

Claudia Rankers
Kerstin Rücker (Hg.)

LEADERSHIP

Claudia Rankers
Kerstin Rücker (Hg.)

LEADERSHIP

Frauen schaffen Zukunft



Frankfurter
Allgemeine
Buch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
buch@fazbuch.de

Umschlag: Nina Hegemann
Satz: Jan W. Hofmann
Druck: UAB BALTO print, Vilnius
Printed in the EU

1. Auflage
Frankfurt am Main 2026
ISBN 978-3-96251-264-4

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Druckprodukt mit finanziellem

Klimabeitrag

ClimatePartner.com/18507-2607-1007

Inhaltsverzeichnis

Die Herausgeberinnen	10
Claudia Rankers und Kerstin Rücker	13
EINFÜHRUNG	
Cawa Younosi	15
VORWORT	
Katharina Schleeberger	18
TITEL WEG, NETZWERK WEG?	
Angelika Schindler-Obenhaus	26
FÜHRUNG ENTSTEHT VOR DEM TITEL	
Nina Pütz	34
FÜHREN HEISST VERTRAUEN	
Claudia Rankers	41
WIE BRINGT MAN EIN NETZWERK IN EINE LEADING POSITION UND WAS IST DER NUTZEN?	
Kerstin Rücker	50
GUTE FÜHRUNG – RÜCKBESINNUNG AUF DAS, WAS ZÄHLT	
Daniela Mehner	58
UMBRUCH MACHT FÜHRUNGSFÄHIG	
Simona Deckers	66
MODERNES LEADERSHIP, EIN RADIKALES UPGRADE!	
Natalie Kurz	75
LEADING FROM WITHIN	
Anke Brinkmann	83
LEADERSHIP IM KI-ZEITALTER – KLARHEIT UND VERANTWORTUNG IN HYBRIDEN ARBEITSWELTEN	
Nalan Sipar	90
ICH HABE EINE VISION FÜR DEUTSCHLANDS MEDIENLANDSCHAFT	
Birgit Hass	98
LEADERSHIP DER ZUKUNFT – WIE FRAUEN SICHTBARE UND VERNETZTE MACHTSTRUKTUREN FORMEN	
Maike July	105
LEADERSHIP 4.0: AUTHENTISCH, SOUVERÄN, WEIBLICH	

Daniela Grumbach DIE ILLUSION TRAINIERBARER FÜHRUNG	112
Claudia Lässig KREATIVITÄT – DIE UNTERSCHÄTZTE SCHLÜSSELKOMPETENZ MODERNER FÜHRUNG	119
Katrin Wellmann ZIVILGESELLSCHAFT – KLARE HALTUNG, KLARE FÜHRUNG?	126
Dr. Claudia Burger MEHR ALS KI: MENSCHSEIN ALS ZUKUNFTSKOMPETENZ EXZELLENTER FÜHRUNG	134
Franziska Niemann LEAN LEADERSHIP FÜR NEW WORK – IMPULSE FÜR TRANSFORMATION UND INNOVATION	141
Aida Rizvo KLARHEIT UND MENSCHLICHKEIT IM MITTELSTAND NEU DENKEN	149
Marion Borgs WIRKSAME FÜHRUNG ENTLANG DER ENTSCHEIDENDEN MOMENTE	158
Sabine Mesletzky LEADERSHIP JENSEITS DES ORGANIGRAMMS	167
Pia Pracht WIRTSCHAFTSKANZLEIEN – THE FUTURE IS FEMALE	175
Melanie Amelia Preßler WENN FÜHRUNG UNABHÄNGIG WIRD	182
Prof. Dr. Nadine Kammerlander MENSCH(LICHKEIT) IN DER FÜHRUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN	189
Dr. Ulrike C. Straßer SICHERHEIT, SICHTBARKEIT UND SPONSORING – DAS IST FÜHRUNG	196
Dr. Maike Hora und Dr. Meriem Tazir NACHHALTIGKEIT UND FÜHRUNG	204
Monika Burkard LEADERSHIP – UNSERE ZUKUNFT IM FOKUS	211
Alexa Gorman LEADERSHIP IN START-UPS: WAS MACHEN GRÜNDERINNEN ANDERS?	218

Sandra Schäck	225
RENDITEFAKTOR EMPATHIE – WIE WERDEN TECHNIKER IM HIRE & FIRE UMFELD GEFÜHRT?	
Dr. Jutta Krienke	232
HOCHSPANNUNGSFÜHRUNG	
Heike Leise	241
LEADERSHIP IM ZEITALTER DER KI	
Dr. Mirjam Staub-Bisang	249
SAGE, WAS DU DENKST, TUE, WAS DU SAGST	
Katrin Turvey	258
FÜHRUNG IM VERTRIEB – WARUM GLEICHBEHANDLUNG WACHSTUM VERHINDERT	
Kathrin Weber und Barbara Buth	266
FÜHRUNG OHNE DISTANZ – WARUM FAMILIE DIE EHRLICHSTE FORM VON LEADERSHIP IST	
Bärbel Grade und Alexandra Weiler	273
LEADERSHIP ENTSTEHT IM DIALOG	
Alexandra Beran	281
LEADERSHIP UND HOCHBEGABUNG	
Ramona Swhajor und Mona Steinhäuser	290
KÜNSTLERISCHE HALTUNG ALS FÜHRUNGSPRINZIP DER ZUKUNFT	
Dr. Karolina Sauer-Sidor	298
FÜHRUNG ALS WACHSTUMSMOTOR	
Katrin Richter	307
ERST LEADERSHIP MACHT GOVERNANCE WIRKSAM	
Ute Böhringer-Mai	315
GUTE FÜHRUNG MACHT DEN UNTERSCHIED!	
Judith Mandel und Nadja Gäms	322
PURPOSE ALS KOMPASS – WARUM FÜHRUNG RICHTUNG BRAUCHT	
Dr. Diana Taubert	330
FÜHRUNG IM EPOCHENBRUCH	
Marion Neises	338
METAKOGNITION – DIE STILLE VORAUSSETZUNG MODERNER FÜHRUNG	

Diana Bolle-Radszuhn und Julia Zobler	346
WER IST HIER DER WAHRE LEADER?	
Tanja Kopietz-Heberle	354
MIT WELCHEN INNEREN VORAUSSETZUNGEN FÜHRUNGSTEAMS KOMPLEXE TRANSFORMATIONEN MEISTERN	
Marianne Schmolke	363
DIE DRIVER-SEAT-LOGIK	
Sandra Stibale	369
FÜHRUNG MIT WERTEN UND WIE SIE WIRKSAMKEIT ERZEUGT	
Unterstützer	376
Kontakte	377
In der Reihe „Frauen schaffen Zukunft“ erschienen	378

**„To handle yourself, use your head;
to handle others, use your heart.“**

Eleanor Roosevelt

**„Nobody cares how much you know,
until they know how much you care.“**

Theodore Roosevelt

Die Herausgeberinnen

Claudia Rankers, Geschäftsführerin des Rankers Family Office und CEO von Zukunftswerk

Seit dem Jahr 2003 ist Claudia Rankers Inhaberin des Rankers Family Office, einem Multi Family und Unternehmer Office, das sich ganzheitlich um alle finanziellen, betrieblichen und privaten Belange seiner Mandant:innen kümmert. Sie und Kooperationspartner:innen schätzen die Unternehmerin als pragmatische Visionärin mit Einsatz, Kreativität, Know-how und Qualität. „Unternehmertum ist meine Leidenschaft!“, sagt sie.

Claudia Rankers ist Expertin für Vermögensstrukturierung, Kapitalanlagen, Immobilienkäufe und Finanzierungen, Unternehmensgründungen, Kapitalbeschaffung, Wachstumsstrategien sowie für die Vorbereitung des Unternehmensverkaufs bzw. der Nachfolge. Als Diplom Bankbetriebswirtin, EFA European Financial Advisor, Certified Financial Planner (CFP), Certified Generations Advisor (CGA) und Certified Foundation and Estate Planner (CFEP) entwickelt sie individuelle Lösungen und Konzepte.

Vor der Unternehmensgründung war sie Direktorin und Führungskraft bei der Schweizer Bank UBS und der Deutschen Bank, bei der sie zuletzt eine Private Banking Einheit leitete, die für Spezialfonds und Anlagen von Unternehmen, Stiftungen und Verbänden verantwortlich war.

2026 hat Claudia Rankers Zukunftswerk gegründet zur Bündelung aller Aktivitäten im Bereich Frauen im Unternehmen und in Führungspositionen. Zukunftswerk ist eine Netzwerkplattform für gemeinsame Projekte, Business und Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Seit 1994 engagiert sich Claudia Rankers ehrenamtlich für die Förderung von Frauen im Beruf und Unternehmen. 2014 wurde sie Vorstandsvorsitzende des Landesfrauenrats Rheinland-Pfalz. Ihr Erfolgsrezept: interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Sichtbarkeit von Role-Models, Best-Practices,

Wissenstransfer und aktives Netzwerken sind weitere Erfolgsfaktoren und liefern konkrete Ergebnisse.

2016 wurde sie in die Gründungsallianz und 2022 in das Start-up-Board des Wirtschaftsministeriums Rheinland-Pfalz berufen. Von 2022 bis 2024 war sie zudem Netzwerkpartnerin der Transformationsagentur Rheinland-Pfalz.

Als Ehrenvorsitzende des Landesfrauenrats Rheinland-Pfalz kümmert sie sich seit 2022 um die Themen Finanzen, Wirtschaft, Nachhaltigkeit und Impact. Claudia Rankers hat unter anderem ein Unternehmerinnen- und ein Autorinnennetzwerk gegründet. Sie ist Initiatorin des bundesweiten Preises „Erfolgreiche Frauen im Mittelstand“, der 2025 zum vierten Mal in Kooperation mit Prof. Dr. Nadine Kammerlander von der WHU Otto Beisheim School of Management durchgeführt wurde (www.frauen-im-mittelstand.de). Mit den Büchern „Nachhaltigkeit – Frauen schaffen Zukunft“ (2021), „Gründen – Frauen schaffen Zukunft“ (2022), „Unternehmensnachfolge – Frauen schaffen Zukunft“ (2023) und „Werte – Frauen schaffen Zukunft“ (2024), „Innovationen – Frauen schaffen Zukunft“ (2025) hat sie bereits über 230 engagierten Wissenschaftlerinnen und Unternehmerinnen eine Plattform geboten. 2021 wurde Claudia Rankers für 27 Jahre Ehrenamt mit dem Landesverdienstorden von Rheinland-Pfalz ausgezeichnet.

Als Initiatorin, Herausgeberin, Autorin, Beirätin, Mentorin, Mitglied verschiedener Jurys und Beraterin bringt Claudia Rankers ihre Expertise und ihre Netzwerke operativ und im Ehrenamt ein. Sie ist regelmäßig als Referentin und Podiumsteilnehmerin sowie für Podcasts gefragt. Darüber hinaus ist sie Mitglied im Expert:innenbeirat vom CSR-Dialogforum, der Sustainability Academy von e-hoch-3 und Global Advisory Council der G100 als Advisory Member for Sustainable Development Goals (SDG). Mit allen Maßnahmen will Claudia Rankers Männer und Frauen im Mittelstand stärken, erfolgreiche Unternehmerinnen herausstellen und nachhaltige Unternehmensführung fördern.

Kerstin Rücker, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung CO-STRIVE

Kerstin Rücker ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung CO-STRIVE. Sie berät Menschen und Organisationen in Themen des Wandels und der zukunftsfähigen Entwicklung. Zudem ist sie Initiatorin von Führungs- und Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte und Gründer:innen. Frau Rücker ist Expertin für Strategie- und Organisationsentwicklung, Führung und People Management sowie Entrepreneurship.

Ihre Ausbildung hat die Diplom-Kauffrau in Deutschland, den USA und Schweden absolviert. Nach vielen Jahren als Strategieberaterin bei Accenture war sie als Direktorin eines internationalen Konsumgüterherstellers verantwortlich für Personal, Organisationsentwicklung und soziale Nachhaltigkeit.

Als Gründungsmitglied und langjährige Vorstandsvorsitzende von Social Business Women e. V. hat sie in den letzten drei Jahren rund 1000 Gründerinnen begleitet.

Kerstin Rücker ist Speakerin, Autorin und aktuelle Co-Herausgeberin der Buchreihe „Frauen schaffen Zukunft“. Sie veröffentlicht in den Themenfeldern HR, Führung, Nachhaltigkeit, Werte sowie Innovation und Gründung im Haufe Verlag und im Verlag Frankfurter Allgemeine Buch.

Ihre Passion ist es, die Zukunftsfähigkeit von Menschen und Organisationen zu fördern. Vielfalt, Innovation und Weiterentwicklung sieht sie als wichtige Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland

Claudia Rankers
Geschäftsführerin Rankers Family Office
CEO Zukunftswerk



Kerstin Rücker
Geschäftsführerin
CO-STRIVE



EINFÜHRUNG

Führung ist ein vielfach bearbeitetes Thema, doch gerade in Zeiten des massiven Wandels ist Führung in besonderem Maße gefordert. Gleichzeitig steht sie selbst vor großen Herausforderungen. Mehr vom Gleichen hilft selten weiter und bringt selten neue Ansätze und Lösungswege hervor – Stichwort Thomas-Prinzip.

Perspektivenvielfalt und ihre Nutzung im Führungsalltag sind ein Schlüssel, um aktuellen und künftigen Herausforderungen zu begegnen. Dabei spielen die Perspektiven und Erfahrungen von (Führungs-)Frauen im Bereich „Leadership“ eine wichtige Rolle. Diese Perspektiven und Erfahrungen zu teilen, sichtbar zu machen und in den Dialog zu bringen, ist Ziel des Buches „Leadership – Frauen schaffen Zukunft“. Im vorliegenden Band geht es um Selbstführung, Führung von Menschen und Organisationen sowie um Markt- und Themenführerschaft im Sinne einer Leading Position, die auch soziale, wissenschaftliche und Netzwerkorganisationen miteinschließt.

Positives, gesundes Leadership ist essenziell für gute Zusammenarbeit in Teams, für die effektive Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen, für konstruktive Kommunikation zwischen Menschen, für Lernen und Entwicklung in Teams sowie für eine resiliente Organisationskultur. Gemeinsam Erfolge zu teilen und Rückschläge zu meistern, sind zwei Seiten derselben Medaille. Starke Führung stärkt Menschen und bringt deren Potenziale nicht nur hervor, sondern auch wirksam zum Einsatz. Wir brauchen Führungspersönlichkeiten, die inspirieren, die mit Mut zum Risiko handeln und Zukunft gestalten! Zukunftsorientierte Organisationen und engagierte Mitarbeitende können unsere Wirtschaft und Gesellschaft weiterentwickeln und so die Zukunft unseres Wirtschaftsstandorts sichern.

Die F.A.Z.-Buchreihe „Frauen schaffen Zukunft“ lebt von Vielfalt. In diesem Sinne vereint dieses Buch über 50 Stimmen von starken Frauen, die mit ihren Ideen, Vorhaben und Erfahrungen Organisationen und deren Führungskulturen prägen – von Start-ups über den Mittelstand und Konzernen, den öffentlichen Sektor und die Wissenschaft bis zu

sozialen Initiativen und Netzwerken. In einer Zeit, in der technologische Umbrüche, KI und Digitalisierung, Klimawandel und Biodiversitätskrise, geopolitische Verwerfungen, Demokratieerosion und gesellschaftlicher Wandel neue Lösungen verlangen, zeigen die Beiträge: Leadership hat viele Gesichter – und Frauen spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Die Autorinnen dieses Bandes gewähren bemerkenswert persönliche Einblicke in ihre Erfahrungen. Mit fundierter Praxisexpertise und klarer Haltung verfolgen sie ein gemeinsames Ziel: den Leserinnen und Lesern Mut zu machen, Leadership neu zu denken und den Wandel aktiv mitzugestalten – nicht nur im Denken, sondern im konkreten Tun.

Lesen Sie vom Einfluss von Künstlicher Intelligenz, von Werteorientierung, Vertrauen und Verantwortung. Von Hochbegabung, dem Einfluss auf die Governance und von Wachstumstreibern, von Leadership im öffentlichen Bereich und in Netzwerken, von Kreativität, Macht und dem Einfluss von Umbrüchen. Die Rolle von Wirtschaft, Kunst und Kultur, Nachhaltigkeit und Wissenschaft wird ebenso beleuchtet wie zentrale gesellschaftliche Fragen.

Dieses Buch ist eine Einladung, den Wert von positivem, gesundem Leadership neu zu entdecken und mit Freude zu handeln!

VORWORT

Cawa Younosi, Geschäftsführer, Charta der Vielfalt e. V.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten 50 Menschen ein und dieselbe Frage stellen. Würden Sie wirklich erwarten, 50-mal dieselbe Antwort zu hören? Ich hoffe nicht.

Trotzdem suchen wir erstaunlich oft nach der einen richtigen Antwort. Dabei liegt der eigentliche Wert in den vielen unterschiedlichen Antworten. Jede erzählt weit mehr als nur eine persönliche Meinung. Sie berichtet von Erfahrungen oder von Entscheidungen, die gelungen sind oder schwer waren. In ihr spiegeln sich Werte, die Orientierung geben oder Zweifel, die in keinem Lebenslauf zu finden sind. Kurzum: Jede Antwort trägt die Geschichte des Menschen in sich, der sie gibt.

Vielleicht kennen Sie das ja, manche Antworten bleiben uns lange im Gedächtnis. Sie lassen uns einfach nicht mehr los. Sie eröffnen einen Gedanken, auf den wir allein nicht gekommen wären. Sie erweitern unseren Blick und zeigen uns Erfahrungen, die wir selbst nie gemacht haben. Ich bin überzeugt davon, dass so Entwicklung entsteht.

Die 50 Autorinnen dieses Buches nähern sich alle derselben Frage aus sehr unterschiedlichen Richtungen: Was braucht gute Führung?

Gerade in Zeiten großer Veränderungen stellt sich die Frage nach guter Führung immer wieder neu. Denn wo vieles gleichzeitig in Bewegung gerät, wächst der Wunsch nach Orientierung. Gleichzeitig leben wir in einer Zeit, in der Urteile oft schneller entstehen als Gespräche. Ich glaube aber, dabei geht etwas Entscheidendes verloren: die Neugier auf den Menschen hinter einer Meinung oder einer Entscheidung.

Für mich persönlich hat sich dabei immer wieder eine Erfahrung bestätigt: Jeder Mensch bringt mehr mit, als auf den ersten Blick sichtbar ist.

Wenn ich heute auf meinen eigenen Weg zurückblicke, sehe ich vor allem die Menschen, die an mich geglaubt haben. Menschen, die genauer hingeschaut haben. Sie sahen nicht nur, wo ich gerade stand. Sie sahen vor allem, was möglich sein könnte. Rückblickend wird mir immer wieder bewusst, wie vieles auch anders hätte verlaufen können. Manche Türen haben sich geöffnet, weil andere Menschen mehr in mir gesehen haben, als zu diesem Zeitpunkt sichtbar war.

Viele dieser einzelnen Momente haben meinen Blick auf Führung geprägt. Denn gute Führung bedeuten für mich zwei Dinge: Sich niemals mit dem Offensichtlichen zufriedenzugeben und nie vorschnell zu entscheiden.

Wie ich dazu komme? Ich verrate es Ihnen. Im Laufe meines Berufslebens hat mich immer wieder dieselbe Frage beschäftigt: Wann entfalten Menschen ihr Potenzial? Irgendwann habe ich verstanden, dass ich die falsche Frage gestellt habe. Potenzial muss nicht erst entstehen. Es ist längst da. Die eigentliche Frage lautet: Unter welchen Bedingungen wird es sichtbar?

Genau diese Frage begleitet mich bis heute. Sie prägt auch meine Arbeit für die Charta der Vielfalt. Dort beschäftigen wir uns täglich mit der Frage, wie Arbeitswelten aussehen müssen, damit Menschen ihr Potenzial einbringen können. Genau darin sehe ich eine der wichtigsten Aufgaben guter Führung. Sie schafft Vertrauen und sie eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten. Vor allem aber gestaltet sie Rahmenbedingungen, in denen Menschen wachsen können. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass nicht jeder Mensch den selben Weg gehen wird. Aber jeder sollte die Chance haben, seinen eigenen zu finden.

Am Anfang dieses Vorworts habe ich Sie gefragt, ob Sie wirklich 50-mal dieselbe Antwort erwarten würden. Mich interessiert dabei vor allem eines: Wie ist jede einzelne dieser Antworten entstanden?

Beim Lesen dieses Buches habe ich sie mir immer wieder gestellt.

Alle Autorinnen dieses Buches eint weder ein gemeinsamer Karriereweg noch exakt die gleiche Erfahrung. Sie schreiben aus unterschiedlichen Branchen und Lebensrealitäten. Manche führen große Organisationen, andere kleine Teams. Einige gestalten Veränderung aus einer formalen Führungsrolle heraus. Andere wirken dort, wo Führung keinen Titel braucht. Ihre Geschichten unterscheiden sich. Was sie verbindet, ist ein gemeinsames Verständnis von Leadership, Leading Positions und Self-leadership, das den Blick konsequent in die Zukunft richtet. Vor allem aber verbindet sie die Bereitschaft, andere an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen.

Was ich Ihnen außerdem versprechen kann, die Antworten in diesem Buch werden sich widersprechen. Manche werden Ihnen vertraut vorkommen. Andere werden Sie herausfordern. Das ist die Stärke dieses Buches.

Aber wer auf der Suche nach der einen richtigen Antwort ist, wird sie hier nicht finden. Ich hoffe das jedenfalls.

Denn gute Fragen begleiten uns oft länger als jede einzelne dieser Antworten.