

Von der Bewerbung bis zur Gehaltsverhandlung: Erfolgsrezepte von Expertinnen

# Der Karriere-Plan für Frauen

**Autorin**  
Susanne Nickel  
**macht Frauen Mut, sich zu holen, was sie wollen**  
Fotos: Jurga Graf, Julia Schneider, Markus Götzfried, Goran Gajanin

**A**uf gut Bairisch könnte man sagen: Es ist auch Zeit geworden! Seit der vergangenen Woche ist klar: Zum ersten Mal rückt eine Frau an die Spitze eines DAX-Unternehmens – nämlich Jennifer Morgan bei SAP. Eine große Ausnahme, denn ganz grundsätzlich arbeiten immer noch deutlich mehr Männer als Frauen in Führungspositionen. Laut einer Studie der Boston Consulting Group lag 2018 der Anteil von Frauen in den Vorständen der 100 größten deutschen Unternehmen bei lediglich sieben Prozent. Woran liegt das? Und vor allem: Wie kann frau das ändern? Diese Fragen haben erfolgreiche Münchner Unternehmerinnen jetzt bei einer Podiumsdiskussion besprochen. Anlass war das neue Buch **Gestatten: Chefin. Karrieredrehbuch für Frauen**, das die Unternehmensberaterin Susanne Nickel vorstellte. Auf dieser **tz-Seite** verraten sie und drei weitere erfolgreiche Damen die wichtigsten Schritte auf dem Weg zum Erfolg.

LAURA FELBINGER,  
LISA KRETZSCHMANN

Woher kommt es, dass so wenig Frauen in Führungspositionen sind? Vor allem an Selbstzweifeln – sagt Autorin Nickel. Die seien beim weiblichen Geschlecht nämlich stärker ausgeprägt als unter Männern. Das habe mit alten Rollenbildern zu tun, oft auch mit der individuellen Prägung. Nickel: „Bei einem kleinen Mädchen im Kleidchen heißt es: ‚Was für ein süßes Mädchen!‘ Selten wird so etwas zu einem kleinen Jungen gesagt. Da heißt es dann eher: ‚Was für ein toller Junge, der kann schon auf einen Baum klettern!‘“ Das trage dazu bei, dass Mädchen eher gefallen wollen und Jungs sich beweisen wollen. In der Arbeitswelt sollten aber auch Frauen mutig zeigen, was in ihnen steckt. Dafür gibt's konkrete Tipps:

**Die Bewerbungsmappe:**

Susanne Nickel empfiehlt das STAR-Modell. Das steht für Situation, Task (Aufgabe), Action (Handlung) und Result (Ergebnis). In einer guten Bewerbungsmappe solle man das, was man bei seinem letzten Arbeitgeber gemacht hat, anhand dieses Modells darstellen. „Das hilft, den Nutzen, den man dem Arbeitgeber gebracht hat, herauszustellen“, sagt Nickel. So lenken Sie den Blick der Entscheider auf die Fakten. Fürs Bewerbungsfoto gilt: Kindchen-Schema vermeiden! Also bloß nicht den Kopf schief halten, kein Mona-Lisa-Lächeln! Sie wollen ja keinen Beschützerinstinkt wecken, sondern zeigen, dass Sie die Richtige für den Job sind. Gute Kleidung, guter Fotograf – und dann natürlich bleiben.

**Selbstvertrauen holen:**

Wichtig für den Erfolg ist selbstsicheres Auftreten. Das hat man schon oft gehört – aber wie holt man sich's? Nickel gibt einfache Tipps: „Man muss auch kleine Erfolge gebührend feiern und sie nicht als selbstverständlich ansehen.“ Außerdem sei es wichtig, sich realistische Ziele zu setzen. Das können auch banale Dinge im Privaten sein, wie dass man sich vornimmt, jeden Sonntag einen Kuchen zu backen. „Wenn man das durchzieht, bekommt man immer wieder die Bestätigung: Das habe ich geschafft“, so Nickel. Zudem sei es wichtig, seine Ziele zu definieren und zu entscheiden, ob man selbst 100-prozentig dahintersteht.

**Das richtige Auftreten:**

Wir alle wissen: Oft ist unser Erfolg nicht nur von der Qualität unserer Arbeit abhängig, sondern auch von unserem Auftreten. Nickel sagt: „Es ist immer wichtig, sich zu überlegen: Wie wirke ich auf andere? Für Frauen ist das oft herausfordernder als für Männer – schon allein deshalb, weil die Bandbreite der möglichen Kleidung größer ist. Auch hier gilt: Besser keine Klischees bedienen! Wer sich zum Beispiel zu sexy kleidet, läuft Gefahr, nicht ernst genommen zu werden. Grundsätzlich gilt: ‚Die Kleidung muss zur Branche und zum Unternehmen passen, deshalb sind generelle Empfehlungen schwierig. Bleiben Sie aber auf alle Fälle Sie selbst! Wer sich auf hohen Hacken unwohl fühlt, sollte auch keine tragen.‘“

**So verhandelt frau richtig ums Geld:**

Selbstbewusstes Auftreten ist besonders wichtig, wenn man ums Gehalt verhandelt. Zunächst solle man sich gut vorbereiten und sich informieren, was andere Menschen in der gleichen Position verdienen, rät Nickel. Zudem solle man sich überlegen, welchen konkreten Nutzen man der Firma bisher gebracht hat – in Zahlen, Daten und Fakten. Im Gespräch ist die Körperhaltung wichtig. „Man muss in den Hochstatus gehen. Das heißt: aufrecht stehen oder sitzen und nicht geknickt! Schultern zurück – und direkt in die Augen gucken“, so Nickel.

**Karriere & Kinder – das geht!**

Kinder und Karriere sind (allerdings mit viel Energie) vereinbar – viele junge Mütter studieren zum Beispiel trotz Kind. Das Münchner Studentenwerk bietet etwa Krippen- und Kindergartenplätze an. Auch Susanne Nickel wurde jung Mutter: „Mit 19 bekam ich meinen Sohn. Er war im Kinderhort. So konnte ich das Jura-Studium stemmen, natürlich auch mit diversen Helfern“, erzählt die 51-Jährige. Entscheidend ist dabei immer das offene Gespräch mit dem Partner – schließlich kann auch der Vater daheim bleiben und sich ums Kind kümmern. Wichtiger Hinweis: In einem Vorstellungsgespräch darf der Kinderwunsch keine Rolle spielen. „Die Frage, ob man Mutter werden will, ist nicht zulässig. Da darf man guten Gewissens einfach sagen, das sei derzeit nicht geplant“, rät Nickel.

## Die Gastro-Königin: „Immer Ziele stecken!“

„Als studierte Rechtsanwältin habe ich mir als Quereinsteigerin in Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung die Qualifikationen erarbeitet, die mir die letzten 15 Jahre im kaufmännischen Bereich insbesondere bei Käfer zugute gekommen sind. Mir hat aber auch immer der operative Bereich sehr viel Spaß gemacht, daher verantwortete ich jetzt die Beteiligungen an jungen Unternehmen im Food- und Digitalisierungsbereich. Erfolg ist für

mich persönlich, wenn ich meine selbst gesteckten Ziele erreiche – sei es beruflich, privat oder sportlich. Ich bin überzeugt, dass jeder mit Zielstrebigkeit, Fleiß und Begeisterung alles erreichen kann – egal ob Mann oder Frau. Wenn ich daran denke, dass meine Oma schon als Landärztin gearbeitet hatte, während ihr Mann als Physiker sehr eingespannt war. Aus meiner Erfahrung neigen Frauen aber durch eine höhere Empathie eher zu

Eigenreflexion oder auch Selbstkritik: Hätte ich, könnte ich... Da hilft mir der Satz, den ich aus meiner Zeit als Leistungssportlerin mitgenommen habe: ‚Ich habe in dem Moment mein Bestes gegeben – und dann weiter nach vorne schauen.‘“

CLARISSA KÄFER (50),  
GESCHÄFTSFÜHRENDE  
GESELLSCHAFTERIN KÄFER  
CAPITAL GMBH UND  
AUFSICHTSRATSVORSITZENDE  
KÄFER AG



## Die Hutmacherin: „Herzblut!“

„Hutmacherin war erst mein Zweitberuf. Bevor ich meine Leidenschaft zum Beruf machte, habe ich als Krankenschwester gearbeitet. Dass ich mich nun mit meinem Beruf vollkom-

men wohlfühle, ist ein großer Erfolg. Niemand bearbeitet Aufträge bis spät in die Nacht, wenn man nicht mit Leidenschaft dahintersteht. Das Herzblut, mit dem man seiner Arbeit nach-



geht, hilft natürlich auch dabei, wirtschaftlich Erfolg zu haben. Junge Frauen, die versuchen, sich auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen, sollten also immer sie selbst sein und einen Job finden, der sie glücklich macht. Authentizität, Empathie und Belastungsfähigkeit sind hilfreiche Eigenschaften, wenn man sich behaupten will, denn sie alle weisen auch auf Selbstbewusstsein hin. Ist man selbstbewusst, dann fallen einem auch Dinge wie Gehaltsverhandlungen sicherlich nicht mehr so schwer. Außerdem herrscht ein unfassbarer Fachkräftemangel, qualifiziertes Personal ist deshalb wertvoller denn je. Ob jemand möglicherweise in die Babypause geht, sollte wirklich keine Rolle spielen. Schließlich findet sich immer eine Lösung. Ist man selbstständig, kann das allerdings schon etwas schwieriger sein.“

CHRISTINE HALBIG (51),  
SELBSTSTÄNDIGE  
HUTMACHERIN

## Die Architektin: „Mutig sein!“

„Ich leite ein eigenes Innenarchitektur-Büro in München, mit dem ich bereits einige Preise gewonnen habe. Erfolg: Das bedeutet für mich Anerkennung und das Gefühl, im Team etwas erreicht zu haben. Wichtig sind Mut und Durchsetzungsvermögen. Ich muss mich hin und wieder mit



mal ein Handwerker übergriffig geworden. Ein anderer sagte laut in Richtung meiner Angestellten, ich hätte ja lauter hübsche, junge Studentinnen in meinem Team. Die Zusammenarbeit habe ich beendet. Tatsächlich sind wir ein reines Architektinnen-Büro. Ich würde auch Männer einstellen, aber die bewerben sich selten. Frauen sind im Bereich der Innenarchitektur

in der Überzahl. Ich finde es richtig, wenn Frauen die Möglichkeit bekommen, eine Führungsposition zu übernehmen. Eine Frauquote erscheint mir sinnvoll. In Politik und Wirtschaft dominieren Männernetzwerke, da kommt eine Frau ohne Unterstützung von außen nicht so leicht durch.“

JULIA SCHNEIDER (45),  
GESCHÄFTSFÜHRERIN IAM  
INTERIOR.ARCHITECTS.MUNICH