sie systematisch Techniken aus den darstellenden Künsten in die Start-up- und Corporate-Welt. Große Firmen und Accelerator wie Hub:raum (Deutsche Telekom), Start-upbootcamp, Wayra (Telefonica), Axel Springer Plug & Play, Deutsche Bahn Mindbox, Bayer Pharma Grants4Apps,

General Assembly London, ProSiebenSat.1, Daimler Benz, EnBW und Google haben bereits mit Bianca Trainingsprogramme und Learning Experiences durchgeführt. Durch ihre erfolgreiche Zusammenarbeit mit mehr als 200 internationalen Start-ups verfügt sie über ein themenübergreifendes Netzwerk. Sie ist Mitgründerin von the red lab und stolze Ambassador für „thousand network“.

**The red lab** wurde im Oktober 2015 von den drei Herausgeberinnen aus der Taufe gehoben und ist eine Boutique für Fluidification – powered by butterflies. Das digitale Zeitalter revolutioniert die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben. Die Spielregeln ändern sich dauernd. Wir gestalten individuelle Lernerfahrungen und transformieren Strukturen, Prozesse und Köpfe damit die Unternehmen, die mit uns arbeiten, agiler und innovativer werden und das Potenzial des digitalen Zeitalters voll nutzen können. „Fluid is the new normal“, ist unser Motto. Die erste Workshop-Serie, die von the red lab entwickelt wurde, ist „Accelerate Female Leadership“, die das Führungspotenzial von Frauen feiert und dieses durch Tiefgang und intensive Trainingsmethoden befeuert. Für mehr Informationen: [theredlab.com/leadership](http://theredlab.com/leadership) und [leanbackstories.com](http://leanbackstories.com)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Zukunft wird sehr, sehr anders: Vom Glanz der digitalen Morgenröte</b> .....	<b>1</b>
	<i>Xiaoqun Clever</i>	
<b>2</b>	<b>Wo ist eigentlich das Problem? Über-debattiert und unterschätzt</b> .....	<b>17</b>
2.1	Von Königinnen, USPs und dem Gegenteil von „Star Wars“ .....	19
	<i>Heidi Stopper</i>	
2.2	Unbewusstes Bias – wenn wir nicht merken, was wir denken. Über uralte Männer- und Frauenbilder, gefangen im Unterbewusstsein .....	30
	<i>Susanne Wendl</i>	
	Literatur .....	39

<b>3</b>	<b>Wer ich bin und wer ich sein möchte</b> .....	41
3.1	Be yourself, everyone else is taken .....	44
3.1.1	Sich selbst wählen .....	44
	<i>Sylvia Schenk</i>	
3.1.2	Führe Regie über dein Leben! ....	52
	<i>Stefanie López</i>	
3.1.3	The Power of Rowing Through “No” .....	64
	<i>Joanna Riley</i>	
3.1.4	Der Sprung ins kalte Wasser fühlt sich nicht wärmer an, wenn man später springt .....	71
	<i>Susann Hoffmann</i>	
3.1.5	On Authenticity, Self-Belief and Leadership .....	79
	<i>Beverly W. Jackson</i>	
3.2	Do what you love .....	86
3.2.1	Don't Follow the Norms .....	86
	<i>Anju Rupal</i>	
3.2.2	Don't be Afraid to be the Underdog .....	95
	<i>Katariina Rantanen</i>	
3.2.3	Die Stimmende .....	103
	<i>Nicola Tiggeler</i>	
3.2.4	Years of Personal Growth – My Most Important Learnings ..	117
	<i>Anabel Jensen</i>	
3.3	Wunderbare Wendepunkte: Underdog und Über-Ich .....	128
3.3.1	Mein Weg zum wahren Erfolg ...	128
	<i>Simone Richter</i>	

3.3.2	Die Geschichte einer spazieren gehenden Ex-Superhero-Frau- Anwärterin .....	141
	<i>Alexandra Lotte Quadt</i>	
3.3.3	Progress, not Perfection – How I Learned about Success and Failure .....	150
	<i>Melissa Alam</i>	
3.4	Auf Safari mit dem inneren Kompass ....	156
3.4.1	Prinzipien weiblicher Führung ..	156
	<i>Joana Breidenbach</i>	
3.4.2	Karriere ist eine Kreuz- und Querfahrt .....	174
	<i>Nina Ranke</i>	
3.4.3	Alles eine Frage der Balance. Mein persönliches Yin und Yang.	185
	<i>Carmen Rex</i>	
	Literatur .....	194
<b>4</b>	<b>Den eigenen Weg in den Fokus nehmen: Adlerblick und Vogelperspektive .....</b>	<b>197</b>
4.1	Das Leben in die eigene Hand nehmen ...	199
4.1.1	Das Ziel klar vor Augen – und auf ins Ungewisse! .....	199
	<i>Leila Summa</i>	
4.1.2	About Overperforming, Scar-sharing and Chinese Wisdom	215
	<i>Xochilt Balzola-Widmann</i>	
4.1.3	I Have a Secret for You: Those in Leadership Roles Don't Always Know Best .....	224
	<i>Julie Mossler</i>	

4.1.4	Ich werde mal Aufsichtsrätin!?! . . .	232
	<i>Carola Lichtenberg</i>	
4.1.5	Inside Out . . . . .	250
	<i>Diana Chan</i>	
4.1.6	Re-re-re-defining “International Career Woman”: The Spark You’ll Find, Shooting Into the Dark . . . .	255
	<i>Joana Picq</i>	
4.1.7	Indian Tea in a British Cup – About Internal Diversity and the Joy of Holding Space . . . . .	265
	<i>Tia Kansara</i>	
4.2	Re-inventing “having it all” . . . . .	275
4.2.1	How I Became a Mum While Loving my Job . . . . .	275
	<i>Caroline Ragot</i>	
4.2.2	Die Berater-Mindset einer Fulltime-Mama: über die Schönheit des „Zwittermodells“ . . . . .	286
	<i>Simone Kreyer</i>	
4.3	Durch Führung wachsen . . . . .	298
4.3.1	Turning Your Passion into Your Dream Job: Confessions of a PR Maven . . . . .	298
	<i>Ayelet Noff</i>	
4.3.2	Vom Sprung ins kalte Wasser zum Impulsgeber . . . . .	304
	<i>Inga Bergen</i>	
4.3.3	Vom Türenschiagen und Raum-abgeben-Können . . . . .	314
	<i>Eva Maria Zoll</i>	
	Literatur . . . . .	326

<b>5</b>	<b>Schokoladenseite re-loaded – Auftritt und Fußabdruck: sich zeigen, aber richtig.....</b>	<b>327</b>
5.1	Einzigartigkeit, Positionierung und Reichweite .....	329
5.1.1	Be your own brand! Warum eine eigene Marke heute unverzichtbar ist. ....	329
	<i>Regina Mehler</i>	
5.1.2	Do-it-yourself-Markenbildung: eine Bedienungsanleitung .....	339
	<i>Tilo Bonow</i>	
5.1.3	The good, the bad and the ugly: Warum das eigene Sprechen ein Spiegel deines Selbst ist .....	349
	<i>Bianca Praetorius</i>	
5.1.4	Karriere heißt vor allem: Netzwerken.....	359
	<i>Silke Foth</i>	
5.2	Mut zum Gestalten .....	377
5.2.1	Karriere wird aus Mut gemacht – die subjektive Betrachtung einer Headhunterin .....	377
	<i>Constanze Buchheim</i>	
5.2.2	A Conversation Amongst Tech Girls About Power and Leadership ....	390
	<i>Zoe Adamovicz, Mai Temraz</i>	
	Literatur .....	399

<b>6</b>	<b>„Wenn du schnell gehen willst, dann gehe alleine. Wenn du weit gehen willst, dann musst du mit anderen zusammen gehen.“</b> .....	<b>401</b>
6.1	Break the rules and hack the system .....	403
6.1.1	Das Ende des männlichen Paradigmas – Geschlechtergerechtigkeit als gemeinsame Aufgabe und vereintes Ziel .....	403
	<i>Robert Franken</i>	
6.1.2	Das System muss (auch) geändert werden .....	418
	<i>René Demin</i>	
6.1.3	Female Geeks a Minority? Hell, no! Diversity is a must. It's not a good peoples treat .....	430
	<i>Jess Erickson</i>	
6.1.4	Shining Collectively. Welcome to the Workplace of the Future .....	437
	<i>Nancy Birkhölzer</i>	
6.2	(Agiles) Führen .....	448
6.2.1	No guts, no glory: warum Frauen mutiger und souveräner führen sollten .....	448
	<i>Tania Leuschner</i>	
6.2.2	Leadership – eine sehr persönliche Sichtweise .....	456
	<i>Chris Philipps</i>	
	Literatur .....	470

# 1

## Die Zukunft wird sehr, sehr anders: Vom Glanz der digitalen Morgenröte

Xiaoqun Clever

Die digitale Welt stellt an allen Fronten gängige Prinzipien auf den Kopf. Sie ist gekennzeichnet von einer ganz neuen Dynamik und Schnelligkeit. Bisher gültige und verlässliche Grundlagen, auf denen in der Vergangenheit ganze Industrien ihre Geschäftsmodelle aufgebaut haben, gelten nun nicht mehr. Das Umfeld verändert sich von einem statischen, organisierbaren und vor allem kontrollierbaren Kontext in einen chaotischen. Die Prämissen für komplette Geschäftsmodelle werden weggeschwemmt. Das ist längst kein Wandel mehr, den man einfach so nebenher bewältigen kann, sondern Veränderung auf einem völlig neuen Level, die zutiefst verunsichert.

Die frühen und bis heute gültigen Management-Theorien basieren auf der Industrialisierung. Unternehmen haben sich auf das Perfektionieren des einzelnen Schritts im Gesamtprozess spezialisiert und damit mehr Effizienz erreicht. An

diesem Modell orientiert sich alles: People, Performance-Management, Führungsstil und Führungskultur.

Jetzt kommen gänzlich neue Herausforderungen auf Unternehmen zu. Genau die Menschen, die in der Vergangenheit in einem völlig anderen Umfeld geprägt wurden, müssen jetzt mit diesen Herausforderungen nicht nur umgehen können – sie sollen den Wandel auch treiben. Die Vorhersagen im Hinblick darauf, wie erfolgreich ihnen das gelingt, sind nicht besonders positiv. Man geht davon aus, dass 50 % der Fortune 500 in 50 Jahren nicht mehr existieren.

### **Wissen ist wertlos. Lernen können ist kriegsentscheidend.**

Langfristige Planung und Methoden funktionieren nicht mehr. Auch Steuerung und Kontrolle verlieren ihre Wirkkraft, weil sich das Marktumfeld und auch der Kunde so schnell verändern. Feedback von außen zwingt Unternehmen dazu, intern umzusteuern. Das bedeutet direktes Feedback vom Endkunden. Früher war Produktentwicklung durch interne Experten getrieben. CEOs oder Chief Product Owner gaben den Ton an. Allgemein galt, wenn man etwas nur lange genug macht, wird man besser und schließlich zum allwissenden Experten. Heute ist es genau umgekehrt! Das ist der Grund für die Relevanz von Big Data und den dringenden Bedarf aller Unternehmen, in den direkten Dialog mit dem Endkonsumenten zu treten.

Die Abkehr von interner Expertise hin zur Orientierung am Feedback von außen bedeutet auch eine große Veränderung im Hinblick auf die Kompetenzen, die man in der Zukunft benötigt. Wissen allein zählt nicht mehr, sondern Wissenserwerb. Lernmotivation und Lernfähigkeit, Offenheit für Neues, sich selbst immer wieder infrage stellen – das sind auf einmal kriegsentscheidende Kompetenzen.

### **Veränderbar sein oder gar nicht mehr sein**

Firmenzugehörigkeit und langjähriges Wissen sind nicht mehr ausschlaggebend. Langgediente Führungskräfte, die glauben, sie könnten besser führen, weil sie das Unternehmen so gut kennen, müssen jetzt entdecken, dass das aufgrund der starken Dynamik kein Asset mehr ist.

Unternehmen, die es nicht schaffen, wirklich lernende Organisationen zu werden, werden zu den 50 % der Fortune 500 gehören, die es schon bald nicht mehr geben wird. Ob ein Unternehmen nur behauptet, es sei eine lernende Organisation oder wirklich eine ist, lässt sich leicht erkennen. Man braucht sich nur anzuschauen, wie Strategie und Produktentwicklung gemacht werden. Verfügt ein Unternehmen über eine Strategie die etwa lautet: „Revenue verdoppeln“ oder „Marge erhöhen um X %“ oder über eine echte lernende Strategie? Wie sehr wird im Unternehmen wirklich vernetzt gedacht? Bei großen Initiativen ist es klar, dass sie nicht nur einen Vorstandsbereich berühren, weil sie alle darunterliegenden Systeme und Prozess tangieren. Aber wie sieht es bei kleineren Projekten aus? Werden Produktentscheidungen daten- oder egogetrieben getroffen? Kann mit Unsicherheit umgegangen werden, oder ist alles bis ins letzte Detail an Zahlen ausgerichtet? Es gibt zunehmend Projekte, bei denen man zur Frage nach der Höhe des ROI nur sagen kann „Ich weiß es nicht – aber ich weiß, dass wir definitiv sterben, wenn wir es nicht tun“.

### **Neuer Wein aus alten Schläuchen: Wie soll das gehen?**

#### **Über die Hilflosigkeit, Innovation zu produzieren**

Unternehmen brauchen außerdem gute Ideen, wie sie echte Innovation treiben wollen. Häufig sind sie sehr gut darin, inkrementelle Innovation zu gestalten. Schaut man sich jedoch