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. Jungs 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 Desselben, 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 begonnenen 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

http://www.springer.com/978-3-658-13923-0

Die LEAN BACK Perspektive
Leadership heute – 42 inspirierende Wege erfolgreicher Frauen
Palomino, S.; Kirbach, C.; Praetorius, B. (Hrsg.)
2017, XXX, 470 S. 53 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-13923-0