

UTE ZISCHINSKY

# BAMBI BOSS

FEMALE LEADERSHIP:  
TRANSFORMIEREND,  
AUTHENTISCH,  
SOUVERÄN

WAS SONST?



**Leseprobe**

**BusinessVillage**

*Ich widme dieses Buch meinen Eltern, die mir das Leben geschenkt haben und das Vertrauen, meinen eigenen Weg zu gehen. Dieselbe Freiheit und Zuversicht möchte ich auch meinem Sohn Alex mitgeben.*

Ute Zischinsky

## **BAMBI BOSS**

Female Leadership: transformierend, authentisch,  
souverän – was sonst?

**Ute Zischinsky**

BAMBI BOSS

Female Leadership: transformierend, authentisch, souverän – was sonst?

1. Auflage 2026

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

**Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-843-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-844-4 (E-Book, PDF)

ISBN 978-3-86980-845-1 (E-Book, EPUB)

Direktbezug unter [www.BusinessVillage.de/bl/1224.html](http://www.BusinessVillage.de/bl/1224.html)**Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)**Layout und Satz**

Sabine Kempke

**Fotos**Anita Ledersberger, [www.ledersberger.at](http://www.ledersberger.at)**Druck und Bindung**

ScandinavianBook, Neustadt an der Aisch

**Copyrightvermerk und Haftungsausschluss**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Dieses Buch möchte inspirieren, Wissen teilen und Denkanstöße geben. Alle Inhalte wurden sorgfältig recherchiert. Dennoch können sie eine persönliche Beratung durch qualifizierte Fachleute nicht ersetzen. Situationen, Menschen und Rahmenbedingungen sind individuell – deshalb liegt die Verantwortung für Entscheidungen und Anwendung der ausgesprochenen Empfehlungen immer bei Ihnen. Autor und Verlag übernehmen keine Haftung für mögliche Folgen aus der Anwendung der dargestellten Inhalte.

# Inhalt

<b>Über die Autorin .....</b>	<b>9</b>
<b>Für Frauen, die führen wollen – auf ihre Weise .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Female Leadership – »Female« neu gedacht .....</b>	<b>19</b>
1.1 Die Angst, entlarvt zu werden – das Imposter-Syndrom .....	23
1.2 Wie ich meine Selbstzweifel in Vertrauen umwandeln konnte .....	25
1.3 Rückblick auf die eigene Frauengeschichte – eine heilende Perspektive .....	26
1.4 Ein Jahrhundert, drei Generationen, eine Richtung .....	27
<b>2. Der weibliche Umgang mit Macht .....</b>	<b>31</b>
2.1 Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen .....	34
2.2 Agieren in männlich geprägten Organisationen und Machtstrukturen .....	38
2.3 Macht beginnt im Körper: Souverän unterwegs im Spiel der Räume ..	44
2.4 Vom Schatten in die Sichtbarkeit: Strategisch handeln trotz Diskriminierung .....	50
2.5 Macht neu denken und anders nutzen .....	52
<b>3. Führungsstile – hilfreich oder Ballast? .....</b>	<b>57</b>
3.1 Führungsstile – kompakt erklärt .....	61
3.2 Emotionale Führung – zwischen Verbindung und Verunsicherung ....	65
3.3 Verborgene Selbstzweifel .....	70
3.4 Weibliche Führung – gibt es das überhaupt? .....	76
3.5 Sich nicht mehr zerreißen: Wie Klarheit Beziehungen stärkt .....	78

<b>4. Be visible – die Kunst der Positionierung</b> .....	81
4.1 Wer bin ich – und wer will ich sein? .....	84
4.2 Verankert statt verausgabt .....	85
4.3 Thought Leadership – wofür willst du stehen? .....	89
4.4 Sichtbarkeit nach innen .....	92
4.5 Kein Drama, einfach nur Wachstum und Entwicklung .....	93
4.6 Warten war gestern: Zeig, was möglich ist – auch nach oben .....	95
4.7 Personal Brand .....	102
4.8 Sprache und Kommunikation: Deine Stimme gezielt einsetzen .....	103
4.9 Selbstbild und Fremdbild – deine Außenwirkung reflektieren .....	109
4.10 Deine innere Stimme: Unterscheiden, was dich schützt – und was dich bremst .....	113
4.11 Dein Elevator Pitch: Klar sagen, wofür du stehst .....	117
<b>5. Achtsamkeit und Präsenz: Selbstkontakt als Basis deiner Ausstrahlung</b> .....	121
5.1 Meine eigene Entwicklung: Wahrhaftigkeit statt Perfektion .....	124
5.2 Wirksame Präsenz in Führungssituationen .....	127
5.3 Der Mut, verletzlich zu sein .....	131
5.4 Spürbar werden: Der Körper als Schlüssel zur Wirkung .....	136
<b>6. Deine Persönlichkeit – dein Schlüssel zu deinem Führungsstil</b> .....	141
6.1 Female Leadership beginnt im Inneren .....	149
6.2 Die Visionärin – das Prinzip der Bewegung, Kreativität und Kommunikation .....	150
6.3 Die Macherin – das Prinzip der Umwandlung und Transformation ..	158
6.4 Die Beständige – das Prinzip der Stabilität und des Erhalts .....	164
6.5 Persönlichkeitstypen verstehen und wirksam führen .....	172

<b>7. Weibliche Karrieren: Es geht immer mehr, als du fühlst .....</b>	<b>175</b>
7.1 Den Weg ebnen – Vorbereitung auf die Führungsrolle .....	178
7.2 Vom Zettelchaos zur beruflichen Essenz .....	186
7.3 Von vage zu konkret: Die Entscheidung, sich nicht zu verbiegen ...	187
7.4 Flexible Führung .....	188
7.5 Gehalt verhandeln: Verdienst du, was du wert bist? .....	193
7.6 Selbstwert in Zahlen ausdrücken .....	194
7.7 Ich mache es nicht nur fürs Geld – es geht aber auch nicht ohne ...	205
7.8 Von der Kollegin zur Chefin – der Umgang mit früheren Gleichgestellten .....	208
7.9 Rollenklarheit – Sichtbar machen, wofür du stehst .....	210
7.10 Führen heißt: Ich bin ansprechbar – aber nicht ständig verfügbar .....	212
<b>8. Wachsen statt ausbrennen – und dabei in Balance bleiben .....</b>	<b>215</b>
8.1 Stress verstehen – bevor er dich steuert .....	219
8.2 Von der Erschöpfung zur eigenen Führungskraft .....	224
8.3 Das Leben sortieren – statt ständig auf der Überholspur zu sein ...	228
8.4 Wandel als Entwicklungschance – Veränderung gestalten statt fürchten .....	229
8.5 Zwischen Systembruch und Neubeginn – den leeren Raum aushalten .....	231
8.6 Räume des Wachstums – du musst es nicht allein schaffen .....	232
<b>Der Typentest .....</b>	<b>237</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>252</b>



*›Bambi Boss‹ zeigt auf praxisnahe  
und ermutigende Weise, wie moderne  
Führung jenseits von Titeln gelingt.  
Ein wertvoller Impuls für Frauen,  
die Verantwortung übernehmen und  
ihre Rolle mit Klarheit, Haltung und  
Authentizität gestalten wollen.*

*Mag. Angelika Kirste, HR Business Partner Palfinger GmbH*



# Über die Autorin



Ute Zischinsky begleitet Führungskräfte auf ihrem Weg zur Führungspersönlichkeit. Besonders am Herzen liegt ihr die Förderung von Frauen in Führung. Sie unterstützt sie dabei, Selbstzweifel zu überwinden und mutig ihre individuellen Ziele zu erreichen.

Sie glaubt an die Kraft menschlicher Kommunikation – mit sich selbst und mit anderen – als Schlüssel zu wirtschaftlichem und persönlichem Erfolg.

Geboren 1975 als Tochter österreichischer Eltern in Essen, Deutschland, startete sie eine klassische Karriere im Hotelmanagement. In Salzburg wirkt sie seit 2012 als Coach und Trainerin mit dem klaren Anliegen, authentische Führung zu stärken und weibliches Potenzial in die Welt zu bringen.

## **Kontakt:**

E-Mail: [uz@diecoach.eu](mailto:uz@diecoach.eu)

Web: [www.utezischinsky.eu](http://www.utezischinsky.eu)

**Für Frauen, die führen wollen –  
auf ihre Weise**



Wenn ich in diesem Buch von »Female Leadership« spreche, dann meine ich damit nicht nur klassische Führungspositionen – und schon gar nicht einen Titel auf der Visitenkarte. Ich meine damit Frauen, die gestalten wollen, die Verantwortung übernehmen, die etwas bewegen – ob als Unternehmerin, Geschäftsführerin, Projektleiterin, Fachkraft, Teamleiterin oder als diejenige, die spürt: Da geht noch mehr!

Dieses Buch ist für dich, wenn du eine Vision in dir trägst und bereit bist, ihr zu folgen. Wenn du den Wunsch hast, deine eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen, dir selbst zu vertrauen und in Führung zu gehen – beruflich wie privat. Auch wenn du Kinder hast oder in Teilzeit arbeitest, hast du ein Recht darauf, sichtbar zu werden. Du darfst raus aus alten Mustern, die dich kleinhalten, du darfst Gehaltsverhandlungen führen, für dich eintreten, deine Kreativität leben und deine Ziele klar aussprechen. Du darfst lernen, mit Konflikten souveräner umzugehen, Verantwortung zu übernehmen und selbstbewusst deinen Weg zu gehen – auch wenn ihn nicht alle verstehen.

Dieses Buch ist auch für dich, wenn du

- glaubst, du bist nicht gut genug;
- dich souverän zeigen willst, selbst wenn andere dominanter wirken;
- Widerstand gegen Selbstvermarktung spürst;
- Kritik immer gleich persönlich nimmst;
- unklar in deiner Rolle als Chefin oder Kollegin bist;
- glaubst, immer alles selbst machen zu müssen;
- dich in deiner Position isoliert fühlst.

Vielleicht hast du schon einiges erreicht. Vielleicht stehst du an einer Schwelle. Vielleicht bist du voller Ideen. Und gleichzeitig meldet sich das vertraute Gefühl: »Kann ich das überhaupt?« Genau an diesem Punkt setzt dieses Buch an. Es soll dir Mut machen, dich stärken – und dich auf deinem Weg zur souveränen und authentischen Führungspersönlichkeit begleiten. Und zwar, statt mit



*Sie führen. Aber sie  
zweifeln. Und sie sind  
damit nicht allein.*



erhobenem Zeigefinger oder theoretischen Konzepten, mit ganz viel Praxis, echten Geschichten, persönlichen Erfahrungen und Übungen, die du direkt in deinen Alltag übertragen kannst.

Und deshalb heißt dieses Buch »Bambi Boss«. Bambi steht für deine weibliche Qualität: deinen warmen Blick, deine Intuition und deine Authentizität. Boss verkörpert die Klarheit und Souveränität, die du brauchst, um Wirkung zu erzielen. In diesem Spannungsfeld liegt deine Stärke: Du führst mit Herz und Haltung – feinfühlig im Zugang, entschlossen im Auftreten.

Dieses Buch bietet sich dir als Vademecum an, also als hilfreiches Werk, das dich bei allen Herausforderungen deines Führungsalltags unterstützt. Ein Ort zum Nachschlagen und eine Einladung zum Reflektieren. Ein Werkzeugkoffer, eine Schatzkiste, ein Platz für Notizen und Aha-Momente. Es ist bewusst als Mischung aus Ratgeber und Workbook konzipiert – weil ich überzeugt bin, dass nachhaltige Veränderung nur dann entsteht, wenn du nicht nur liest, sondern auch überlegst, ausprobierst und dranbleibst. Manchmal klappt etwas sofort, manchmal brauchst du mehrere Anläufe – aber mit jedem Schritt kommst du weiter.

Auch wenn sich das Buch an Frauen richtet, bedeutet das nicht, dass Männer nichts darin finden. Im Gegenteil: Viele Themen betreffen Männer genauso. Ich erhebe keinen Anspruch auf Exklusivität und du darfst das Wissen, das du hier findest, sehr gern mit den Männern in deinem Leben teilen – wenn sie offen dafür sind. Wir arbeiten mit ihnen, leben mit ihnen, lieben sie als Väter, Partner, Söhne, Brüder und Freunde. Und trotzdem: Es gibt Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Nicht nur durch unsere Biologie, sondern auch durch unser Mindset, durch unsere Prägungen, durch Erziehung und gesellschaftliche Erwartungen.

Ich begegne immer wieder Frauen, die sich nicht trauen, in Führung zu gehen – oder ihre Qualifikationen und Leistungen viel kritischer hinterfragen als ihre männlichen Kollegen. Und wenn diese Frauen dann in einer Führungsrolle stehen, sind sie oft mit Unsicherheiten und Selbstzweifeln konfrontiert – und mit hohen Erwartungen, die auch aus ihrem Inneren kommen. Darum gibt es dieses Buch, darum braucht es Leseangebote, die Zugänge zu mehr bieten. Denn auch diejenigen, die sich (noch) nicht trauen, spüren: Es geht noch mehr.

Es geht in diesem Buch also nicht nur um das Führen der anderen. Es geht vor allem um Selbstführung. Um die Fähigkeit, dich selbst ernst zu nehmen, dich zu zeigen, für dich einzustehen – und ein neues Selbstvertrauen zu entwickeln. Es geht darum, berufliche Wünsche nicht länger aufzuschieben, sondern Realität werden zu lassen. Es geht darum, deine Talente und deine Kreativität zu leben. Und darum, dass du deinen individuellen Weg gehst – auch dann, wenn er nicht dem entspricht, was andere für richtig halten.

Es gibt viele Gründe, warum Frauen sich nicht in Führungspositionen sehen – oder sich auch heute im 21. Jahrhundert diese nicht zutrauen. Manche davon sind sehr persönlich: Sie möchten mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, ihren Hobbys nachgehen oder sich kreativen und ehrenamtlichen Projekten widmen. All das ist absolut legitim. Doch es gibt auch strukturelle und gesellschaftspolitische Hürden: Nach wie vor mangelt es in unseren Gesellschaften an Kinderbetreuung und an Modellen für Führung in Teilzeit. Alte Rollenmuster sind noch immer in unseren Organisationen, in unseren Familien und in uns selbst tief verankert. Auch wenn wir selbst schon viel weiter sind, wirken die Vorstellungen der vorangegangenen Generationen noch immer nach.

Ich bin überzeugt, dass kulturelle Prägungen eine der größten Ursachen dafür sind, dass Frauen – und meist nur Frauen – bei den Kindern zu Hause bleiben und die Hauptverantwortung für deren Erziehung übernehmen. Ja, es tut sich etwas. Ich kenne wunderbare Väter, die sich einbringen und Zeit nehmen

wollen. Aber viele Paare fallen spätestens mit der Geburt des ersten Kindes wieder in traditionelle Muster zurück: Die Mutter bleibt zu Hause, steigt später in Teilzeit wieder ein, der Vater arbeitet weiterhin Vollzeit und trägt die finanzielle Hauptverantwortung. Die Auswirkungen auf das Pensionskonto der Mutter – und das daraus resultierende Pensions-Gap – würden ein eigenes Buch füllen.

Ich möchte das klassische Familienmodell nicht abwerten. Ich bin selbst Mutter und habe die Zeit mit meinem Kind bewusst sehr genossen. Ein Vater sagte einmal zu mir, er wolle sich jetzt seinen Kindern widmen, verwirklichen könne er sich später. Ich habe mir damals gedacht: Das eine muss das andere nicht völlig ausschließen. Es gibt Wege, wie wir genug Ressourcen – also Zeit, Energie und Fokus – aufbringen können, um Kind und Karriere zu vereinbaren.

Wenn du mit dem klassischen Modell zufrieden bist – wunderbar. Dennoch kenne ich viele Frauen, die früher oder später unzufrieden sind. Frauen, die vor der Kinderpause in verantwortungsvollen Positionen gearbeitet haben und nach dem Wiedereinstieg in Teilzeit plötzlich Aufgaben übernehmen, die nichts mehr mit ihrer Qualifikation zu tun haben – keine Verantwortung für Menschen oder Projekte, keine Entscheidungsfreiheit, keine Gestaltungsmöglichkeiten. Stattdessen Sätze wie: »Das funktioniert ja nicht, du bist ja nicht täglich da.«

Dabei sind Frauen statistisch gesehen sogar besser ausgebildet als Männer (Arbeiterkammer Österreich 2023). Und trotzdem finden wir weniger Frauen in Führungspositionen. Woran liegt das? In meiner Arbeit als Coach sehe ich immer wieder: Wir blockieren uns oft selbst. Wir trauen uns zu wenig zu. Wir glauben, nicht gut genug zu sein. Wir denken, wir müssten erst perfekt sein, bevor wir sichtbar werden dürfen. Wir unterschätzen, was wir können, und vergessen, wie viel wir bereits gemeistert haben.

Mit diesem Buch möchte ich dich genau da abholen. Ich teile Erfahrungen, echte Geschichten, Methoden, Werkzeuge und Denkanstöße, die dir helfen, deinen ganz persönlichen Weg als Führungspersönlichkeit zu gehen – mit Mut, Klarheit und Selbstbewusstsein. Freu dich auf viele Einblicke aus meiner Coaching-Praxis – von Frauen wie dir und mir. Von Frauen, die sich entschieden haben, ihr Leben aktiv zu gestalten.

Deine Ute

**1.**

**Female Leadership –  
»Female« neu gedacht**



Es gibt ein Thema, über das, meiner Meinung nach, viel zu wenig offen gesprochen wird: das Führen mit Zweifeln. Das Leben mit Zweifeln.

Es steht allen Menschen gut, an sich zu zweifeln. Doch Frauen zweifeln viel öfter und viel mehr an sich als Männer. Zweifeln ist auch eine typische Realität vieler Frauen in Führungsrollen. Sie stehen in der Verantwortung, treffen Entscheidungen, leiten Teams – und gleichzeitig hören sie diese innere Stimme: Darf ich diesen Raum wirklich einnehmen? Mache ich das gut genug?

Es geht nicht darum, die Zweifel zu eliminieren. Auch nicht darum, sich endlich wie eine richtige Führungskraft zu fühlen. Vielmehr geht es darum, anzuerkennen, dass Zweifel Teil dieses Weges sind. Sie bedeuten nicht, dass man falsch ist, sondern präsent, reflektiert und ernsthaft bei der Sache.

Female Leadership, wie ich es verstehe, ist kein Modell zum Nachbauen. Auch kein Gegenentwurf zur männlichen Führung, es ist eine bewusste Hinwendung zur inneren Ausrichtung, zur eigenen Geschichte und zum eigenen Stil. Hier tritt deine *Bambi Boss* hervor: Sie ist geprägt von Ambivalenz – von Verantwortung und Unsicherheit, von Klarheit und innerem Ringen.

In diesem Kapitel lade ich dich ein, deine Zweifel nicht länger als Störung zu betrachten – sondern als Teil deiner Realität. Du wirst entdecken, dass Zweifel auch eine Ressource sein können. Du wirst auch entdecken, wie kraftvoll es sein kann, mit Unsicherheiten zu führen (Hoffmann 2025). Und du wirst sehen: Es geht nicht um Perfektion, es geht um Präsenz und um Wahrnehmung des Innen und Außen. Nicht mit einer fixen Schablone, sondern in deinem Stil und in deinem Tempo.

Wenn ich mit Frauen in Business-Netzwerken oder in meinen Coachings spreche, höre ich oft ähnliche Geschichten: Frauen, die viel mitbringen – Fachwissen, Erfahrung, Verantwortungsgefühl, Führungsqualität – und trotzdem an sich

zweifeln. Sie erzählen mir von ihrer Angst, zu scheitern. Davon, nicht gut genug zu sein oder sich nicht durchsetzen zu können. Dann sitze ich da und denke: Diese Frau hat eine unglaublich starke Ausstrahlung, sie weiß viel, sie kann enorm viel – und trotzdem trägt sie diese Zweifel mit sich herum.

Genau diese Momente berühren mich tief. Weil sie zeigen, wie verbreitet dieser innere Zwiespalt ist. Das gibt mir immer wieder den Antrieb, daran etwas ändern zu wollen – um Frauen zu zeigen: Du bist damit nicht allein. Und: Du musst nicht warten, bis deine Zweifel verfliegen sind, um führen zu dürfen.

Untersuchungen zeigen, dass typisch weibliches Denken im Gegensatz zu typisch männlichem Denken als intuitiver gilt. Zweifel sind Teil deiner intuitiven Intelligenz. Und Frauen haben mehr Zweifel. Nicht weil sie ängstlicher oder furchtsamer sind. Wir haben einfach andere Denkmuster. Wenn wir diese Denkmuster anerkennen und als uns zugehörig begreifen, können wir sie bewusst nutzen oder je nach Bedarf auch gerne einmal bewusst zur Seite legen.

Eine Geschichte, die das auf eindrucksvolle Weise zeigt, ist jene von Brigitte Bierlein, der ehemaligen Präsidentin des Verfassungsgerichtshofs der Republik Österreich. Ich habe leider erst nach ihrem Tod durch ein Interview von der wunderbaren Geschichte gehört. Ich hätte die Juristin und parteilose Politikerin gerne persönlich getroffen und gefragt, was sie über das Führen mit Zweifeln denkt.

In dem Interview (Deutschlandfunk 2021) erzählte sie, wie sie 2019 vom österreichischen Bundespräsidenten Alexander Van der Bellen gebeten wurde, in einer äußerst heiklen Phase der Republik das Amt der Bundeskanzlerin interimistisch zu übernehmen. Ihre erste Reaktion: »Nein, das kann ich nicht.« Ein Satz, den so viele Frauen kennen und immer wieder verwenden.

Van der Bellen antwortete sinngemäß: »Diese Reaktion ist typisch für Frauen. Schlafen Sie eine Nacht darüber.« Und sie schlief eine Nacht darüber. Und sagte dann: »Ja.« Sie nahm die Aufgabe an – und meisterte sie bravourös. Mit Würde – und der Fähigkeit, in einer politisch aufgeladenen Situation Stabilität zu geben.

Für mich ist das ein Paradebeispiel dafür, wie weibliche Führung aussehen kann: bedacht und reflektiert. Wenn Frauen zweifeln, bedeutet das nicht, dass sie unsicher sind. Vielmehr ist es die weibliche Art, zu denken, die weibliche Art, herausfordernde Situationen zu meistern: zweifeln, nachdenken – und dann umsichtig wie entschlossen handeln. Eben wie *Bambi Boss*. Diese Geschichte berührt mich bis heute. Sie zeigt: Führen mit Zweifel ist nicht nur möglich, es ist ein ebenbürtiger Weg zum Ziel. Denn: Frauen nehmen ihre Verantwortung ernst. Und genau das macht sie zu starken Führungspersönlichkeiten.

Vielleicht denkst du jetzt: Na gut, Brigitte Bierlein – das war eine Ausnahmefrau, eine Kanzlerin und exzellente Juristin. Das bin ich nicht. Aber genau das ist mir wichtig: Dieses Buch ist nicht nur für Präsidentinnen oder CEOs geschrieben. Es ist für Frauen wie dich und mich. Für Frauen, die mitten im Leben stehen. Die sehr gut ausgebildet sind. Die Erfahrung mitbringen und Verantwortung im Job, in der Familie, in Organisationen tragen. Frauen, die oft zweifeln, ob das, was sie leisten, ausreicht.

Ich begleite viele Frauen, die genau das erzählen: »Ich kann etwas. Ich weiß viel. Ich führe Teams, leite Projekte, treffe Entscheidungen. Und trotzdem habe ich das Gefühl, es reicht nicht.« Sie alle haben den Anspruch, alles richtig machen zu müssen.

Kompetenz, Persönlichkeit, Durchsetzungskraft – wenn alles vorhanden ist, aber dein Blick nach innen dennoch etwas anderes sagt, dann ist dieses Buch für dich. Es geht darin nicht um die Ausnahmefrauen, auch nicht um die perfekten

Vorbilder. Es geht um starke, zweifelnde, denkende und fühlende Frauen wie dich! Es geht um deinen Mut und deinen Weg zur Führung. Nein, nicht erst dann, wenn du dich vollkommen sicher fühlst, sondern jetzt – mit allem, was du bist.

## **1.1 Die Angst, entlarvt zu werden – das Imposter-Syndrom**

Viele Frauen tragen einen tief sitzenden Gedanken in sich: Ich bin gar nicht so kompetent, wie die anderen denken. Und noch schlimmer: Irgendwann wird das jemand bemerken. Das ist das Imposter-Syndrom.

Diese Angst, entlarvt zu werden, begleitet viele Frauen über Jahre. Sie sind fachlich top, verantwortungsvoll, engagiert – und gleichzeitig in ständiger Anspannung, weil sie denken, ein bestimmtes Bild von sich aufrechterhalten zu müssen. Weil sie das Gefühl haben, eine nicht wirklich passende Version von sich selbst zu spielen. Eine Version, die glaubwürdiger, souveräner, kompetenter wirkt, als sie sich selbst empfinden. Und das ist purer Stress. Denn diese innere Diskrepanz frisst Energie. Sie schafft Distanz zur eigenen Authentizität. Wie kann ich ich selbst sein, wenn ich ständig eine andere Version von mir spiele, als ich zu sein fühle? Das verhindert Präsenz. Wie soll ich wirklich da sein, wenn ich ständig Sorge habe, dass jemand bemerken könnte, dass ich mich gerade unsicher fühle?

Warum betrifft das so viele Frauen – und warum gerade die klugen, reflektierten und engagierten? Weil sie sich sehr genau beobachten. Weil sie hohe Ansprüche an sich selbst haben. Weil sie ihre Verantwortung ernst nehmen. Und weil sie gelernt haben, dass man hart arbeiten muss, um genug zu sein. Diese Frauen ruhen sich nicht auf ihren Positionen aus. Sie wollen es wirklich gut machen. Aber irgendwann wird aus »Ich will es gut machen« ein »Ich darf keinen Fehler machen«. Und dann beginnt der Druck.

Wie kommen wir da raus? Wie können wir den Selbstzweifeln begegnen, ohne sie zu verdrängen – aber auch ohne ihnen die Macht zu überlassen?

### **Der erste und wichtigste Schritt: Zulassen, dass sie da sind**

Hör auf, dich dafür zu schämen! Du bist nicht allein. Selbstzweifel sind kein Zeichen von Inkompetenz, sie zeugen von Bewusstsein. Frauen, die ihr Tun hinterfragen, handeln empathischer und überlegter. Die Frage ist daher nicht, ob Zweifel auftauchen, sondern wie du mit ihnen umgehst.

Sprich sie aus! Schreib sie auf! Teile sie mit einer Vertrauten! Du wirst bemerken: In dem Moment, in dem du Zweifel sichtbar machst, verlieren sie an Kraft. Denn das, was im Verborgenen bleibt, wächst. Was ans Licht kommt, kann sich verändern.

### **Der zweite Schritt: Stärke deine Selbstwahrnehmung**

Nicht im Sinne von: »Ich sage mir ab jetzt jeden Tag, wie toll ich bin«. Es geht viel einfacher: Mache dir bewusst, was du schon alles geleistet hast. Welche Herausforderungen du gemeistert hast. Welche Fähigkeiten du tatsächlich einbringst. Schreib es auf! Lies es dir regelmäßig durch! Nicht als Ego-Übung, sondern um deine Realität zu schärfen.

Und schließlich: Hör auf, ein Bild aufrechterhalten zu wollen! Du musst niemanden spielen, der du nicht bist. Du musst nicht perfekt sein, um Kompetenz und Stärke auszustrahlen. Du darfst deine Eigenheiten sichtbar machen (ich nenne sie gerne »Special Effects«). Und ja, du darfst auch mal Schwäche zeigen und dich zurückziehen, wenn dir danach ist. Denn das, was berührt und nach außen wirkt, ist deine Echtheit.

## 1.2 Wie ich meine Selbstzweifel in Vertrauen umwandeln konnte

**Heldinnenreise:** *Ich war eingeladen, eine Keynote zu halten – vor Architektinnen, Ziviltechnikerinnen und Frauen in technischen Berufen. Frauen, die sich in stark männlich geprägten Umfeldern behaupten. Mein Thema: Selbstzweifel weiblicher Führungskräfte.*

*Ein vertrautes Feld. Und doch ertappte ich mich selbst mitten in meinen eigenen Selbstzweifeln. Darf ich überhaupt über die Herausforderungen von Frauen in der Technik sprechen, obwohl ich selbst nicht aus diesem Bereich komme? Reicht meine Erfahrung? Mein Wissen? Die Zweifel kamen unerwartet, aber sie waren da.*

*Was mir Halt gab, war die Vorbereitung. Mit Überschriften, strukturierten Themen und zentralen Botschaften hatte ich mir einen roten Faden zurechtgelegt. Dann habe ich eine Stunde lang von meinem Zugang zum Thema, meinen Blickwinkeln und persönlichen Erfahrungen erzählt – offen und direkt aus meiner Praxis.*

*Statt mit fertigen Antworten auf die Bühne zu gehen, blieb ich mutig und offen für Austausch, Resonanz und ehrliches Feedback. Ich habe mich nicht über das fachliche Know-how definiert, sondern über echte Verbindung und das, was ich beitragen kann. Genau das hat Wirkung entfaltet – und wurde zu meiner Freude und Erleichterung im gesamten Raum spürbar.*

*Aus dem Gefühl des Zweifels wurde etwas völlig Neues – weil ich das Signal des Unbewussten zugelassen hatte. Ich entschied mich für Präsenz statt Perfektion. Und genau das hat etwas berührt – nicht nur in mir, sondern auch bei den Frauen im Publikum.*

# Die neue Gewaltfreie Kommunikation



Markus Fischer  
**Die neue Gewaltfreie Kommunikation**  
Empathie und Eigenverantwortung ohne  
Selbstzensur  
6. Auflage 2025

216 Seiten; Broschur; 24,95 Euro  
ISBN 978-3-86980-468-2; Art.-Nr.: 1076

Warum kommen viele Botschaften nicht an oder werden missverstanden?  
Wie führen wir Gespräche klar und mitfühlend, aber ohne  
Selbstzensur und falsche Rücksichtnahme? Welche Rolle spielt die  
Persönlichkeitsentwicklung in der Kommunikation?

Fischers Buch reflektiert zwei Jahrzehnte Praxiserfahrung mit der  
Gewaltfreien Kommunikation. Dabei zeigt es nicht nur die Schattenseiten  
und Missverständnisse von Rosenbergs Ansatz auf. Vielmehr liefert es  
einen auf nachhaltiger Persönlichkeitsentwicklung basierenden Ansatz  
einer neuen Gewaltfreien Kommunikation – ohne Selbstzensur und  
Dogmatik.

Es beleuchtet die Abgründe des Kommunikationstheaters und zeigt  
Möglichkeiten, wie sich gelingende Beziehungen in Berufs- und  
Privatleben gestalten lassen.

Ein lesenswertes Buch – für Kenner und Einsteiger der Gewaltfreien  
Kommunikation und alle, die Selbstreflexion und innere Entwicklung  
anstreben.