

MONIKA BYLITZA

# AUTHENTISCH. CHEFIN. SEIN.

Entfalte  
dein Potenzial  
als **Female Leader**

  
Francke

# INHALT

Vorwort.....	7
1. Plötzlich Chefin – individuell und stilsicher führen .....	9
2. Selbstmarketing .....	19
3. Ich-Stärke im Führungsalltag – Authentizität ist besser als Anpassung.....	29
4. Muskeltraining für das Selbstwertgefühl .....	41
5. Souveräne Führungsstärke braucht Mut zur Macht.....	57
6. Konflikte: Jede Auseinandersetzung lohnt sich .....	70
7. Teamführung: Gelingende Gemeinschaft braucht klare Führung .....	88
Zum Schluss – Perfekt unvollkommen!.....	104

## WIDMUNG

Für meine Enkel Levi, Ida und Jakob

Möge Euer fröhlich buntes Herz Euch immer den richtigen  
Weg weisen. Danke, dass ich Eure Oma sein darf.

# VORWORT

Die Idee, meine beruflichen Erfahrungen, Erfolge und Niederlagen mit anderen Frauen zu teilen, entstand vor einigen Jahren. In Coachings spürte ich, dass vor allem junge Frauen Orientierung bei weiblichen Vorbildern suchen. Sie wollten von erfahrenen Frauen hören, wie diese ihren eigenen Weg zwischen Karriere und Familie gefunden, wie sie sich im Beruf authentisch durchgesetzt haben und wie sie für sich selbst eine gesunde Balance zwischen Berufs- und Privatleben finden.

Ich kenne viele hochkompetente, hervorragend ausgebildete Frauen, die all das mitbringen, was Unternehmen von heute brauchen und fordern – emotionale Intelligenz, persönliche Integrität, soziale Kompetenz –, und dennoch beim Karrierewettlauf auf der Strecke bleiben. Sicher gibt es dafür vielfältige Gründe und Lebensentwürfe unterscheiden sich. Nicht jede Frau strebt nach Führungsverantwortung oder beruflicher Karriere. Doch neben dem bewussten Verzicht auf Karriere gibt es sehr häufig auch den resignierten Rückzug und das Gefühl, sich vergeblich zu investieren. Es wird daher Zeit, dass beruflich ambitionierte Frauen die Zügel selbst in die Hand nehmen und Verantwortung für ihre Karriere übernehmen.

Leadership bedeutet, die eigene Entwicklung aktiv in die Hand zu nehmen. Es geht also für jeden Menschen darum, einen Lebensentwurf zu entwickeln, der wirklich zur eigenen Persönlichkeit – zu den Begabungen und Werten – passt, die ihn ausmachen. So sorgst du dafür, dass deine Mitarbeitenden und Vorgesetzten dich ernst nehmen und respektvoll behandeln.

Du willst deine persönliche Entwicklung gezielt voranbringen? Dann kläre, was dir in deiner aktuellen Lebenslage besonders wichtig ist. Anschließend kannst du entscheiden, wohin du deine Aufmerksamkeit und deine Energie lenken willst. Dabei übst du einen konsequent ressourcenreichen Umgang mit dir selbst ein, der deinen Entscheidungs- und Handlungsspielraum erweitern wird.

Mit meinem Buch mache ich dir Mut, deine Karriere nach eigenen Regeln zu gestalten. Mut, authentisch zu sein, um überholten Klischees die rote Karte zu zeigen. Mut, auf deine Verdienste hinzuweisen, Herausforderungen anzunehmen und Risiken einzugehen. Aber auch Mut, sinnhaft zu sein und dich ehrenamtlich zu engagieren. Ich verbinde damit den Wunsch, deine Risikobereitschaft zu fördern und überzogene Erwartungen hinter dir zu lassen. Zeig dich, um dich mit deinen Stärken erfolgreich in Unternehmen, Organisationen, Kirchengemeinden und Gesellschaft einzubringen!

So, und jetzt pack's an! Raus aus der Komfortzone! Übernimm Verantwortung für deine Ziele und glaube daran, dass du viel mehr erreichen kannst, als du für möglich hältst. Pack dein Potenzial aus und entdecke deine innere Schatzkammer. Ich wünsche dir Freude beim Lesen, Neugier und Entdeckerfreude, deinen ganz eigenen Weg zu suchen und diesen dann auch konsequent zu gehen.

Noch unbedingt ein Hinweis zum Thema »Sprachstil«. Ich spreche mit diesem Buch vor allem Frauen an, weshalb ich meistens die weibliche Form benutze. Selbstverständlich schließe ist damit aber auch immer die männliche Form (und umgekehrt) ein. Ich möchte gerne im Fluss schreiben und stelle fest, dass gendergerechte Sprache für mich noch nicht so vertraut ist, dass ich mit meinen mangelnden Kenntnissen Texte schreiben kann, die Lesevergnügen möglich machen. Hier bin ich Dazulernende und hoffe, dass ich in Zukunft einen respektvollen und gut lesbaren Weg finde. Mein Sprachgefühl rebelliert noch gewaltig, wenn ich ein ganzes Buch lang von Chefs und Chefinnen schreibe. Ich hoffe auf dein Verständnis für meinen Umgang mit Worten und freue mich, wenn du dich auch ohne Sternchen oder Doppelpunkt angesprochen fühlst.

Monika

# 1. PLÖTZLICH CHEFIN – INDIVIDUELL UND STILSICHER FÜHREN

## JE KLARER DEINE PERSÖNLICHKEIT, DESTO KLARER DAS IMAGE

Hast du's geschafft und eine Führungsposition erreicht? Oder möchtest du in eine Führungsposition aufsteigen? Wie fühlst du dich dabei? Die meisten Frauen, mit denen ich im Coaching oder in Seminaren zu tun habe, leisten hervorragende Arbeit in ihrem Job. Erstaunlicherweise fühlen sich viele von ihnen aber nicht so richtig wohl in ihrer Haut. Sie sind stolz auf ihre Beförderungen, doch drängen sich ihnen immer wieder Fragen auf: »Mache ich das, was ich tue, richtig?« – »Schaffe ich die Anforderungen, die an mich gestellt werden?«. Häufig verlieren sie durch kleine und große Grübelschleifen die Lust an der Führung.

»Wer will ich sein?« Diese Frage beschäftigt die meisten von uns immer wieder. Jedes Mal, wenn du in einem Veränderungsprozess steckst oder wenn es irgendwie »hakt«, hast du die Wahl: Du kannst die Dinge auf deine alte, mehr oder weniger bewährte Weise lösen, du kannst dich aber auch nach belebenden Alternativen umschaun. Dieses Buch soll dich auf einen Führungsjob vorbereiten, wenn du kurz vor dem Sprung in eine Führungsaufgabe stehst. Es liefert dir handfeste Strategien für mehr Erfolg im Beruf. Und es soll Frauen, die schon länger in einer Führungsposition arbeiten, Ideen schenken, wie sie humorvoll, erfolgreich und gelassen die Zukunft gestalten können. Außerdem hoffe ich, dass Managerinnen, die es bereits nach oben geschafft haben, ermutigt werden, weiblichen Führungskräften mit Rat und Tat zur Seite zu stehen – als Vorgesetzte, Mentorin oder als wohlwollende Kollegin.

Seit mehr als 20 Jahren begleite ich Frauen in Führungspositionen aus allen Branchen und Unternehmensgrößen. Davor war ich selbst

in diversen Führungspositionen tätig und habe bei einer deutschen Großbank wertvolle Praxiserfahrungen auf den Gebieten Personalführung, Coaching, Wertpapiermanagement und Vertrieb gesammelt. 2001 habe ich meine eigene Firma gegründet und motiviere seitdem als Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach Menschen dazu, Verantwortung für ihre Einzigartigkeit zu übernehmen. Nach 30 Jahren Erfahrung in Coaching und Training bin ich davon überzeugt, dass alle Ressourcen im Menschen vorhanden sind, um anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Mein Vertrauen in die Veränderungsbereitschaft meiner Kundinnen ist grenzenlos. Deshalb möchte ich dich, liebe Leserin, darin unterstützen, im Spannungsfeld zwischen Person, Aufgaben und ganz normalem Alltagswahnsinn einen erfolgreichen und zu dir passenden Weg zu finden. Dieser Weg beginnt damit, dass du dich respektvoll mit deinen aktuellen Wünschen und Herausforderungen auseinandersetzt. Das funktioniert am besten, wenn du danach fragst, wie du deine von Gott geschenkten Ressourcen, Stärken und Gaben mit Leidenschaft und Entdeckerfreude einsetzen kannst.

Ich habe selbst erfahren, worüber ich in diesem Buch schreibe. Und meine eigenen Erfahrungen und die meiner Kundinnen bestätigen, dass Frauen in ihrer Führungsaufgabe andere Herausforderungen als Männer haben.

Bevor du startest, denke daran: Alle Übungen sind nur Denkanstöße. Sie geben immer nur einen Ausschnitt deiner Persönlichkeit wieder. Manche Fragen wirst du in einem Jahr vielleicht anders beantworten als heute. Es geht also nicht darum, sich selbst in Schubladen zu stecken, sondern Impulse zu bekommen und systematischer über den Menschen nachzudenken, der du heute bist. Wenn ich mich in schwierigen Situationen oder weitreichenden Projekten nicht sofort entscheiden kann, erlaube ich mir den Satz: »Das darf sich noch entwickeln.« Diese Erlaubnis entspannt unmittelbar und erlaubt meinem Gehirn, Lösungen ohne Anstrengung zu suchen.

Erstaunlicherweise fördert das meine Entscheidungsstärke und ich erlebe, dass Antworten häufig »im Schlaf« kommen. Oft hilft es mir, einfach einen Stift in die Hand zu nehmen und alles aufzuschreiben, was mir gerade in den Sinn kommt. Ich meine wirklich ALLES. Nach

fünf Minuten mit einem Stift in der Hand erlebe ich, dass mein Gehirn sich auf mein Thema einlässt und anfängt, nach Lösungen zu suchen. Egal von welcher Seite aus du deine Herausforderungen anpackst – jeder kleine Schritt in die richtige Richtung ist besser, als auf der Couch zu sitzen und darauf zu warten, dass das Leben dir die Erfüllung deiner Wünsche auf einem Silbertablett serviert. Glaube mir, das wird nicht passieren.

## DEFINIERE DEIN THEMA UND DEINE HERAUSFORDERUNGEN

Konzentriere dich in den folgenden Kapiteln auf konkretes Handeln und Tun. Manchmal inspirieren dich ungewöhnliche Aufgaben oder verrückte Fragen. Das kann dich enorm herausfordern und wird dir wahrscheinlich auch jede Menge Spaß bringen.

Fangen wir gleich an. Sei offen, neugierig, ehrlich und beantworte – am besten schriftlich – dein aktuelles Anliegen:

- Was hat dich dazu eingeladen, dieses Buch zu lesen?
- Welches Thema beschäftigt dich konkret?
- Welches Verhalten möchtest du gerne ändern?
- Für welche Entscheidung brauchst du eine Lösung?
- Welchen konkreten Wunsch hast du für die nächsten Wachstumsschritte?

Überlege jetzt noch einmal gründlich:

- Sind deine Antworten ehrlich und wirklich das, was du erreichen willst?
- Oder denkst du daran, wie du die Erwartungen anderer erfüllen kannst?

- Wenn ja, wer sind diese anderen?
- Willst du ihre Erwartungen erfüllen?
- Was passiert, wenn du es nicht tust?

Es gilt eine Regel:

Solange viele Mitmenschen dich als »ganz nett« empfinden, ist das ein Indiz dafür, dass du noch nicht genug positioniert bist. Denn nur wenn dir klar ist, wie du wirkst, kannst du mitbestimmen, was hinter deinem Rücken über dich erzählt wird. Echtheit und Ehrlichkeit machen dich zu einer vertrauenswürdigen Person. Also bleib ehrlich – Menschen spüren, wenn sie eine Mogelpackung vor sich haben.

## ERFOLG HAT VIELE FACETTEN

Das Mantra unserer Zeit heißt: Sei du selbst, mach was aus dir und deinem Leben. Klingt, als sei alles möglich. Säuselnde Werbebotschaften und Millionen Angeber-Selfies suggerieren uns, alles sei machbar, wenn wir bloß wollen. Aber »möglich« heißt nicht, dass es dir auch gefallen würde. Sicher kennst du Führungspersönlichkeiten, die souverän durchs Leben gehen, denen alles leichter zu fallen scheint als anderen, die scheinbar vor nichts Angst haben und jede Herausforderung mit Freude annehmen. Sie kommen fast mit allen Menschen gut klar, ziehen die Sympathien auf sich und haben keine Probleme, mit anderen in Kontakt zu treten. Sie verfolgen ihre Ziele konsequent, lassen sich auch von kleinen Rückschlägen nicht entmutigen und erreichen deswegen meistens alles, was sie sich vornehmen.

Willst du wissen, was diese Menschen anders machen und wie ihr Erfolgsrezept lautet? Die Antwort ist leichter, als du denkst: Das, was diese Menschen gemeinsam haben, ist schlicht und einfach eine große Portion Selbstvertrauen. Du möchtest dein Selbstvertrauen stärken? Herzlichen Glückwunsch – das ist ein super Plan! Ich verrate dir, wie du diesen Plan am besten in die Tat umsetzen kannst. Finde deinen eigenen Maßstab, statt dich danach zu richten, was andere von dir erwarten. Du bist nicht auf die Welt gekommen, um dich zu verbie-

gen und es anderen Menschen recht zu machen. Tritt für das ein, was sich für deine Führungsaufgabe gut und stimmig anfühlt, und gestalte deinen Job nach deinen eigenen Vorstellungen. Das bedeutet noch lange nicht, dass du damit automatisch gegen deine Mitarbeitenden handelst. Ganz im Gegenteil: Authentische und verlässliche Führungspersönlichkeiten gewinnen das Vertrauen ihres Teams.

- Wo genau liegt dein Weg?
- Was willst du wirklich aufbauen?
- Und wer bist du, wenn du die Forderungen anderer abschüttelst?

Du kannst in jedem Alter, in jeder Situation andere Pfade einschlagen. Denn du hast immer eine Wahl, eine besondere Chance: dich selbst zu verändern. Wer willst du sein? Diese Frage ist nicht nur in Veränderungsprozessen eine der wichtigsten Fragen des Lebens.

.....  
*Erfolg heißt: zufrieden zu sein. Und möglichst oft glücklich.  
Um das zu erreichen, ist es niemals zu spät.*  
.....

## MEIN WEG ZU MEHR SELBSTVERTRAUEN: SCHLUSS MIT DER BESCHEIDENHEIT

Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen wurden mir nicht in die Wiege gelegt. Als Bergarbeiterkind musste ich schon früh akzeptieren, dass die Welt mir nicht zu Füßen liegt und es für mich auch »nix im Universum zu bestellen gibt«. Die Startbedingungen ins Leben ließen für mich nicht erwarten, dass ich jemals Autorin sein und eine erfolgreiche Firma gründen würde. In meinem Umfeld waren diejenigen Menschen etwas wert, die mit harter und körperlicher Arbeit ihr Brot verdienen. Ich stamme aus »einfachen Verhältnissen«, für die ich heute sehr dankbar bin. Denn schon früh wurde mir klar, dass ich

nach Möglichkeit in der Schule aufpassen muss, wenn aus mir mal etwas werden sollte. Meine Eltern haben mich und meine Schwester nach ihren Möglichkeiten gefördert – doch diese waren begrenzt. Die Stadtbücherei wurde zu meiner Insel, Bücher zu meinen Freunden und liebevollen Wegbegleitern, die mich in andere Welten entführten. In diesen Welten waren Träume möglich und Abenteuer hatten ein Happy End.

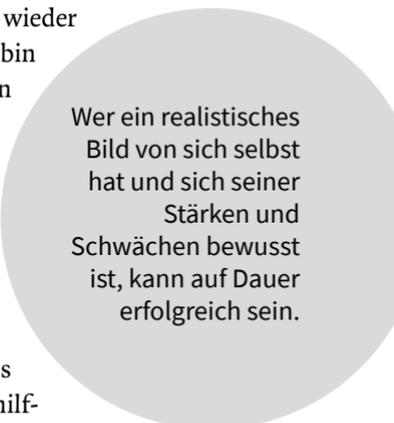
Pippi Langstrumpf regte nicht nur meine Fantasie an, sie war auch mein Vorbild. Wahrscheinlich überrascht dich das nicht, denn viele Frauen meiner Generation schwärmen für Astrid Lindgren und die Heldinnen in ihren Büchern, wenn sie von Rollenvorbildern sprechen. Pippi ließ sich von Erwachsenen nichts vorschreiben und verfolgte mehr oder weniger unbekümmert ihre eigenen Ziele. Sie war die mutige und unerschrockene Heldin meiner Kindheit, erstes Rollenmodell, Vorbild dafür, einen eigenen Weg zu gehen und nicht danach zu fragen, was andere von mir erwarten. Ihre Geschichte weckte in mir die Sehnsucht nach einem anderen Leben und ich wusste: Irgendwo außerhalb meiner kleinen Welt wartet ein Abenteuer auf mich. Es hat noch 40 Jahre gedauert, bis ich dann endlich so weit war, diesen eigenen Weg zu gehen.

Wenn ich etwas in meinem Leben nicht angestrebt habe, so ist es eine Karriere als freiberufliche Unternehmensberaterin und Rednerin. Als Jugendliche war ich so schüchtern, dass ich mich nicht traute, mich in der Kirche in die dritte Reihe zu setzen, weil der Gang durch den Kirchraum und die damit verbundenen Blicke der anderen Gottesdienstbesucher für mich unerträglich waren. Beim Blick in den Spiegel bemerkte ich nur Defizite und einige vernichtende Sätze wohlmeinender Tanten zu meiner Figur schwirren immer noch in meinem Kopf herum. Dass ich heute da stehe, wo ich bin, ist eigentlich unglaublich. Und es ist, wie so vieles in meinem Leben, ein Geschenk des Himmels. Eine Lehrerin hat mir einmal in einer schwierigen Bewerbungssituation gesagt: »Monika, ich glaube an dich und bin davon überzeugt, dass du deinen Weg gehen wirst.« Dieser Satz war für mich DAS Schlüsselerlebnis in meinem Leben zu mehr Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein. Glücklicherweise bin ich nach diesem Schlüsselerlebnis oft ins kalte Wasser gesprungen und durfte auch weitere starke Frauen

kennenlernen, die mir etwas zugetraut haben. Das hat mir geholfen und gleichzeitig habe ich mir meine kindliche Neugier und eine gute Portion jugendliche Naivität erhalten. Außerdem habe ich mir aktiv Mentorinnen gesucht, von denen ich lernen konnte und die mir heute noch zur Seite stehen.

Mich haben Erfolgserlebnisse, aber auch Momente des Scheiterns und die Art, wie ich damit umgegangen bin, sehr geprägt. Ich habe mit der Unterstützung meiner Mentorinnen Potenziale aufgedeckt und genutzt, aber auch Niederlagen in die Augen geschaut. Dass andere Menschen an mich glauben, ist für mich der größte Katalysator für gesundes Selbstvertrauen. Und dieser oft zitierte Sprung ins kalte Wasser, also einfach mal allen Mut zusammennehmen und darauf vertrauen, dass es schon klappen wird, zieht sich wie ein roter Faden durch mein Leben. Manchmal werde ich auch geschubst – durch den Rückhalt meiner Freunde oder durch meine großartige Familie. Dann merke ich: »Cool, ich kann schwimmen.« Wenn ich heute zurückblicke auf die vergangenen 20 Jahre, dann führe ich mir immer wieder diese kleinen und großen Erfolge vor Augen und bin stolz und glücklich. Das ist mein Weg, um mein Selbstvertrauen immer wieder neu zu beflügeln.

Aus meinem Glaubenssatz »Ich bin viel zu schüchtern« wurde »Ich bin möglicherweise aufgeregt, aber mutig genug, um mein Ding durchzuziehen«. Und aus »Wem hast du denn schon was zu sagen?« wurde »Ich werde mein Bestes geben und das wird schon reichen. Wem's nicht passt, der kann ja gerne gehen.« Diese hilfreichen Umformulierungen haben mich befähigt, seit mehr als 20 Jahren unzählige Vorträge und Seminare zu halten. Und wenn tatsächlich mal was schiefgegangen ist, half mir die Erkenntnis, dass Zuhörerinnen es lieben, wenn Rednerinnen Fehler passieren. Sie verschenken dann gerne und großzügig Sympathiepunkte.



Wer ein realistisches Bild von sich selbst hat und sich seiner Stärken und Schwächen bewusst ist, kann auf Dauer erfolgreich sein.

.....

Überprüfe deine Glaubenssätze und ersetze sie, wenn möglich,  
durch hilfreiche Wahrheiten – zum Beispiel in einem Coaching  
oder in einem Gespräch mit einer vertrauten Person.

.....

Mit Unterstützung eines Coaches kannst du viel über dich, dein Selbstbild und deine Wirkung auf andere erfahren. Unser Bild von uns selbst und das Bild, das andere von uns haben, klaffen häufig auseinander – im eigentlichen wie im übertragenen Sinn. Es kann sehr hilfreich sein, diese Bilder hin und wieder abzugleichen. Denn nur wer ein realistisches Bild von sich selbst hat und sich seiner Stärken und Schwächen bewusst ist, kann auf Dauer erfolgreich sein.

## VOM SINN DES SCHEITERNS – GOTTVERTRAUEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Wie ist das eigentlich mit dem Hinfallen und Aufstehen, Krone richten und Weitermachen? Und: Kann Scheitern nicht eine ganz wichtige Lebenserfahrung sein, bei der es sich lohnt, genauer hinzuschauen, ja sogar ein wenig dabei zu verweilen? Der Umgang – und zwar der richtige – mit Misserfolgen ist sicher eine der schwierigsten Herausforderungen im Leben und gleichzeitig ein entscheidendes Merkmal erfolgreicher und gereifter Persönlichkeiten.

### *SCHEITERN GEHÖRT ZUM LEBEN*

Scheitern bedeutet, dass wir ein bestimmtes Ziel nicht erreicht haben. Das kann alles Mögliche sein: ein Projekt, Misserfolg im Job, die Gründung eines Unternehmens, aber auch eine Beziehung oder der Wunsch nach Selbstverwirklichung. »Aus Fehlern lernt man« oder »Versuch macht klug« – solche Sprüche kennen wir alle und haben sie bestimmt schon einmal jemandem mit auf den Weg gegeben oder zu uns selbst gesagt. Was sich so leicht dahinsagen lässt, ist in der Realität oft viel vertrackter.

- Was genau haben wir falsch gemacht?
- Was hätten wir anders machen sollen?
- Wer trägt die Verantwortung?
- Wie soll es weitergehen?

Das sind nur einige Fragen, die uns dann durch den Kopf gehen.

Eine Niederlage fühlt sich nun mal nicht gut an! Erfolge bescheren Höhenflüge, bereiten Freude und sind in einer Leistungsgesellschaft die beste Bestätigung. Beim Scheitern sieht das anders aus: Scham, Entschuldigungen und Wegducken gehen oftmals damit einher. Dabei wissen die meisten Menschen, dass Scheitern zum Leben gehört. Und auf dem weiteren Lebensweg werden wahrscheinlich weitere Fehler passieren, die uns Chancen ermöglichen zu wachsen, neue Perspektiven zu entdecken, und helfen, aus Fehlern zu lernen.

### *GOTT IST EIN FELS IM SCHEITERN*

Was bedeutet Scheitern für uns, die wir – jedenfalls aus göttlicher Perspektive – Königskinder, Gotteskinder sind? In Jesaja 49,4 lesen wir von einem, der gescheitert ist:

*»Ich aber dachte, ich arbeite vergeblich und verzehrte meine Kraft umsonst und unnütz. Doch mein Recht ist bei meinem Herrn und mein Lohn bei meinem Gott.«*

Da sagt einer: »Ich habe es nicht geschafft. Ich bin nicht so, wie andere mich sehen ...« Das poetische Lied, das vom scheiternden Gottesknecht singt, lässt ihn dennoch erkennen, dass er sich von Gott geschützt und gehalten weiß und als ein besonderer Mensch vor Gott bleibt, allem Scheitern zum Trotz. Für mich ist es ein atemberaubender Gedanke, dass Gott einem, der scheitert, seine Botschaft an die ganze Welt anvertraut. Gott vertraut seine Botschaft für die Völker nicht den Starken an, den Siegertypen, sondern einem, der seine Schwächen kennt und seine Ängste in Worte fasst. Ich wünsche dir die Gewissheit, dass du vor Gott scheitern kannst und trotzdem gesehen und geliebt wirst.

## EINFLUSSREICHE FRAUEN LEBEN IHRE WERTE UND SORGEN FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG

Sorge mit deinem Engagement dafür, dass die Früchte deiner Arbeit von dir und deinen Nachkommen geerntet werden können.

Erfolgreiche Frauen sind für mich nur dann erfolgreich, wenn sie mit ihrem Tun nachhaltig wirtschaften und langfristige Perspektiven für sich selbst, ihre Mitarbeitenden und die Gesellschaft entwickeln. Ob deine Arbeit Sinn ergibt oder nicht, hängt nicht so sehr von der Arbeit an sich ab, sondern davon, welchen Sinn du ihr gibst. Welche Spur möchtest du in dieser Welt ziehen und welche Qualität soll deine Arbeit bekommen? Entwickle ein Gespür dafür, dass alles, was du tust, einen Wert haben soll. Mein Lieblingszitat zum Thema »Nachhaltiges Arbeiten« stammt von dem indischen Dichter, Literaturnobelpreisträger und Philosoph Rabindranath Tagore:

.....  
*»Wer Bäume setzt, obwohl er weiß, dass er nie in ihrem Schatten sitzen wird, hat zumindest angefangen, den Sinn des Lebens zu begreifen.«*  
.....

Wenn du Großes vorhast, dann verzichte auf kurzfristige Erfolge. Pflanze Bäume, deren wahre Größe du möglicherweise nicht mehr sehen wirst. Doch lebe eine Vision, die auch nachfolgenden Generationen noch dient. Sorge mit deinem Engagement dafür, dass die Früchte deiner Arbeit von dir und deinen Nachkommen geerntet werden können.

## 2. SELBSTMARKETING

### ERFOLG BRAUCHT EINE ÜBERZEUGENDE STRATEGIE

Eine Beförderung erhältst du nicht, wenn du kompetent und fleißig bist, sondern weil du positive Aufmerksamkeit erzeugst. Was nützt es dir, wenn du weißt, dass du die Beste für den Job bist, und keiner es mitbekommt? Dieser Wahrheit musste meine Kundin Sybille sich stellen.

#### *WENN KOLLEGE »SUPERMACHO« DIR EINE ATTRAKTIVE POSITION STREITIG MACHT*

Sybille sitzt wütend in meinem Büro: »Ich fasse es nicht, dieser Macho und Angeber hat die Stelle bekommen, für die ich am besten qualifiziert bin!« In ihrer Abteilung wurde die Stelle einer Vertriebsleiterin ausgeschrieben. Ihr Chef hat sie und einen Kollegen in einem Gespräch gefragt, welche Fähigkeiten sie für diese Position zur Verfügung stellen und mitbringen. Der Wortschwall des Kollegen Z. machte sie sprachlos: »Ich habe mehrere Jahre Auslandserfahrung und meine interkulturelle Kompetenz macht mich für die Zusammenarbeit mit vielen verschiedenen Kulturen, aus denen unsere Kunden kommen, zur perfekten Person für diese Stelle. Außerdem beschäftige ich mich seit Jahren mit professioneller Digitalisierung unserer Prozesse und bin perfekt im Thema. Ich besitze seit zehn Jahren die Auszubildereignung und kann Auszubildende gut führen. Und Führungserfahrung durfte ich bereits bei meinem letzten Arbeitgeber unter Beweis stellen, weil ich über Monate meinen erkrankten Vorgesetzten vertreten habe. Sie können sich also darauf verlassen, dass ich den Laden hier von Anfang an im Griff habe.«

Sybille wusste, dass die »Auslandserfahrung« sich auf ein Praktikum während des Studiums beschränkte und die »Vertretung des Chefs« sich darauf bezog, regelmäßige Protokolle und Statusberichte an die Zentrale zu schicken. Dreimal darfst du raten, wer die Stelle bekommen hat. Genau! Kollege »Supermacho«.

Was hätte Sybille anders machen können? Ganz einfach: sich entschlossen und sachlich ins Gespräch bringen. Hier hilft nur, konsequent einzuschreiten: »Kollege Z. hat in seinem Auslandpraktikum sicher viele kulturelle Erfahrungen gesammelt. Mein Auslandsjahr in Singapur hat allerdings dafür gesorgt, dass wir Auftrag XY erhalten haben, und meine sicheren Englischkenntnisse werden in Verhandlungen von Kunden und Kollegen gleichermaßen geschätzt.«

Was mit genügend Nachdruck vorgetragen wird, wird meistens geglaubt. Männer stellen gerne Behauptungen auf, die bei nüchterner Betrachtung nicht zu halten sind. Manchmal gehen sie sogar in die Geschichte ein, selbst wenn sie öffentlich entlarvt werden. Unvergessen ist Norbert Blüms Überzeugung: »Die Rente ist sicher.« Und auch Karl-Theodor zu Guttenberg schaute gelassen in die Fernsehkameras und verkündete mit dem Brustton der Überzeugung: »Der Vorwurf, meine Doktorarbeit sei ein Plagiat, ist abstrus.« Was hältst du davon, weniger nachzudenken und öfter mal vorzupreschen, bevor dir die Felle davonschwimmen? Keine Sorge, ich fordere dich weder zu Unwahrheiten auf noch zu Angeberei.

Ich warte nicht mehr, bis jemand mir eine Bühne baut, sondern stelle mich selbst mit dem, was ich kann, ins Scheinwerferlicht.

Verabschiede dich allerdings von zögerlichen Weichmachern oder langem Schweigen, wenn eine Chance im Raum steht. Ich habe das auch gelernt und finde es mittlerweile nicht mehr peinlich, hin und wieder eine Behauptung »rauszuhauen«, bevor ich mich unterbuttern lasse. Ich warte nicht mehr, bis jemand mir eine Bühne baut, sondern stelle mich selbst mit dem, was ich kann, ins Scheinwerferlicht.

Weil ich Konkurrenzsituationen grundsätzlich nicht mag und Blender mir auf die Nerven gehen, habe ich mich für die Strategie des Selbstmarketings entschieden. Hier kann ich selbstbestimmt und ohne Abgrenzung zeigen, wofür ich stehe und was mich auszeichnet. Außerdem können alle, die es interessiert, auf meiner Homepage lesen, wer ich bin und was mich beschäftigt. Lehn dich jetzt nicht zurück, wenn du keine Homepage hast, sondern überleg dir stattdessen, wie und wo du deine Kompetenz ins Gespräch bringen kannst. Das kann auf Events, in Firmennewslettern oder in Social Media sein.

Äußere deine Meinung in Teambesprechungen, geh auf Netzwerktreffen, und wenn dir nichts einfällt, dann schreibe ein Buch. Auf jeden Fall sollte deutlich erkennbar sein, was du kannst. Beginne jetzt gleich mit einer überzeugenden Selbstmarketing-Strategie.

## JE KLARER DEIN SELBSTMARKETING, DESTO KLARER DAS IMAGE

Für Unternehmen ist Marketing heutzutage selbstverständlich, denn jeder, der etwas verkaufen will, betreibt bewusstes oder unbewusstes Marketing. Doch nicht nur Produkte und Dienstleistungen können vermarktet werden, sondern auch die eigene Person. Gehörst du zu den Frauen, die eine harmoniegeprägte Motivation haben, und ist Eigenwerbung für dich auf der Beziehungsebene bedrohlich? Ist aktive Positionierung für dich unangenehm? Dann kann ich dich gut verstehen. Ich hatte viele Jahre ein Problem damit, mich aktiv in Szene zu setzen. In meiner Gemeinde galt Bescheidenheit als Tugend und ich lebte einstweilen in der Hoffnung, dass meine hohe Leistungsbereitschaft und mein Einsatz ohne mein Zutun wahrgenommen werden.

Viele Jahre haben mich die folgenden Glaubenssätze begleitet:

- »Ich will nicht als Konkurrentin auftreten, dann mögen mich meine Kolleginnen nicht mehr.«
- »Ich bin doch eine Teamplayerin und will mich nicht hervorheben.«
- »Ich will mich nicht verbiegen.«
- »Eigenlob stinkt.«

Gott sei Dank sind diese Aussagen völliger Blödsinn, wenn die Beziehungsebene stimmt. Ganz im Gegenteil: Eigenmarketing ist viel effizienter, wenn du unterstützend, wertschätzend und fair mit deinen Kolleginnen und Kollegen umgehst. Und außerdem wissen viele Frauen längst, dass sie sich besser darstellen könnten.

Häufig fehlen ihnen hilfreiche Tools und Strategien, um sich selbst zu vermarkten, ohne die eigenen Werte und Motivationen zu verraten. Geh deshalb nicht davon aus, dass deine Chefin oder dein Chef schon sehen, was du leistest, ohne darüber zu sprechen. Möglich ist das. Dich darauf verlassen solltest du aber nicht. Um auf Nummer sicher zu gehen, dass deine Vorgesetzten deine Leistungen auf dem Radar haben, solltest du deine Erfolge auf jeden Fall zur Sprache bringen. Dadurch gestaltest du proaktiv deine Position und hast es selbst in der Hand, wie du in deinem Arbeitsumfeld wahrgenommen wirst. Lass dich zu strategischem Verhalten und bewusster Positionierung anspornen.

## NIMM DIR ZEIT FÜR EINE KLARE UND ÜBERZEUGENDE POSITIONIERUNG

Selbst-PR ist ein wichtiger Baustein für langfristigen Erfolg und hilft, Selbstbewusstsein aufzubauen.

Beruflich erfolgreiche Frauen leisten viel und haben einen hohen Anspruch an sich selbst. Sie punkten mit Engagement und Leistung und vertrauen darauf, dass ihr Einsatz sie auf der Karriereleiter nach oben bringt. Um im Beruf erfolgreich zu sein, ist nicht nur relevant, was du leistest, sondern auch dass und wie deine Leistung wahrgenommen wird. Ein souveräner Auftritt umfasst viel mehr als nur Leistung und inhaltliche Qualifikationen. Souveränität bedeutet, in angespannten Situationen die Kontrolle zu haben und Kritik angemessen zu begegnen. Dafür brauchst du eine starke innere Haltung, Selbstbewusstsein und Kenntnis der beruflichen Spielregeln, die häufig vom männlichen Sprachkodex beherrscht werden.

.....

*Selbst-PR ist ein wichtiger Baustein für langfristigen Erfolg und hilft, Selbstbewusstsein aufzubauen.*

.....

»Man kann nicht nicht kommunizieren!« Dieses Zitat von Paul Watzlawick würde ich folgendermaßen interpretieren: Ob, wie und mit wem du über deine Erfolge oder Misserfolge sprichst, sagt immer auch etwas über dich selbst aus und trägt zu dem Bild bei, das andere sich von dir machen.

## SELBST-PR IST KEINE PRAHLEREI UND ZURÜCKHALTUNG IST KEINE ZIER

Schiebe bitte deine Bedenken beiseite, Selbst-PR könnte als Prahlerei verstanden werden und den Konkurrenzkampf mit Kolleginnen und Kollegen unnötig anfeuern. Häufig erzählen mir Frauen von negativen Beispielen, in denen Männer in ihrer Selbstdarstellung weit über das Ziel hinausgeschossen sind. Um bloß nicht wie diese negativen Vorbilder zu wirken, entscheiden sie sich dann für das andere Extrem, nämlich sich zurückzuhalten und bescheiden zu sein. Das ist keine gute Idee. Ich empfehle dir einen gesunden, authentischen und überzeugenden Mittelweg, der dich keine Sympathiepunkte kostet und dein Selbstbewusstsein aufbaut. Und genau dort setzt Selbst-PR an, mit der du deine Persönlichkeit ins rechte Licht rückst. Kluge Selbst-PR wird heute auf allen Ebenen der Unternehmen geschätzt. Denn nur wer sich regelmäßig präsentiert, hat Chancen, mit den eigenen Leistungen positiv aufzufallen.

## SEI UNTERNEHMERIN DEINER EIGENEN MARKE

Ein wichtiger Schritt zur erfolgreichen Selbstvermarktung ist eine positive Grundhaltung dir selbst und anderen gegenüber. Ein gesundes Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen und ein Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen kommunizierst du auf nonverbaler Ebene sowieso. Welchen Eindruck du bei deinen Gesprächspartnern hinterlässt, hat eben nicht nur etwas mit den gesprochenen Inhalten zu tun. Erfolg im Unternehmen hängt zu 50 % von deiner Bekanntheit, zu 35 % von deinem Image und zu 15 % von deiner Arbeit ab. Leistung wird also vorausgesetzt.

Echtheit und Ehrlichkeit machen dich zu einer vertrauenswürdigen Person.

Wenn du deine Stärken kennst und damit deine Positionierung formst, kannst du berufliche Ziele ansprechend und überzeugend durchsetzen. Beim Selbstmarketing geht es darum, sich als eigene Marke zu betrachten. Das bedeutet, sich selbst von Kopf bis Fuß als Produkt zu verstehen und dafür zu sorgen, dass die eigenen Fähigkeiten, Erfolge und Stärken in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. In der Markenwelt und besonders auch beim Human Branding gilt eines: Deine Marke ist das, was man hinter deinem Rücken über dich erzählt. Das ist die einzige Definition von »Marke«, die es sich zu merken lohnt. Die

»Marke« ist das Versprechen. Und das Marketing umfasst all das, was der Mensch tut und lässt, um das Versprechen einzulösen. Eine starke »Markenpersönlichkeit« hat immer wahre Fans und wahre Ablehner, aber es gibt nur wenige Menschen, denen sie egal ist.

Also bleib ehrlich – Menschen spüren, wenn sie eine Mogelpackung vor sich haben.

Beschreibe deine Marken-Identität:

Image-Ethik: Geht es mir um die Fassade, die ich nach außen zeige?

Werte-Ethik: Lebe ich das, was in mir ist, glaubwürdig nach außen?

Übrigens: Seitdem es Social Media gibt, ist die »Image-Ethik« out.

## DIE SECHS GOLDENEN REGELN FÜR ERFOLGREICHES SELBSTMARKETING

Selbstmarketing hat das Ziel, die eigenen Stärken bewusst zu betonen und sichtbar zu machen. Du zeigst deine Einzigartigkeit, die dich als individuelle Person ausmacht. Die goldenen Regeln des Selbstmarketings helfen dir zu einer starken Positionierung:

### **REGEL 1: REDE ÜBER STÄRKEN UND ERFOLGE**

Fang am besten sofort damit an, dich selbst zu loben. Rede über deine Stärken und Erfolge. Sich selbst zu loben, haben die meisten Menschen

nicht gelernt und der Satz »Eigenlob stinkt« nimmt einen großen Teil ihrer Gedankenwelt ein. Aber warum eigentlich? Natürlich wirkt es alles andere als sympathisch, sich vor anderen selbst zu loben und auf ein Podest zu stellen. Aber was spricht denn gegen ehrliche Anerkennung? Die Antworten, die du dir jetzt schriftlich gibst, werden dich über viele Jahre inspirieren und dir helfen, deine Ziele zu erreichen. Beantworte selbstbewusst und mutig die folgenden Fragen:

- Auf welche Eigenschaft von mir bin ich besonders stolz?
- Welche zwei Komplimente bekomme ich oft zu hören?
- Welche drei Dinge mag ich besonders an mir?
- Welche zwei Dinge kritisieren andere zu Recht an mir?

## **REGEL 2: DEIN WISSEN IST NICHT EINZIGARTIG – DEIN KÖNNEN SCHON!**

Wenn du das Gefühl hast, dich in deiner Führungsaufgabe verstellen zu müssen, liegt es meist weniger an der Position, sondern eher daran, dass du dir noch nicht über deinen Expertinnenstatus im Klaren bist. Frauen, die ihre Positionierung noch nicht formuliert haben, halten gerne ihrem Arbeitgeber oder der Führungsposition vor, dass sie sich verbiegen müssen. Für ein glaubwürdiges Profil musst du wissen, wer du bist und wofür du stehst. Dann werden sowohl deine Ziele greifbar und klar als auch die Maßnahmen, die es braucht, um sie zu erreichen. Das bringt deine Persönlichkeit auf den Punkt und du wirst als Expertin wahrgenommen. Dann kannst du in fast jeder Situation flexibel sein und auf andere eingehen, ohne dich verbiegen zu müssen. Das stärkt deine Selbstsicherheit und hilft dir, deinen Weg selbstbewusst zu gehen. Darunter verstehe ich, dass dein inneres Selbstwertgefühl gestärkt ist und du fähig bist, dich gegenüber anderen Positionen durchzusetzen, um für deine Ziele würdevoll einzustehen.

Ohne eine offene und klare Kommunikation geht nichts. Beziehungen, Kollegialität und Sympathie fangen immer damit an, dass du deine Persönlichkeit klar und unmissverständlich beschreiben kannst. Denn es geht darum, deine Interessen und Werte zu vertreten und

Mitarbeitenden, Vorgesetzten oder Kundinnen und Kunden klar und offen zu kommunizieren, welche Interessen und Werte du vertrittst.

### **STELL DICH ALS EXPERTIN VOR**

1. Bitte beschreibe dich möglichst kurz und prägnant als Expertin.
2. »Ich bin Expertin für ...«
3. Welche Eigenschaft hast du als Expertin?
4. Welche kommunikativen Stärken bringst du mit?
5. Wie agiert die Expertin als öffentliche Person?
6. Welche Charaktereigenschaften sollen Menschen von dir kennen?
7. Was treibt dich an und motiviert dich?
8. Wofür stehst du?
9. Was ist dein Beitrag für die Gesellschaft?
10. Welche Werte prägen dein Handeln?

### **REGEL 3: DEFINIERE ZIELE IM EINKLANG MIT DEINEN WERTEN**

Sicher, Ziele nehmen wir uns immer wieder vor. Aber mal ehrlich: Wie oft lösen sich diese in Luft und Wohlgefallen auf? Schade, oder? Überleg dir deshalb genau: Was sind deine wichtigsten Ziele bezüglich deiner Karriere? Überprüfe diese Ziele daraufhin, wie konkret sie sind, und definiere die einzelnen Schritte dorthin. Werde dir außerdem über deine Werte klar und frage dich, ob deine Ziele die formulierten Werte unterstützen.

Fragen:

- Welche langfristigen Karriereziele hast du?
- Welche Teilschritte sind dafür notwendig?
- Woran machst du fest, dass die Ziele realistisch sind?
- Wer unterstützt dich im beruflichen oder privaten Bereich?
- Nenne drei wesentliche Werte, die deine Arbeit beeinflussen.

#### **REGEL 4: BESCHREIBE DEINE ZIELGRUPPE**

Welche Zielgruppe soll deine Führungspersönlichkeit kennen und welche Erwartungen musst du dafür erfüllen? Mit folgenden Fragen solltest du dich auseinandersetzen:

- Wen möchtest du von deiner Kompetenz überzeugen?
- Wer hat deine Kompetenz verdient?
- Wer unterstützt dich bei deinen Vorschlägen, wer kritisiert dich?
- Wie kannst du ein vertrauensvolles Verhältnis zu deinen Vorgesetzten aufbauen?
- Welchen Ruf und welches Image sollen Menschen mit dir in Verbindung bringen?

#### **REGEL 5: DEFINIERE DEIN ALLEINSTELLUNGSMERKMAL UND DEINE KERNKOMPETENZEN**

Nicht nur bei großen und bekannten Marken heißt es: Was ist das USP (Unique Selling Proposition/Alleinstellungsmerkmal) und was sind die TSFs (Top Selling Features/Hauptkernkompetenzen)? Auch beim Personal Branding geht es darum, die Kernkompetenzen herauszustellen. Schau jetzt noch einmal auf deine Stärken und überlege dir:

- Was genau ist meine Kernkompetenz, die mich als weibliche Führungskraft unverwechselbar und einzigartig macht?
- Was hebt mich deutlich von Führungskolleginnen und -kollegen ab?

Wichtig ist, dass du dich mit diesem Alleinstellungsmerkmal klar von deinen Kolleginnen und Kollegen abgrenzt und gleichzeitig zum Erfolg des Unternehmens beiträgst. Neben deinem Expertinnen-tum, das dich auszeichnet, können das besondere Fähigkeiten sein, wie z. B.: andere zu motivieren, mutig Entscheidungen zu fällen und umzusetzen, schnelle Ergebnisse zu erzielen, analytisch zu denken usw.

## REGEL 6: ZEIG DICH! WERDE SICHTBAR!

- Finde dein Thema und setze dir drei konkrete Ziele, die du mit Personal Branding erreichen möchtest. Überlege dir dann, wo du dich zeigen wirst.

Du bist die Botschaft!  
Mach dich selbst zur  
Marke!

- Kommuniziere kontinuierlich und authentisch in den sozialen Medien.
- Netzwerken sollte eine selbstverständliche Alltagstätigkeit sein. Knüpfe Beziehungen und baue dein Netzwerk aus.
- Habe den Mut zur Sichtbarkeit und teile deine Kompetenz in einer für dich geeigneten Infrastruktur: zum Beispiel in einem Blog.

.....

*Nimm dir Zeit für eine klare und überzeugende Positionierung!*

.....