

7.120 Die Profilierung und Positionierung der Führungskraft im Transformationsprozess: Klarheit, Sichtbarkeit, Fokussierung und Haltung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum sich Führungskräfte in transformationalen Zeiten klar profilieren und sichtbar positionieren sollten,
- wie sich Führungskräfte zu fokussierten Führungspersonlichkeiten mit klarer Haltung entwickeln,
- wie sich Führungskräfte mithilfe der Executive Personal Brand Strategie (EPBS®) ein klares Profil erarbeiten, das sichtbar und wahrnehmbar ist,
- warum insbesondere für weibliche Führungskräfte eine wahrnehmbare Positionierung relevant ist.

Die Autorin

Dr. Anke Nienkerke-Springer arbeitet als Beraterin und Top-Management Coach, Beirätin und Autorin. Sie ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting und berät und begleitet ambitionierte Unternehmen in Veränderungs- und Wachstumsprozessen. Dabei zeigt sie auf, wie sich Unternehmen Zukunftsfähigkeit sichern.

Kontakt: Nienkerke-Springer Consulting. Standorte: Salierring 32, D-50677 Köln und Oberer Buchbergweg 18, 83088 Kiefersfelden (bei München). Mobil: 0173/2110119, E-Mail: info@nienkerke-springer.de, www.nienkerke-springer.de

PersonalEntwickeln

318. Erg.-Lfg., Oktober 2025

1

Inhalt

1	Transformation braucht fokussierte Führungspersönlichkeiten mit klarer Profilierung und sichtbarer Positionierung	3
1.1	Veränderung vs. Transformation	3
1.2	Transformation benötigt evolutionäres Denken und agiles Mindset.	4
1.3	Transformation als Chance	5
2.	Die fokussierte Führungspersönlichkeit: Ein Mensch mit Ecken, Kanten und klarer Haltung.	7
2.1	Führungskräfte unter Beobachtung	8
2.2	„Perception beats Performance“: Warum Sichtbarkeit und Wahrnehmung immer wichtiger werden	9
2.3	Als Führungspersönlichkeit Wahrnehmung aktiv beeinflussen ..	10
2.4	„Besser ein Mensch mit Ecken und Kanten als ein rundes Nichts“	11
2.5	Innehalten, reflektieren und Haltung zeigen.	13
3	Mit der Executive Personal Brand Strategie zu mehr Sichtbarkeit und Fokussierung	14
3.1	EPBS®-Schritt 1: Ohne Substanz kein Tiefgang.	15
3.2	EPBS®-Schritt 2: Einzigartigkeit herausfinden	16
3.3	EPBS®-Schritt 3: Auf den Persönlichkeitskern fokussieren und Kernbotschaft formulieren.	16
3.4	EPBS®-Schritt 4: Reflexionsprozess mit Unterstützung optimieren.	18
3.5	EPBS®-Schritt 5: Für Sichtbarkeit und Wahrnehmung sorgen ..	18
3.6	EPBS®-Schritt 6: Sich zum Botschafter des Unternehmens entwickeln	19
3.7	EPBS®-Schritt 7: Ins konkrete Handeln kommen.	19
3.8	Die fokussierte Persönlichkeit als Ermöglicher für ihre Mitarbeitenden	20

4	Die Relevanz eines Personal Brands EPBS® für weibliche Führungskräfte	21
4.1	Female Leadership – ein Mythos	21
4.2	Authentisch agieren und sich selbst treu bleiben	23
5	Fazit	24
6	Literatur	25

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen in der Regel entweder nur die männliche oder nur die weibliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung.

1 Transformation braucht fokussierte Führungspersönlichkeiten mit klarer Profilierung und sichtbarer Positionierung

Führungskräfte müssen sich in transformationalen Zeiten mithilfe eines klaren und sichtbaren Profils positionieren, um die aktuellen Herausforderungen meistern zu können. Zudem ist dies notwendig, um andere Menschen wie etwa ihre Mitarbeitenden zu motivieren und mitzureißen, die transformationalen Aufgaben veränderungsbereit anzugehen. Sie können die Transformation dann am besten unterstützen, wenn sie mithilfe ihres Personal Brand als einzigartige und fokussierte Führungspersönlichkeiten und als Transformationsunterstützer und Transformationstreiber wahrgenommen und akzeptiert werden.

1.1 Veränderung vs. Transformation

Bei einem Veränderungsprozess stehen die grundsätzlichen Vorgehensweisen und Prozesse nicht auf dem Prüfstand. Sie bleiben weitgehend erhalten und werden nicht prinzipiell infrage gestellt. Eine Transformation hingegen geht meistens mit einem Paradigmen- und Mindset-Wechsel einher. Sie reicht tiefer, bis in die Struktur hinein. Veränderung ist allgegenwärtig: Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende stehen in der Pflicht, sich den verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Aber angesichts der zunehmend disruptiven Zeiten und der Probleme, die durch die gesellschaftliche Polarisierung, die frag-

mentarische Zersplitterung, aber auch den demografischen Wandel und den Arbeits- und Fachkräftemangel entstehen, nehmen die Herausforderungen rapide zu. Nun geht es nicht allein um kleinräumige Veränderungs- und Changeprozesse, sondern um breiter angelegte Transformationen, bei denen es nicht ausreicht, lediglich an einigen Stellschrauben zu drehen.

Eine Transformation ist ein ganzheitlicher Prozess, der das große Ganze, die DNA, des Unternehmens insgesamt und der Unternehmenskultur betrifft. Es braucht Entscheider, die den Transformationsprozess mit Klarheit, Sichtbarkeit, Fokussierung und Haltung bewältigen können.

Ein besonderer Stellenwert kommt der Sichtbarkeit der Geschäftsleitung und der Führungskräfte zu. Die Sichtbarmachung und Wahrnehmung von Persönlichkeit, Wissen und Leistung werden immer wichtiger: „Perception beats Performance“. Allerdings: Eigen-PR allein nutzt nichts, wenn es an der Ambition und der Bereitschaft, im ständigen Lernmodus zu sein, mangelt.

1.2 Transformation benötigt evolutionäres Denken und agiles Mindset

Nach meinem Verständnis und meinen langjährigen Erfahrungen ist eine Transformation vor allem ein Prozess des evolutionären Werdens, der evolutionären Entwicklung, des persönlichen Wachstums und Reifens. Ein Transformationsprozess erfolgt nicht revolutionär, sondern evolutionär und nachhaltig.

Evolutionäres Werden meint, die Weiterentwicklung des Unternehmens auf der Grundlage dessen voranzubringen, was sich bewährt und bisher gut funktioniert hat. Unternehmen müssen sich nicht ständig neu erfinden, sondern sollten sich immer wieder neu ausrichten. Eine evolutionäre Denkweise basiert darauf, dass die Weiterentwicklung aus sich selbst heraus geschieht und auf dem Bestehenden aufgebaut oder am Vorhandenen und Bewährten anknüpft. Das bereits Gelingene dient als Ausgangspunkt für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Unternehmens.

Eine Transformation bedarf einer konsequenten Haltung des Gelingens, der Bereitschaft zum Lernen und zum Mindset-Wandel sowie eines mutigen Umgangs mit neuen Entwicklungen. Voraussetzung ist die Ent-

wicklung eines innovativen Mindsets, das dem Paradigmenwechsel, den Herausforderungen und der Notwendigkeit zur Transformation gerecht wird. Fokussierte Führungspersönlichkeiten sollten daher in der Lage sein, in die Reflexion zu gehen, Althergebrachtes infrage zu stellen, etablierte Glaubenssätze zu hinterfragen und gegebenenfalls auszutauschen, sich auf Neues einzulassen, aus der bequemen Komfortzone herauszugehen und sich auf unbekannte Perspektiven und Lösungen einzulassen.

Mit agilem Mindset ist das Zusammenspiel aller Glaubenssätze, Überzeugungen, Denkweisen, Werte und Prinzipien gemeint, die auf das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen einwirken. Wer sein Denken verändern will, muss die Fähigkeit zur Veränderung als Normal- und Dauerzustand definieren können. Dies gelingt Menschen, die sich auch emotional mit sich auseinanderzusetzen und das Ergebnis dieser Auseinandersetzung beziehungsweise die neuen Erkenntnisse in ihr Bewusstsein integrieren und als Grundlage für neue Verhaltensweisen akzeptieren.

1.3 Transformation als Chance

In Transformationen kommt es zu Konflikten, Unsicherheiten und Verwirrungen, zu Widerständen und Irritationen. Kein Wunder: Konfrontiert mit dem Neuen und Unbekannten, zucken viele Menschen zunächst einmal zurück und bevorzugen es, doch wieder zu alten Mustern zurückzukehren. Auch Unternehmen und Organisationen bauen innere Widerstände auf, wenn es um Transformationen und Veränderungsprozesse geht. Was also ist zu tun?

Alle Beteiligten sollten sich verdeutlichen, dass mit jeder Transformation ein Übergang, ein Wechsel, eine Bewegung hin zu etwas Positivem verbunden sein kann. In meinen Beratungs- und Coachinggesprächen mit Entscheidern stelle ich allerdings fest, dass viele Führungskräfte transformationale Prozesse und Changeprozesse immer noch mit dem Begriff „Krise“ in Verbindung bringen: „Wir befinden uns in einer Krise, wir müssen uns verändern/transformieren!“, heißt es dann oft.

Der Begriff geht auf das griechische Wort „krisis“ zurück und bedeutet „Entscheidung, entscheidende Wendung“. Eine Krise ist eher ein Wendepunkt als eine Gefahr, die überwunden werden muss. Sie stellt einen notwendigen Schritt auf dem Weg zur Verbesserung dar und beschreibt

den Zeitpunkt, an dem sich das Blatt wendet und eine Entwicklung hin zum Besseren erfolgt. Es ist sogar sinnvoll, manchmal einen Konflikt zu provozieren, um zu neuen Lösungen zu kommen. In der Krise werden zwar die Schwächen sichtbar – aber gerade jetzt ist es möglich, Versäumnisse zu analysieren und substanzielle Veränderungsmaßnahmen einzuleiten. Das ist die große Chance, die jeder Transformation und Veränderung inhärent ist. Darum braucht es Führungspersönlichkeiten, die den Mut haben, die Krise als Chance zur Transformationsbeschleunigung zu nutzen, nach dem Motto: „Vergeude keine Krise.“

Entscheidend ist, die emotionalen Gründe und die daraus entstehenden Dynamiken zu analysieren und zu interpretieren, die zu einer Verweigerungshaltung im Transformationsprozess führen. Die Abbildung 1 veranschaulicht, dass es meistens die unter der Eisoberfläche liegenden verborgenen und daher nicht so leicht erkennbaren Gefühle, Emotionen, Ängste, Einstellungen und Glaubenssätze sind, die die Ursachen für Widerstand und Verweigerung bilden.



Abb. 1: Verborgene Ursache für Verweigerungshaltungen beachten.
Quelle: Nienkerke-Springer (2020b): *Evolution statt Revolution*, S. 177

Wer diese Dynamiken unberücksichtigt lässt, braucht gar nicht erst damit anzufangen, Menschen zur Transformation und zur Veränderung bewegen zu wollen. Wer nicht bereit ist, mit Emotionen und Ängsten konstruktiv umzugehen und blockierende Einstellungen und Glaubenssätze in förderliche Überzeugungen umzuwandeln, kann die Entwicklungsmöglichkeiten, die in einer Transformation und Veränderung liegen, kaum nutzen.

Die gute Nachricht ist: Mithilfe einer sichtbaren Positionierung, verknüpft mit dem entsprechenden Mindset, gelingt es der fokussierten Führungspersönlichkeit, notwendige Transformationen konstruktiv zu begleiten und die Sinnhaftigkeit der Veränderung deutlich zu machen.

Fazit zum ersten Kapitel

- Eine klare Haltung und sichtbare Positionierung bieten gute Voraussetzungen, als fokussierte Führungspersönlichkeit Transformationen und Veränderungsprozesse zu meistern und für die unternehmerische evolutionäre Weiterentwicklung zu nutzen.
- Dazu profiliert und positioniert sich die Führungspersönlichkeit als Individuum, das über eine Kernbotschaft verfügt, und so auch in der Lage ist, die Mitarbeitenden zu motivieren, sich in den Prozess der Transformation zu begeben und sich der Veränderung zu stellen.

2. Die fokussierte Führungspersönlichkeit:**Ein Mensch mit Ecken, Kanten und klarer Haltung**

Eine fokussierte Persönlichkeit konzentriert sich auf die Entwicklung ihrer Persönlichkeit und stellt dabei ihre Vision und ihre Ziele in den Mittelpunkt. Sie entwickelt daraus eine Kernbotschaft und versucht, andere Menschen auf dem Weg der Umsetzung mitzunehmen.

Wer sich fokussiert, landet stets am selben Ursprungsort – bei sich selbst: Die fokussierte Persönlichkeit glaubt an sich und vertraut sich. Das hat nichts mit einem platten positiven Denkmechanismus und einem selbstverliebten Selfie-Ismus zu tun, sondern damit, dass sie in einem permanenten Selbstreflexions- und Selbsterkenntnisprozess steht und sich fragt, wer sie ist, wohin sie sich bewegt und welche Entwicklung sie nehmen will. Sie arbeiten das heraus, was sie zu demjenigen macht, der sie ist.

Der fokussierte Mensch versucht, seine Persönlichkeit immer konkreter zum Ausdruck zu bringen und zu formulieren, was ihn als Individuum kennzeichnet und einzigartig macht. Er zeigt seine Ambition und Leidenschaft für das, was er tut. Im Fokus steht nicht primär die Leistung – denn diese wird vorausgesetzt –, sondern das eigene Anliegen.

2.1 Führungskräfte unter Beobachtung

Führungskräfte an der Spitze eines Unternehmens werden oft zu Identifikationsfiguren, zu Navigatoren und Repräsentanten des Unternehmens und seiner Strategie. Sie stehen unter ständiger Beobachtung von Mitarbeitenden, verschiedenen Interessengruppen und Stakeholdern. Ihre Entscheidungen, Handlungen und Äußerungen werden wahrgenommen, kritisch kommentiert und – nicht immer sachlich – interpretiert. Das gilt für turbulente transformationale Zeiten des Übergangs, des Wandels und der Veränderung mehr denn je.

Die mediale Zuspitzung auf die Person hat im Zeitalter von Social Media deutlich zugenommen; die mediale Präsenz einer Führungskraft als öffentlicher Person wächst. Je größer sich ihre Verantwortung, ihre Macht und ihr Einfluss darstellt, umso mehr wird sie von innen und außen bewertet, also unternehmensintern und in der Öffentlichkeit. Sie kommt nicht umhin, sich diesen Tatsachen zu stellen und darauf professionell zu reagieren. Das setzt eine Schärfung des Bewusstseins der eigenen Rolle voraus und hat zur Konsequenz, sich das angesprochene scharfe und klare Profil zu erarbeiten und sich sichtbar zu positionieren – auch bezüglich der Rolle, die sie im Rahmen der Transformation spielt. Dabei gilt: Je klarer das Profil und die Positionierung, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sie als das bewertet wird, was sie tatsächlich ist.

Letzteres ist wichtig, weil die Wahrnehmung oft wichtiger ist als die erbrachten Leistungen. Studien belegen und unterstreichen meine Erfahrung, dass Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte oft weniger aufgrund einer schlechten Performance und unzureichender Leistungen scheitern. „Schuld“ ist eher die unzureichende Wahrnehmung durch das Umfeld.

2.2 „Perception beats Performance“: Warum Sichtbarkeit und Wahrnehmung immer wichtiger werden

In diesem Kontext verdienen die Ergebnisse einer Langzeit-Studie Aufmerksamkeit, die bereits 2015 von Roland Berger Strategy Consultants und der Quadriga Hochschule Berlin durchgeführt und verfasst wurde. Demnach wird ein besonderes Augenmerk auf die Wahrnehmung, also die Perception, einer Führungskraft durch das Umfeld gelegt. Der Stellenwert der Leistung ist wichtig, steht aber nicht primär im Fokus. „Perception beats Performance. Woran Manager scheitern“, so lautet dann auch der Titel der Studie. Es genügt nicht mehr, eine gute Performance zu erbringen, entscheidend ist vielmehr, wie die Person wahrgenommen wird.

Die Rahmenbedingungen haben sich verändert. Die CEOs und Führungskräfte an der Unternehmensspitze sollen in sehr unsicheren Zeiten Orientierung geben und Stabilität vermitteln. Der Einzelne rückt dadurch immer mehr in die Abhängigkeit der subjektiven Bewertung anderer Menschen. Doch während Leistung und Performance oft objektivierbar und auch messbar sind, gestaltet sich dies bei der Wahrnehmung der Persönlichkeit eines Menschen zumindest schwieriger.

So bleibt Managern und Managerinnen und Führungskräften nichts anderes übrig, als verstärkt an der Wahrnehmung ihrer Persönlichkeit im Zusammenspiel mit ihrer Leistung zu arbeiten. Es geht darum, sich zum Regisseur der Wahrnehmung der Stakeholder eines Unternehmens zu entwickeln. Denn sogar Top-Führungskräfte würden, so die Studie, immer öfter deswegen entlassen, weil sie Probleme mit der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit haben, indem sie dort eine negative Bewertung erfahren. Besonders heikel gestaltet sich die Situation, wenn bestimmte Stakeholder des Unternehmens die Person und die Persönlichkeit eines Managers negativ beurteilen, also beispielsweise Gewerkschaften, Bürgerinitiativen, Journalisten und kritische Aktionäre Einfluss auf die Bewertung nehmen.

Das heißt: Eine Führungskraft ist darauf angewiesen, sich als unverwechselbare Persönlichkeit mit Alleinstellungsmerkmalen zu positionieren. So wächst die Wahrscheinlichkeit, als Mensch mit einer klaren Haltung und Ecken und Kanten wahrgenommen zu werden.

Aber Achtung: Das darf nicht dazu führen, dass sich eine Führungskraft nur noch mit der Inszenierung ihres Außenbildes beschäftigt. Das Aufpolieren, ja die Manipulation jenes Außenbildes darf nicht zur Hauptbeschäftigung werden. Leider sind immer mehr Menschen von den Suchergebnissen zu ihrem Namen und zu ihrer Person im weltweiten Netz abhängig, doch noch so viele Likes führen nicht zur Reputation.

Wer sich profilieren will, darf nicht in die Selbstinszenierungsfalle tappen und reines Wahrnehmungsmanagement betreiben, das nur noch darauf abhebt, die Wahrnehmung der eigenen Person und Persönlichkeit durch das Umfeld zu beeinflussen. Dies kann getrost den medialen Selbstdarstellern überlassen werden, die ihre oft hohle Persönlichkeit zu Tode inszenieren und ein künstliches Leben im Internet führen.

Notwendig hingegen ist die Erarbeitung eines Profils, einer Executive Personal Brand Strategie (EPBS®), mit der sich die Führungskraft als starke und fokussierte Persönlichkeit mit einer klaren Haltung darstellt, die „für etwas steht“, was untrennbar zu ihr gehört und was sie in ihrem tiefsten Inneren ausmacht sowie antreibt. Welche Umsetzungsschritte eine EPBS® umfasst, ist Gegenstand des dritten Kapitels. Hier sei zunächst einmal betont, dass sich die Führungskraft ihres Persönlichkeitskerns bewusst sein und sie wissen sollte, wofür sie steht.

2.3 Als Führungspersönlichkeit Wahrnehmung aktiv beeinflussen

Perception beats Performance: Wenn das gilt, ergibt sich für die Führungspersönlichkeit die Notwendigkeit, vor allem in turbulenten Transformationszeiten ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, um die Wahrnehmung der Stakeholder und der Außenwelt so weit wie möglich zu steuern. Personal Branding muss flankiert werden durch eine kommunikative Strategie, die es erlaubt, dass der Personal Brand im Unternehmen und in der Öffentlichkeit adäquat ankommt. Ziel sollte sein, bei den Stakeholdern eine möglichst klare Vorstellung von der Führungspersönlichkeit zu erhalten – das hätte auch den Vorteil, dass das Unternehmen positiv wahrgenommen wird, fungiert die Führungspersönlichkeit doch auch als Repräsentant des Unternehmens.

Dies gelingt durch die Positionierung als fokussierte Führungspersönlichkeit, die auf die Frage „Wer bin ich?“ eine adäquate Antwort gefunden hat, und sich darum als integrier Mensch mit einer klaren Hal-

tung zeigen kann. Sie strebt danach, ihrem Tun einen Sinn zu geben, um Resonanz zu erzeugen und auf das Umfeld zu wirken. Die Menschen in ihrem Umfeld – die Mitarbeitenden und Kunden, die Stakeholder des Unternehmens – wissen genau, woran sie sind.

Gerade in Zeiten wachsender Ungewissheit und tief empfundener Unsicherheit, hoher Systemdynamik mit ausgeprägten Interdependenzen sowie zunehmend vielschichtigen Herausforderungen für Individuen und Gesellschaft möchten Mitarbeitende Führungspersönlichkeiten gegenüberstehen, die wissen, wer sie sind und wofür sie stehen.

Als anschauliches Beispiel für eine fokussierte Persönlichkeit möchte ich Malala Yousafzai nennen, die 2014 den Friedensnobelpreis für ihren Einsatz für die Gleichberechtigung von Frauen und Mädchen erhielt. In ihrer Rede vor den Vereinten Nationen in New York gelang es ihr, ihre Vision von einer gerechten und toleranten Welt, in der alle Kinder das Recht auf Bildung und Frieden haben, in einer einzigartigen Kernbotschaft zu verdichten: „Ein Kind, ein Lehrer, ein Buch und ein Stift können die Welt verändern.“ Das ist aus meiner Sicht Fokussierung pur.

2.4 „Besser ein Mensch mit Ecken und Kanten als ein rundes Nichts“

Entscheidend für die Profilierung und Positionierung einer fokussierten Führungspersönlichkeit ist die Persönlichkeitsentwicklung, die Entwicklung hin zu einem Menschen, der über ein stabiles Wertegerüst verfügt, das sich in einer klaren Haltung manifestiert. Dabei kann und soll diese klare Haltung auch polarisieren. „Besser ein Mensch mit Ecken und Kanten als ein rundes Nichts“ – nach diesem Leitspruch lebt und handelt eine Führungspersönlichkeit. Ein „rundes Nichts“ will sie nicht sein, denn Eigenschaften zu erfinden, um es jedem recht zu machen und „Everybody's Darling“ zu sein, endet in einer Sackgasse. Führungskräfte, die in ihrer Kommunikation wie ein Abreißkalender mit nichtssagenden Sinnsprüchen überkommen und als sprechende Imagebrochüren versuchen, Mitarbeitende zu begeistern, scheitern an ihrer Beliebigkeit. Menschen mit Haltung hingegen sorgen nicht nur dafür, dass sie selbst über ein gerades Rückgrat verfügen. Sie sind Stabilitätsanker und ermöglichen es anderen Menschen, ebenfalls Haltung zu zeigen.

Entscheidend ist, dass die Überzeugungen und Einstellungen der Führungspersönlichkeit fokussiert und klar sind und wie ein innerer Kompass wirken, der ihr Orientierung und Sicherheit bietet. Das ist gerade in transformationalen Zeiten relevant, in denen es „drunter und drüber“ geht und ein Veränderungsprozess den nächsten ablöst. Angesichts der transformationalen Turbulenzen sind die meisten Mitarbeitenden, Kunden und Stakeholder dankbar, wenn jemand mit klarer Haltung vorgeht, den Durch- und Überblick behält und entschlossen die Richtung bestimmt, in die sich die Transformation entwickeln soll und muss.

Haltung entsteht aus dem Wissen, wofür ein Mensch steht. Je unübersichtlicher die Welt, je turbulenter die Transformation, der Wandel, die Veränderung, umso wichtiger wird die Haltung des Einzelnen. Das gilt für jeden, der Verantwortung nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere übernehmen will oder übernehmen muss. Bei Persönlichkeiten mit Haltung gewinnen die meisten Menschen – ganz gleich, wo diese Persönlichkeiten politisch oder weltanschaulich verankert sind – die Überzeugung, dass hier jemand steht und redet und einfach nicht anders kann. Persönlichkeiten mit Haltung müssen sagen, was sie denken und was gesagt werden muss.

Haltung bedeutet Überzeugung. Sie wird von der harten Währung Werte gesteuert. Ein Wertegerüst ist der Garant dafür, dass ein Mensch feste Überzeugungen hat, die er aus seinen Werten ableitet und dann auch glaubhaft und überzeugend vertreten kann. Die meisten Menschen stoßt es ab, wenn hinter einer hohlen Inszenierung wenig oder nichts steckt – sie sind jedoch begeistert und überzeugt, wenn sie eine wertorientierte Haltung entdecken.

Meiner Erfahrung nach spielt das Thema „Haltung“ bei der Führung in transformationalen Zeiten eine zentrale Rolle. Dabei geht es um Werte- und Sinnvermittlung und um das Führen mit Werten. In Unternehmen, in denen ein Paradigmenwechsel, ein Kulturwandel oder eine umwälzende Veränderung ansteht, braucht es Führungspersönlichkeiten, die Haltung zeigen: „Wie positioniere ich mich? Welche Haltung habe ich zu bestimmten Themen? Wie verhalte ich mich in bestimmten Situationen? Stärke ich meinem Team den Rücken oder sage ich: Damit habe ich nichts zu tun?“ Das sind die Fragen, mit denen sich eine Führungspersönlichkeit beschäftigt.

2.5 Innehalten, reflektieren und Haltung zeigen

Wer Haltung zeigen will, sollte sich seiner Haltung bewusst sein und sich ihrer immer wieder im Reflexionsprozess versichern. Dazu ist es erforderlich, innezuhalten, in sich zu gehen und in sich hineinzuhorchen. Innehalten – das meint, die Situation erst einmal zu betrachten und zu reflektieren. Existenzielle Fragen können meistens am besten in einem Prozess des Innehaltens beantwortet werden: „In welche Richtung entwickle ich mich? Wie sehe ich mich selbst? Wie stelle ich mich dar? Was treibt mich an? Wie will ich wahrgenommen werden?“ Es lohnt sich, immer wieder innezuhalten und sich mit solchen und ähnlichen Fragen intensiv auseinanderzusetzen.

In meinen Coachings beobachte ich: Wer fähig ist, in die Selbstreflexion zu gehen, und bereit ist, sich selbst infrage zu stellen, kommt auf dem Entwicklungsweg zu einer fokussierten Führungspersönlichkeit gut voran. Menschen, die regelmäßig innehalten und ihre Haltungen, Überzeugungen, Einstellungen und Glaubenssätze, kurz: ihr Mindset auf den Prüfstand stellen, bleiben in kritischen Situationen standhaft, während andere ihr Fähnchen gern opportunistisch nach dem Wind ausrichten. Wer sich gegen die Mehrheit stellt, hat es schwer. Dennoch ziehen Führungspersönlichkeiten „ihr Ding“ durch, weil sie selbstsicher und selbstbewusst genug sind, ihr Leben frei zu gestalten, sofern es mit ihren Haltungen, Überzeugungen und Einstellungen im Einklang steht.

Konformisten und Angepasste gehen meistens vor der Mehrheit auf die Knie und zeigen keine Haltung zeigen, weil sie über kein Rückgrat verfügen. Fokussierte Persönlichkeiten hingegen stemmen sich in hektischen Transformationszeiten couragiert gegen Entwicklungen, mit denen sie nicht einverstanden sind, selbst wenn sie allein dastehen und sich einer überwältigenden Mehrheit gegenübersehen.

Allerdings gibt es eine Einschränkung: Nonkonformismus und Unangepasstheit sind für die Führungspersönlichkeit keine Werte an sich. Wenn sie zum Beispiel der Meinung ist, die Mehrheit habe recht und liege richtig, wird sie sich der Zustimmung und Mitarbeit nicht verweigern. Trotzdem: Ihre grundsätzliche Haltung gibt sie nicht auf. Es geht ihr vielmehr um das Prinzip, sich nicht in jedem Fall, von vornherein und unreflektiert konform zu verhalten – entscheidend ist, dass ihr Verhalten im Einklang mit den eigenen Überzeugungen steht.

- Eine fokussierte Führungspersönlichkeit zeichnet sich durch eine klare Haltung aus und steht zu dem, was sie ist und was sie tut.
- Sie achtet darauf, ihre Haltung und ihre Überzeugungen und Einstellungen eindeutig zu kommunizieren – unternehmensintern und in der Öffentlichkeit. Denn sie weiß, wie wichtig die Wahrnehmung und die Bewertung ihres Handelns und Tuns für ein erfolgreiches Führungshandeln sind: Perception beats Performance.
- Ihr handlungsanleitendes Motiv lautet: „Besser ein Mensch mit Ecken und Kanten als ein rundes Nichts.“

3 Mit der Executive Personal Brand Strategie zu mehr Sichtbarkeit und Fokussierung

Einer fokussierten Führungspersönlichkeit ist es gelungen, sich den Status der Unverwechselbarkeit zu erarbeiten und Reputation zu erzeugen, und zwar mithilfe der Executive Personal Brand Strategie (EPBS®). Indem sie ihre Persönlichkeit schärft und schleift, entwickelt sie sie wie einen Rohdiamanten zu einem strahlenden Diamanten. Das Konzept der EPBS® beschreibt einen individuellen Entwicklungsplan und umfasst diese Aspekte:

- *Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung:* „Wer bin ich? Was sind meine Stärken? Was ist mein Credo? Was ist mein Persönlichkeitskern?“
- *Aspekt der Kompetenzentwicklung:* „Welche visuellen, nonverbalen, verbalen, emotional-kommunikativen, sozial-kommunikativen und systemischen Kompetenzen benötige ich, damit mein Umfeld meine Alleinstellungsmerkmale angemessen wahrnimmt?“ Die Fachkompetenzen fehlen hier, weil ihr Vorhandensein vorausgesetzt werden kann.
- *Aspekt der Wahrnehmung:* „Wie will ich im Unternehmen selbst, in dessen Umfeld, in der Öffentlichkeit und in der öffentlichen Debatte gesehen und wahrgenommen werden?“

Die Abbildung 2 fasst die Aspekte der Kompetenzentwicklung zusammen:

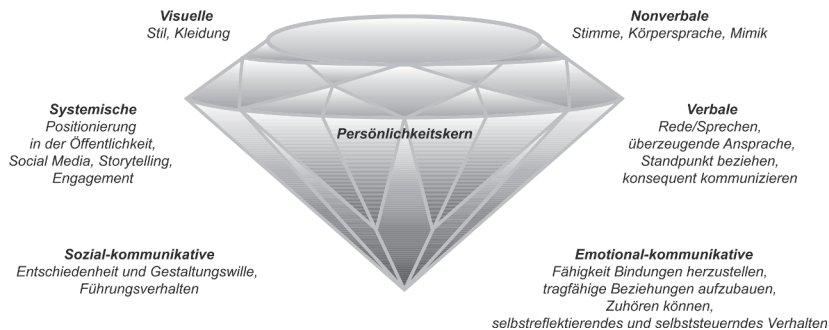


Abb. 2: Der Diamant der Persönlichkeit. Quelle: Nienkerke-Springer (2018): *Personal Branding durch Fokussierung*, S. 211

Der Blick auf den Diamanten zeigt die hervorgehobene Bedeutung des Persönlichkeitskerns: Dieser bildet das Wesen, die Essenz der Führungspersönlichkeit, also das, was die Menschen primär an ihr wahrnehmen. Letztendlich geht es darum, als „diamantenes Gesamtkunstwerk“ zu überzeugen – eben als Persönlichkeit. Dazu sind die folgenden EPBS®-Schritte notwendig.

3.1 EPBS®-Schritt 1: Ohne Substanz kein Tiefgang

Die angestrebte Positionierung gelingt nur, wenn inhaltliche Substanz die Grundlage bildet. Viele Führungskräfte, mit denen ich im Coaching arbeite, vermuten, sie müssten sich lediglich ein einzigartiges Image verschaffen, vielleicht noch ein paar Fotos in den sozialen Netzwerken hochladen und ihre Profile im Internet auf den neusten Stand bringen – schon wären sie einzigartig. Das ist ein Denkfehler. Denn dann stimmt nur die Hülle, die viel Luft umschließt. Es muss vielmehr umgekehrt gehen: Die Führungskraft findet heraus, was sie einzigartig und von anderen unterscheidbar macht. Sie identifiziert ihr individuelles inneres Anliegen und beantwortet die Frage, was sie antreibt. Und das macht sie zur Grundlage ihrer Executive Personal Brand Strategie. Dabei gilt: Jede Führungskraft hat eine Persönlichkeit, aber zur „Marke“ wird sie erst, wenn sie ihre Persönlichkeitsmerkmale, ihre Grundhaltung

zur Führung, die eigenen Präferenzen des Führungshandelns sowie ihre Stärken und Besonderheiten kennt, ausbaut und stärkt.

3.2 EPBS®-Schritt 2: Einzigartigkeit herausfinden

Die Führungskraft macht sich Gedanken zu ihrer Vision, zu ihren Zielen, zu ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen. Sie konzentriert sich auf die Analyse, über welche spezifischen Stärken und Potenziale sie verfügt. Welche persönlichen Eigenheiten, welcher persönliche Stil unterscheidet sie von den (meisten) anderen Menschen? Welche Kompetenzen, welche Talente, welche Begabungen verleihen ihr eine unverwechselbare Gestalt und Prägung?

Und selbst wenn sie nicht über die eine Eigenschaft verfügt, die sie von allen anderen differenziert (was eher sehr selten vorkommt): Oft ist es die Kombination mehrerer Aspekte, die zur einzigartigen Originalität und zur diamantenen Persönlichkeit führt. Hilfreich sind bei diesem Schritt die Reflexion der Haltung der Führungskraft zu sich selbst und anderen Menschen sowie die Analyse ihres Mindsets, also die Überprüfung der Glaubenssätze, Überzeugungen, Denkweisen, Werte und Prinzipien, die ihr Denken, Fühlen und Handeln bestimmen.

3.3 EPBS®-Schritt 3: Auf den Persönlichkeitskern fokussieren und Kernbotschaft formulieren

Die Führungskraft dringt in einem Selbstreflexionsprozess zu ihrem Persönlichkeitskern vor, indem sie sich auf das Wesentliche konzentriert, auf die Essenz, auf das, was sie zu dem macht, was sie wahrhaft ist. Dabei reflektiert sie auch über ihr Menschenbild, den Führungsstil, den sie pflegen möchte, sowie die Art und Weise, wie sie ihren Führungsaufgaben gerecht werden will. Zudem formuliert sie eine Kernbotschaft, deren Aussage von besonderer Bedeutung ist, weil es diese Botschaft ist, mit der sie an die Menschen herantritt und mit der sie Menschen überzeugen will.

Konkretes Beispiel: Eine Führungskraft weiß, dass sie immer dann mitreißend und überzeugend das Tor zu den Herzen der Menschen, die sie gewinnen möchte, öffnen kann, wenn sie über das spricht, was sie wirklich bewegt und berührt und mit ihrer inneren Einstellung im Einklang steht. Das kann ein Wert sein, der im Wertesystem der Führungskraft eine zentrale Rolle spielt, etwa die Ehrlichkeit im Umgang mit Mitarbei-

tenden und Kunden. Und darum stellt sie diese Ehrlichkeitsfokussierung in den Mittelpunkt ihrer Kernbotschaft. In ihr bringt sie ihre Haltung auf den Punkt. Was dabei zu beachten ist, zeigt die Übersicht:

Impulse für die Verfassung einer Kernbotschaft

- Die Führungskraft hat den Mut, sich mit ihrer Haltung, ihren Werten, ihrer Persönlichkeit und mit dem Sinn und Zweck ihres Lebens und ihrer Tätigkeit auseinanderzusetzen. Sie scheut sich nicht davor, die „großen existenziellen Fragen“ zu stellen.
- Eine Kernbotschaft bringt den Sinn und Zweck des Lebens und der Tätigkeit der Führungskraft auf den Punkt – in Form eines Slogans, Mottos oder Bildes.
- Die Führungskraft beschäftigt sich mit ihrer Lebensvision: „Was will ich erreichen? Wie bin ich zu dem geworden, der ich heute bin? In welche Richtung soll sich mein Leben entwickeln?“ Daraus leitet sie ihre wichtigsten Lebensziele ab, die sie auf ihre beruflichen Ambitionen herunterbricht.
- Sie fragt sich: „Warum vertrauen mir andere Menschen? Aus welchen Gründen halten sie mich für eine glaubwürdige Person? Womit habe ich mir den Respekt und die Wertschätzung anderer Menschen verdient?“ Die Antworten bieten Hinweise auf die Inhalte der Kernbotschaft.
- Die Führungskraft fragt ihre drei besten Freunde, was diese für den Sinn und Zweck ihres Lebens und ihrer Tätigkeit halten. Sie holt also auch Fremdbewertungen ein.
- Ihre Kernbotschaft ist präzise und prägnant. Die Führungskraft vermeidet es, die Kernbotschaft zu nüchtern zu formulieren; denn diese sollte das Herz und den Verstand der Menschen ansprechen. Ich erinnere an Malala Yousafzai, ihre Vision von einer toleranten Welt, in der alle Kinder das Recht auf Bildung und Frieden haben, und ihre Kernbotschaft: „Ein Kind, ein Lehrer, ein Buch und ein Stift können die Welt verändern.“

3.4 EPBS®-Schritt 4: Reflexionsprozess mit Unterstützung optimieren

Die beste Auskunftsstelle für die Formulierung eines Executive Personal Brand Profils ist die Führungskraft selbst – in eigener Sache ist sie die beste Expertin. Aber natürlich gibt es dabei eine Art „Betriebsblindheit“: Darum schadet es nicht, wenn sie sich – wie bei der Arbeit an der Kernbotschaft – Unterstützung holt, sich beraten lässt und andere Menschen fragt, was aus deren Sicht originell und einzigartig an ihr ist. Gerade eine Eigenschaft, die für sie selbstverständlich und unscheinbar ist – sie hat sie ja, das ist für sie nichts Neues! –, lässt sie in den Augen der anderen als Original und einzigartiges Individuum erscheinen. Eine andere Eigenschaft wiederum, die die Führungskraft an sich selbst bisher noch gar nicht bemerkt oder die sie für nicht wichtig gehalten hat, wird von einem der Menschen, mit denen sie sich berät, ins rechte Licht gerückt. Selbstwahrnehmung wird mithin durch Fremdwahrnehmung ergänzt – dies ermöglicht es ihr, einen frischen Blick auf sich selbst zu werfen.

3.5 EPBS®-Schritt 5: Für Sichtbarkeit und Wahrnehmung sorgen

Jetzt will die Führungskraft in der Wahrnehmung und im Bewusstsein der Menschen in ihrem Umfeld einen persönlichen und unverwechselbaren Fingerabdruck hinterlassen. Nun dreht sich alles darum, das, was sie ausmacht, nach außen zu kommunizieren. Jeder soll wissen, was außer ihr niemand zustande bringen kann. Damit sind weniger Aktivitäten wie Werbung und Marketing gemeint, sondern die Verlebendigung ihres Persönlichkeitskerns in konkreten Verhaltensweisen und Handlungen. Die Führungskraft gibt den Menschen in ihrem Umfeld die Möglichkeit, sie als das, was sie ist, zu erkennen. In der Konsequenz nimmt ihre Umgebung sie als kongruente Persönlichkeit wahr, bei der Worte und Taten, Denken und Handeln übereinstimmen.

Zu ihren Aktivitäten gehören das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache. Sie kümmert sich um einen professionellen Außenauftritt und plant ihre Meinungsäußerungen und Auftritte so, dass diese einen stimmigen Eindruck hinterlassen. Das kann bis zum rhetorischen Feinschliff ihrer Kommunikation reichen, die sie auf die anvisierten Zielgruppen abstimmt.

3.6 EPBS®-Schritt 6: Sich zum Botschafter des Unternehmens entwickeln

Nun sollen die Stakeholder motiviert werden, das Unternehmen und die Führungskraft gleichzusetzen, als eine Einheit zu sehen und miteinander zu identifizieren. Die Führungskraft entwickelt sich zur Botschafterin des Unternehmens, sie wird zu dessen Gesicht, sie steht für ihre Firma, die Produkte und Dienstleistungen. Dies gelingt, indem sie nach Gemeinsamkeiten zwischen dem, was das Unternehmen repräsentiert, und ihr selbst sucht, diese Übereinstimmungen betont und nach vorn stellt. Im Idealfall identifiziert der Kunde das Unternehmen und dessen Angebot mit ihr. Und auf der Mitarbeiterebene unterstützen die Mitarbeitenden die Führungskraft, weil sie an ihre Geschäftsidee, ihre Vision *und* sie selbst glauben.

3.7 EPBS®-Schritt 7: Ins konkrete Handeln kommen

Nun startet die Führungskraft mit der Umsetzung. Mit „Bleibe in Kontakt“-Aktivitäten sorgt sie dafür, dass sie im Gespräch bleibt. Sie verankert sich – auch mit klassischen Netzwerkaktivitäten und Networking – nachhaltig im Gedächtnis der relevanten Zielgruppen, der Mitglieder ihrer Community und der Menschen, die sie von sich überzeugen möchte. Denn wie gesagt: Die Executive Personal Brand Strategie dient (auch) dazu, ein Profil zu erarbeiten, durch das sie und ihre Leistungen sichtbar und wahrnehmbar werden.

Die Entwicklung zur fokussierten Persönlichkeit ist ein Prozess. Darum nimmt die Führungskraft regelmäßig ein Update vor und überprüft selbstkritisch, ob und inwiefern Anpassungen ihres Profils erforderlich sind. Sie schärft immer wieder – mit Gelassenheit und Humor – „die Säge aufs Neue“ und arbeitet an ihrer Positionierung. Denn ihr persönlicher Stil wird wachsen und sich weiterentwickeln – und die Rahmenbedingungen, die sie im Unternehmen, in ihrer Abteilung und in ihrem Verantwortungsbereich antrifft, werden sich ebenfalls verändern.

Einmal mehr ist die Kraft zur Selbstreflexion notwendig, um festzustellen, ob die Alleinstellungsmerkmale, die sie bei sich festgestellt hat, noch Gültigkeit besitzen. Das heißt: Sie setzt den EPBS®-Prozess aufs Neue in Gang. Die Verwirklichung der Executive Personal Brand Strategie ist ein lebenslanger Prozess, der nie abgeschlossen ist.

3.8 Die fokussierte Persönlichkeit als Ermöglicher für ihre Mitarbeitenden

Ich beobachte in meinen Coachinggesprächen, dass Führungskräfte, die sich um ihre Persönlichkeitsentwicklung, ihren Personal Brand und die Entwicklung zur fokussierten Persönlichkeit kümmern, oft darüber reflektieren, diese Prozesse auch ihren Mitarbeitenden zu ermöglichen. Dies gelingt, indem sie sie zum einen ermutigt, ebenfalls jede Möglichkeit wahrzunehmen, an der Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten und die Executive Personal Brand Strategie dazu zu nutzen, ein klares Profil zu kreieren.

Zum anderen kann und sollte die Führungspersönlichkeit als Chefin oder Chef die Rahmenbedingungen für diesen Entwicklungsprozess schaffen, etwa indem sie mit den Mitarbeitenden Gespräche dazu führt oder das Thema im Meeting oder in der Mitarbeitersitzung anspricht. So kann sie ihnen zum Beispiel raten, Alleinstellungsmerkmale zu bestimmen, eine Kernbotschaft zu formulieren und etwas für die Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Dieses Vorhaben unterstützt sie, indem sie Persönlichkeitsdiagnostiktools einsetzt, mit denen die Mitarbeitenden ihren Persönlichkeitseigenschaften auf die Spur kommen sowie ihr Persönlichkeitsprofil analysieren und vor allem schärfen können.

Fazit zum dritten Kapitel

Die Executive Personal Brand Strategie (EPBS®) und die Entwicklung zur fokussierten Führungspersönlichkeit umfasst sieben Schritte:

- Schritt 1: Ohne Substanz kein Tiefgang
- Schritt 2: Einzigartigkeit herausfinden
- Schritt 3: Auf den Persönlichkeitskern fokussieren und Kernbotschaft formulieren
- Schritt 4: Reflexionsprozess mit Unterstützung optimieren
- Schritt 5: Für Sichtbarkeit und Wahrnehmung sorgen
- Schritt 6: Sich zum Botschafter des Unternehmens entwickeln
- Schritt 7: Ins konkrete Handeln kommen

4 Die Relevanz eines Personal Brands EPBS® für weibliche Führungskräfte

In vielen Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeite, wird darüber diskutiert, ob Frauen die besseren – oder die schlechteren – Führungskräfte sind und ob es Unterschiede zwischen einem eher weiblich geprägten und einem eher männlich geprägten Führungshandeln gibt. Gibt es so etwas wie „Female Leadership“, also eine spezifisch weibliche Art der Führung?

4.1 Female Leadership – ein Mythos

Ein weites Feld – ich zitiere das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW 2025): „Mythos oder Wahrheit: Gibt es einen ‚weiblichen‘ Führungsstil? Studien zeigen, dass der Unterschied zwischen männlichem und weiblichem Führungsverhalten in der Praxis minimal ist. Vielmehr setzen Frauen andere Schwerpunkte (...) Der Führungsstil von Frauen unterscheidet sich nicht grundsätzlich von dem ihrer männlichen Kollegen – die Schwerpunkte variieren. Entscheidend ist, dass Unternehmen die Persönlichkeit ihrer Führungskräfte anerkennen und fördern, unabhängig vom Geschlecht.“

Einen kompakten (immer noch gültigen) und differenzierenden Überblick über den diesbezüglichen Forschungsstand geben Mölders und Van Quaquebeke in ihrem Artikel „Frauen in Führungspositionen“ (2011) und auch Sabine Boerner (2023).

In Schriften wie diesen wird zum Beispiel darauf hingewiesen, dass es durchaus Unterschiede gibt zwischen männlichem und weiblichem Führen. Sie sind aber oft mit Stereotypen, und damit klischeehaften Zuschreibungen verbunden. Aus meiner Sicht sind Männer oft erfolgreicher und besser darin, Netzwerke aufzubauen und sich gegenseitig zu fördern. Daraus aber einen typisch männlichen beziehungsweise typisch weiblichen Führungsstil abzuleiten, ist unzulässig. Und darum gilt nach meinen Beobachtungen als Topmanagement-Coach: So etwas wie Female Leadership gibt es nicht. Stattdessen gibt es Frauen und Männer, die führen – mal schlecht, mal gut, im besten Fall herausragend. Glaubenssätze wie etwa:

- „Frauen führen umsichtiger und empathischer“,

- „Geschlechterdiverse Führungsetagen wirken sich positiv auf die Unternehmensperformance aus“ und
- „Weibliche Führungskräfte kümmern sich intensiver um ihre Mitarbeitenden und stellen dadurch die bessere Weiterentwicklung sicher“

spiegeln lediglich jene stereotypen Geschlechtervorstellungen, die Frauen überhaupt erst in die Situation des unterrepräsentierten Geschlechts in der Führung gebracht haben.

Der Begriff „Female Leadership“ zeigt vor allem, dass es eine klar definierte, geschlechtsspezifische Art der Führung gibt. Er reproduziert stereotype Vorstellungen von „weiblichen“ und „männlichen“ Eigenschaften, wie etwa Empathie oder Fürsorglichkeit bei Frauen und Durchsetzungsfähigkeit oder Rationalität bei Männern. Allerdings: Dadurch werden Frauen wieder einmal in bestimmte Verhaltensweisen gedrängt, die sie erfüllen sollen, um als glaubwürdige Führungskräfte wahrgenommen zu werden. Gleichzeitig läuft man Gefahr, männliche Führungskräfte von Eigenschaften wie Empathie oder kooperativem Verhalten auszuschließen, was auch auf der männlichen Seite ein eingeschränktes Bild von Führung zementiert.

All diese Stereotype fördern weder Vielfalt noch Inklusion, sondern verstärken Rollenklischees, die den gesellschaftlichen Fortschritt behindern. Darum ist es zielführender, über Führungskompetenzen und -stile zu sprechen, die sich unabhängig vom Geschlecht bewerten lassen.

Bei Mölders und Van Quaquebeke heißt es (S. 46): „Frauen können offensichtlich genauso gut führen wie Männer. Aber sie werden anders wahrgenommen – von Vorgesetzten, die Personalentscheidungen treffen, und auch von Mitarbeitern.“ Das bedeutet: Wenn es richtig ist, dass es eine unterschiedliche Wahrnehmung gibt, sind weibliche Führungskräfte in einem ganz besonderen Maße darauf angewiesen, diese Wahrnehmung zu beeinflussen und zu steuern, und zwar durch eine dezidierte Profilierung und Positionierung mithilfe der hier vorgestellten Executive Personal Brand Strategie. Weil die Leistungen (auch) von weiblichen Führungskräften von der Perception überstrahlt werden, sind sie darauf angewiesen, ein unverwechselbares Profil als fokussierte Führungspersönlichkeit zu entwickeln.

Unternehmen können Female Leadership natürlich auch gezielt fördern, indem sie von der Unternehmenskultur über die Personalentwicklung

bis hin zur strukturellen Gleichstellung konkrete Maßnahmen anbieten. Beispiele sind die Förderung durch Mentoring und Coaching, die Herstellung von Chancengleichheit sowie die Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Wichtig ist, mehr Raum für mehr Sichtbarkeit zu geben.

Die Umsetzung der Maßnahmen würde zudem wirtschaftliche Vorteile bringen, denn divers aufgestellte Führungsteams sind meiner Erfahrung nach meistens innovationsfähiger und treffen bessere Entscheidungen.

4.2 Authentisch agieren und sich selbst treu bleiben

Frauen neigen immer noch sehr dazu, ihre Erfolge zu banalisieren, als selbstverständlich anzunehmen und sich selbst als nicht wertvoll darzustellen. Das ist eine Falle. Eine übertriebene Zurückhaltung führt nicht zur Erfolgssichtbarkeit. Die Haltung, ein „fleißiges Bienchen“ sein zu wollen, führt nicht zu einer höheren Reputation und glänzenderen Karriere.

Meine langjährigen Erfahrungen in der Begleitung von Führungskräften und Führungspersönlichkeiten zeigen: Wer sich selbst nicht zu beschreiben weiß, darf sich nicht wundern, wenn andere das für ihn tun. Und das gilt für alle Geschlechter, aber ganz besonders für Frauen. Weibliche Führungskräfte sind mithin aufgerufen, eine Executive Personal Brand Strategie zu kreieren und umzusetzen sowie großen Wert auf ihre Persönlichkeitsentwicklung zu legen.

Der schlechteste Karrieretipp für Frauen ist wohl: „Wartet, bis eure Chance kommt.“ Statt abzuwarten, ist es besser, die folgenden 3 P in den Mittelpunkt zu stellen:

1. Performance: Ohne Leistung geht es nicht.
2. Persönliches Profil mit EPBS® entwickeln: Auf die Wahrnehmung kommt es an.
3. Persönlichkeitsentwicklung voranbringen: Dabei geht es vor allem um die Entdeckung und Ausbildung des diamantenen Persönlichkeitskerns.

Ziel ist die Ausbildung einer authentischen Persönlichkeit, wobei der Begriff der Authentizität in seinem Wortsinn verstanden werden sollte: Das Wort kommt aus dem Griechischem („authentikos“) und meint so viel wie „zuverlässig, richtig, verbürgt“. Mit Authentizität ist vor allem ein glaubwürdiges und zuverlässiges Handeln in Anlehnung an die jeweilige

Situation gemeint. Das bedeutet für Führungskräfte, insbesondere für weibliche, dass sie sich stets als diejenige geben, die sie sind und sich möglichst in jeder Führungssituation treu bleiben, auch wenn es Kritik und den Vorwurf „So führt doch keine Frau!“ oder eben auch „Typisch Frau!“ hagelt. Solche Bewertungen werfen eher ein bezeichnendes Licht auf die stereotypen Denkweisen und Einschätzungen derer, die sie vornehmen, als auf die Führungskraft.

Damit schließt sich der Kreis: Weibliche Führungskräfte finden im Selbstreflexionsprozess heraus, wer sie sind und was sie bewegt, und kleiden dies in eine Kernbotschaft, um sie nach außen zu kommunizieren. So beeinflussen sie die Wahrnehmung durch ihr Umfeld und steuern, wie sie von ihrem Umfeld wahrgenommen und bewertet werden. Im besten Fall blicken die Mitarbeitenden, die Kunden und die weiteren Stakeholder des Unternehmens mit einem wohlwollenden Blick auf die Führungspersönlichkeit.

Fazit zum vierten Kapitel

- Female Leadership und ein spezifisches typisches weibliches Führen gibt es nicht.
- Weil aber Female Leadership als solches unterstellt und wahrgenommen wird, sind weibliche Führungskräfte darauf angewiesen, diese Wahrnehmung durch eine Profilierung und Positionierung mithilfe der Executive Personal Brand Strategie zu beeinflussen und zu steuern.

5 Fazit

Wer mithilfe der Executive Personal Brand Strategie sein Profil schärft und sich als fokussierte Führungspersönlichkeit positioniert, ist oft eher zur Transformation fähig, weil er über ein stabiles und sicheres Fundament und einen festen Rahmen verfügt. Fokussierte Führungspersönlichkeiten fassen eher den Mut, innerhalb dieses Rahmens agil, auch disruptiv zu agieren und den Transformationsturbulenzen zu trotzen. Wer im festen Rahmen seines Executive Personal Brand Profils agiert und sich seiner Werte, Überzeugungen und Einstellungen sicher ist, traut sich eher, Grenzen zu überschreiten und radikal(er) zu denken und zu handeln.

Führungspersönlichkeiten, die ihre Leistungen und ihr Wirken angemessen beurteilt sehen möchten, sind darauf angewiesen, die Wahrnehmung ihrer Performance durch eine Executive Personal Brand Strategie zu steuern. Dies trifft insbesondere auf weibliche Führungspersönlichkeiten zu.

Eine Führungspersönlichkeit hält sich nicht lange mit ihren Schwächen und Defiziten auf. Natürlich versucht sie, diese zu minimieren und sie nicht überhandnehmen zu lassen. Ihre Konzentration jedoch gehört ihren Stärken, Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen, um sie dazu nutzen zu können, in den Stürmen der Transformationen und Veränderungsprozesse zu bestehen und diese aktiv durch authentische Führung zu gestalten.

6 Literatur

Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (2025): Female Leadership: Führen Frauen wirklich anders? Quelle: www.bnw.de/service/blog/fuehrungskraefte/female-leadership/

Boerner, Sabine (2023): Female Leaders – Führen Frauen anders? Einblicke in die Leadership-Forschung für Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler

Mölders, Christina; Van Quaquebeke, Niels (2011): Frauen in Führungspositionen. In: Personalführung 07/2011, S. 42–47

Nienkerke-Springer, Anke (2020a): Evolutionär weiterentwickeln: Unternehmerische Zukunftsfähigkeit in Krisenzeiten sichern. In: www.projektmagazin.de, 20/2020, www.projektmagazin.de/artikel/organisationsentwicklung-corona

Nienkerke-Springer, Anke (2020b): Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten. Offenbach: GABAL Verlag

Nienkerke-Springer, Anke (2018): Personal Branding durch Fokussierung. In 10 Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit. Offenbach: GABAL Verlag

Roland Berger Strategy Consult und Quadriga Hochschule Berlin (2015): Perception beats Performance. Woran Manager scheitern. Studien-Update. Berlin (Studie ist derzeit nicht erhältlich/downloadbar)

PersonalEntwickeln

318. Erg.-Lfg., Oktober 2025

25

unbesetzt