

Sonja Wiesner

Persönliche Positionierung für CEOs, Entrepreneure und Manager

Selbstreflexion, Strategie und
Kommunikation: In drei Schritten zur
Sichtbarkeit



Springer Gabler

Persönliche Positionierung für CEOs, Entrepreneure und Manager

Sonja Wiesner

Persönliche Positionierung für CEOs, Entrepreneure und Manager

Selbstreflexion, Strategie und Kom-
munikation: In drei Schritten zur
Sichtbarkeit



Springer Gabler

Sonja Wiesner
Frankfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-48689-1 ISBN 978-3-658-48690-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48690-7>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Sichtbarkeit ist ein Schlüsselfaktor für den beruflichen Erfolg – Menschen folgen Menschen und nicht neutralen Unternehmensprofilen. Dieses Buch bietet Ihnen einen strukturierten Leitfaden für Ihre Positionierung in der Öffentlichkeit. Von C-Level-Managern über Entrepreneure und Führungskräfte bis hin zu Managern in Transition: Jeder, der seine Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit im beruflichen Umfeld erhöhen möchte, findet hier einen praxisorientierten Ansatz für die eigenständige Arbeit. Persönliche Positionierung bedeutet dabei nicht, sich zu verändern, sondern das herauszuarbeiten, was Sie einzigartig macht.

Das Buch deckt dazu drei wichtige Schritte ab – von der Selbstreflexion über die strategische Ausrichtung bis hin zur zielgerichteten Kommunikation. Die Selbstreflexion öffnet Ihnen Türen, um Ihre Werte, Wünsche und Ziele klar zu definieren. Die Strategie weist Ihnen den Weg, indem Sie mit einem präzisen Plan Ihre Positionierung strukturieren. Die Kommunikation bringt Sie ans Ziel, indem Sie Ihre Botschaften authentisch und überzeugend sichtbar machen.

Das erprobte 3-Phasen-Modell in diesem Buch unterstützt Sie dabei, Schritt für Schritt Ihre eigene Positionierung zu entwickeln. Jedes Kapitel baut auf dem vorhergehenden auf, ermöglicht aber auch einen

Quereinstieg, sodass Sie genau dort beginnen können, wo Sie den größten Bedarf sehen. Beziehen Sie gerne Freunde, Familie oder Kollegen in Ihre Arbeit mit ein, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie an einer Stelle nicht weiterkommen. Gerade im Sparring und im Dialog entstehen Tiefe und Schärfe. Jede meiner bisherigen Positionierungsarbeiten ist einzigartig – sowohl inhaltlich als auch im Prozess. Schließlich ist jeder Mensch ein Unikat. Deshalb ist dieses Buch kein Masterplan mit Garantie, sondern gibt Ihnen wertvolle Impulse mit.

Wichtig

Die Arbeitsmaterialien zum Buch finden Sie unter www.sonja-wiesner.com/workspace. Das Passwort lautet: Positionierung

Kapitel im Überblick

Um meinen Ansatz zu verdeutlichen, können Sie sich Ihre Positionierung wie ein erfolgreiches Bauprojekt vorstellen: Vom stabilen Fundament (Selbstreflexion) über einen präzisen Bauplan (Strategie) bis hin zu den richtigen Werkzeugen (Kommunikation).

- **Selbstreflexion – Das Fundament durch persönliche Klarheit (Kap. 2)**

Nach einer Einleitung bietet Ihnen das zweite Kapitel die Möglichkeit, sich intensiv mit Ihren Werten, Interessen, Bedürfnissen, Wünschen, Visionen und Zielen auseinanderzusetzen. Methoden aus dem systemischen Coaching kommen zum Einsatz, die Ihnen helfen, bestehende Potenziale, verborgene Stärken und innere Antreiber wieder zu entdecken, zu ordnen und zu aktivieren. Dabei können Sie bestehende Coaching-Ergebnisse integrieren oder den Weg für einen neuen Entwicklungsprozess gehen. Die gewonnenen Erkenntnisse verleihen Ihrer Positionierungsarbeit Klarheit und stärken Ihre Fähigkeit, authentisch, souverän und glaubwürdig aufzutreten. Mit dieser soliden Basis sind Sie vorbereitet für die beiden nächsten Kapitel, die sich der strategischen Ausrichtung und Kommunikation widmen.

- **Strategie – Der Bauplan für die Positionierung und Sichtbarkeit (Kap. 3)**

Im dritten Kapitel liegt der Fokus auf der Entwicklung Ihrer strategischen Ausrichtung – dem präzisen Bauplan, der Ihre Positionierung greifbar macht. Mithilfe des Business Model Canvas erarbeiten Sie die Erfolgsfaktoren Ihrer Positionierung – von Ihrer Identität über Ihre Botschaften bis hin zur Zielgruppe und Ihrem Angebot –, analysieren diese und bringen sie in eine klare Struktur. Die Strategie schafft einen Überblick, wie Sie sich auf dem Markt positionieren und sichtbar machen können. Das festigt nochmals Ihre Sicherheit bei öffentlichen Auftritten – intern wie extern.

- **Kommunikation – Die Werkzeuge für die Sichtbarkeit (Kap. 4)**

Das vierte Kapitel befasst sich mit der Umsetzung Ihrer Positionierung durch einen ganzheitlichen Kommunikationsansatz. Sie erhalten einen Überblick über die Grundlagen einer professionellen Kommunikation sowie die Kanäle und Maßnahmen zur internen und externen Kommunikation. Die Inhalte reichen von klassischer Medienarbeit über Social Media bis hin zur Differenzierung zwischen Unternehmenssprecher und Personenmarke in meiner Arbeit. Das Ziel ist, die für Sie passenden Kommunikationswege auszuwählen.

Praxisbeispiele und Studien

Im deutschsprachigen Raum existieren bislang nur wenige Publikationen zur Positionierung und Kommunikation von CEOs, C-Levels und Managern. Dieses Buch integriert die mir bekannten relevanten Studien sowie zentrale Erkenntnisse und leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Ihre persönliche Positionierung ab. Eine weiterführende Übersicht zur Fachliteratur finden Sie auf meiner Website: <https://www.sonja-wiesner.com/cxo-link-tipps>

Um die Theorie zu veranschaulichen, teile ich persönliche Erfahrungen sowie jene meiner Klienten und Kunden aus meinem dreistufigen Positionierungsprozess. Dabei zeige ich, wie mithilfe von systemischem Coaching und strategischer Ausrichtung eine berufliche Positionierung gelingt. Ebenfalls stelle ich Praxisbeispiele vor, die verdeutlichen, wie die eigene Sichtbarkeit erfolgreich gestaltet werden kann. Diese Beispiele sollen Sie inspirieren – unabhängig davon, ob Sie bereits eine Führungsposition innehaben oder nicht. Aus Gründen der Vertraulichkeit verzichte ich teilweise auf die namentliche Nennung von C-Level-

Managern und Führungskräften aus meiner angestellten oder selbstständigen Tätigkeit.

Wie meine berufliche Reise dieses Buch geformt hat

Nach zwei Jahrzehnten in der Kommunikationsbranche stellte ich mir grundlegende Fragen: Was erfüllt mich wirklich in meinem Beruf und wohin möchte ich mich entwickeln? Diese Phase der Reflexion führte mich zu meiner Leidenschaft: C-Level und Führungskräfte auf strategischer Ebene zu beraten, zu positionieren und zu begleiten. Während meiner rund zehnjährigen Tätigkeit auf Europas größtem Technologie-Campus erkannte ich das Potenzial, mehr Persönlichkeiten sichtbar zu machen. Doch obwohl mich CEOs aus dem engsten Umfeld bei meiner Idee unterstützten, fehlte mir etwas in meinem Businessplan. Deshalb entschied ich mich für eine Ausbildung zum systemischen Coach, um meinen Strategie-Workshop zur Positionierung mit psychologischem Wissen weiterzuentwickeln. Zum einen, um mit Menschen arbeiten zu können, die ich nicht persönlich kenne. Zum anderen, um mich in meinem Workshop-Konzept in einem Zeitfenster von einem halben Tag zu bewegen. Dieses Buch spiegelt meine Erfahrungen aus dieser Reise wider und soll Sie dabei unterstützen, Ihren eigenen Weg zu finden.

Künstliche Intelligenz als Sparringspartner

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein wertvolles Tool zur Effizienzsteigerung und Textoptimierung – doch sie ersetzt keine Strategie. Für dieses Buch habe ich ChatGPT als Assistenten genutzt. Meine Gedanken und Ideen habe ich selbst formuliert und strukturiert, während die KI half, sie sprachlich zu schärfen. Ich habe mit ChatGPT ein eigenes Projekt angelegt und meine Gedanken entweder schriftlich oder durch transkribierte Sprachnachrichten so aufbereitet, dass sie meiner Intention entsprechen. Der KI-Assistent hat mir auf Basis meiner Inhalte zudem Vorschläge für die Zusammenfassung, Erkenntnisse und Checklisten gemacht, die entsprechend durch mich angepasst wurden. Zusätzlich habe ich DeepL.com für eine Lektoratsprüfung genutzt. Manchmal inspirierte mich eine vorgeschlagene Formulierung, doch die inhaltliche Substanz bleibt unverändert meine eigene. KI spart Zeit, ersetzt aber nicht das eigene Denken. Diese Transparenz in der Arbeitsweise ist mir

wichtig, denn der bewusste Umgang mit KI gehört heute zu den Kompetenzen moderner Kommunikationsberater.

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt den Gastautoren und Interviewpartnern, deren Expertise aus Wissenschaft, Wirtschaft, Medien und Beratung die Vielfalt und Tiefe dieses Buches auszeichnet: Silke Berg (PR- und LinkedIn-Beraterin), Prof. Dr. Ulrich Bihler (Honorarprofessor, Universität Hohenheim), Barbara Bosch (Public-Speaking-Expertin), Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Boos (Wissenschaftler und Unternehmer, RWTH Aachen Campus), Lara Busch (Inhaberin Buschkommunikation und CMCO Superpeers), Dr. Benedikt Erdmann (Vorstandsvorsitzender, Soennecken eG), Andrea Grundmann (Positionierungsstrategin), Björn-Christian Hasse (Co-CEO, Burson Germany), Sabrina Huber (Expertin für CEO-Reputation), Ulrike Luckmann (Journalistin und Autoren-Coach), Christoph Münzner (Executive Presence Coach und Medien-trainer), Dr. Sigrid Evelyn Nikutta (Vorstandsvorsitzende, DB Cargo), Christiane Schulz (COO, Edelman Asia Pacific), Volker Thoms (Chefredakteur, KOM – Magazin für Kommunikation), Prof. Dr. Manuel Tusch (Direktor, IfAP – Institut für Angewandte Psychologie), Matthias Willenbacher (Energiewende-Pionier, Unternehmer und Investor) und Sven Wiechert (Marketing- und Kommunikationsexperte).

Ebenfalls bedanke ich mich bei den systemischen Coaches Ina Hagen und Manuela Diederich sowie Probanden, die mit ihren Rückmeldungen zur Überarbeitung der Übungen in Kap. 2 zur Selbstreflexion beigetragen haben. In diesem Kapitel bestand die zentrale Herausforderung für mich darin, die theoretischen Anleitungen für Coaches so zu gestalten, dass sie sich direkt in die praktische Umsetzung für Klienten und Leser übertragen lassen. Zudem war es notwendig, Coaching-Methoden so aufzubereiten, dass sie ohne die Begleitung eines Coaches effektiv genutzt werden können. Darüber hinaus bedanke ich mich bei Michael Petschnigg für die Visualisierungen und bei Imke Sander (Cheflektorin, Springer Gabler) für das Lektorat. Herzlichen Dank auch für die Unterstützung und Geduld meiner Familie, meines Lebenspartners und meiner Freunde, da ein Buch neben dem Berufsalltag entsteht.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch die männliche Form verwendet, wobei alle Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.

THINK CHANGE. LIVE CHANGE.

Das ist mein persönliches Leitmotiv: Veränderung denken, bevor ich sie umsetze. Genau das möchte ich Ihnen mit diesem Buch mit auf den Weg zu Ihrer eigenen Positionierung und Sichtbarkeit geben.

Wenn Sie das Buch für sich durchgearbeitet haben, habe ich noch einen kleinen Tipp für Sie: Schreiben Sie sich eine E-Mail über www.Zukunftsmail.com, in der Sie festhalten, wo Sie jetzt stehen und wo Sie in einem Jahr stehen möchten. Die E-Mail wird automatisch und kostenlos versendet. Sie werden sich über diese Nachricht freuen und überrascht sein.

Viel Spaß beim Lesen und Entdecken!

Frankfurt
im Mai 2025

Sonja Wiesner

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Selbstreflexion – Das Fundament durch persönliche Klarheit	9
2.1	Persönlichkeitstest	13
2.2	Visionsreise	20
2.3	Rückwärtsanalyse	23
2.4	SMART-Methode	25
2.5	Wertekompass	27
2.6	Aktienkurs	30
2.7	Glaubenssätze	34
2.8	Inneres Team	37
2.9	Ressourcen	41
2.10	Feedback-Dusche	43
2.11	Erfahrungsbericht von Manuela Diederich, Führungskraft	45
2.12	Erfahrungsbericht von Sonja Wiesner, Managerin in Transition	52
2.13	Interview mit Prof. Dr. Manuel Tusch, Direktor, IfAP – Institut für Angewandte Psychologie	64

2.14	Zusammenfassung und Checkliste	68
	Literatur	70
3	Strategie – Der Bauplan für die Positionierung und Sichtbarkeit	73
3.1	Analyse	77
3.2	Identität	78
3.2.1	Persönlichkeit	79
3.2.2	Werte	81
3.2.3	Charakter	85
3.2.4	Kommunikationsstil	86
3.2.5	Emotionen	90
3.2.6	Digitales Charisma: Gastbeitrag von Andrea Grundmann, Positionierungsstrategin	92
3.2.7	Erkennungsmerkmale	97
3.3	Rollenverständnis	98
3.3.1	Personas	98
3.3.2	Unternehmenssprecher versus Personenmarke	100
3.3.2.1	Unternehmenssprecher: CEO-Kommunikation	101
3.3.2.2	Personenmarke: Seriengründer oder Unternehmer mit mehreren geschäftlichen Aktivitäten	103
3.3.2.3	Strategische Entscheidung: Unternehmenssprecher oder Personenmarke?	106
3.3.3	C-Level-Management: Rollenverteilung und Kommunikation	108
3.3.4	Rolle und Aufgabenverteilung: Beispiel CEO und CFO	110
3.4	Wettbewerb	115
3.5	Themen, Angebot und Zielgruppe	117
3.6	Vision und Ziele	123
3.7	Positionierung und Profilslogan	126
3.8	Storytelling	128

3.9	Erfahrungsberichte	133
3.9.1	Interview mit Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Boos, Forscher und Unternehmer für nachhaltige Produktion	134
3.9.2	Unternehmer mit mehreren geschäftlichen Aktivitäten	141
3.9.3	CEO als Unternehmenssprecher	145
3.9.4	Manager in Transition	148
3.10	Zusammenfassung und Checkliste	150
	Literatur	153
4	Kommunikation – Die Werkzeuge für die Sichtbarkeit	157
4.1	Grundlagen professioneller Kommunikation	158
4.1.1	CEO-Kommunikation: Bestandteil der Unternehmenskommunikation	158
4.1.2	CEO-Wechsel: Ideale Staffelübergabe	161
4.1.3	Interne Kommunikation vor externer Kommunikation	168
4.1.4	Ressourcen und Ghostwriting	170
4.1.5	Erwartungen der Journalisten	172
4.1.6	Medieninterviews	173
4.1.7	TV- und Kamera-Training: Gastbeitrag von Christoph Münzner, Executive Presence Coach und Medientrainer	177
4.1.8	Speaker-Auftritt: Gastbeitrag von Barbara Bosch, Public-Speaking-Expertin	185
4.2	Reputation und Image	191
4.2.1	Interview mit Prof. Dr. Ulrich Bihler, Honorarprofessor, Universität Hohenheim	192
4.2.2	Gastbeitrag von Sabrina Huber, Beraterin für CEO-Reputation	197
4.2.3	CEO-Reputationsindex	202
4.2.4	Image-Barometer	203
4.3	Agenda-Setting: Strategische Themen	205

4.3.1	Agenda 2034: Systemische Veränderungen	205
4.3.2	Mediale Wirtschaftsthemen	208
4.3.3	Gesellschaftliche Erwartungen	210
4.3.4	Public Affairs	211
4.4	Politische und gesellschaftliche Haltungskommunikation	215
4.4.1	Interview mit Dr. Benedikt Erdmann, Vorstandsvorsitzender, Soennecken eG	218
4.4.2	Interview mit Christiane Schulz, COO, Edelmann Asia Pacific	224
4.5	Kommunikationskanäle und Erfolgskriterien	229
4.5.1	Interne Kommunikationskanäle	230
4.5.2	Klassische Medien vs. Soziale Medien	232
4.5.3	Print- und Online-Medien	238
4.5.4	Buch: Gastbeitrag von Ulrike Luckmann, Journalistin und Autoren-Coach	240
4.5.5	TV	246
4.5.6	Radio und Podcasts	249
4.5.7	Online-Videos	250
4.5.8	Social Media	252
4.5.9	Social Media: Gastbeitrag von Lara Busch, Inhaberin Buschkommunikation und CMCO Superpeers	254
4.5.10	LinkedIn	259
4.5.11	LinkedIn und Public Relations: Gastbeitrag von Silke Berg, PR- und LinkedIn-Expertin	270
4.6	CEO-Medienformate: Gastbeitrag von Volker Thoms, Chefredakteur, KOM – Magazin für Kommunikation	277
4.7	Zusammenfassung und Checkliste	283
	Literatur	285

5	Persönliche Positionierung und Sichtbarkeit: Impulse	293
5.1	Gastbeitrag von Björn-Christian Hasse, Co-CEO, Burson Germany	294
5.2	Interview mit Dr. Sigrid Evelyn Nikutta, Vorstandsvorsitzende, DB Cargo	300
5.3	Interview mit Matthias Willenbacher, Energiewende-Pionier	305
5.4	Interview mit Sven Wiechert, Marketing- und Kommunikationsexperte mit Fokus Klimaschutz	309
	Literatur	317
6	Ausblick: Ihre Sichtbarkeit beginnt jetzt	319
	Literatur	324

Über die Autorin



Sonja Wiesner hat über 20 Jahre Berufserfahrung als Führungskraft in der Unternehmens- und CEO-Kommunikation. Sie berät C-Level, Manager und Führungskräfte in strategischer Positionierung und ganzheitlicher Kommunikation inklusive politischem Agenda-Setting. Ihre Expertise reicht von Konzernen über mittelständische Unternehmen bis hin zu Scale-ups und Start-ups. Darüber hinaus begleitet sie Manager in Transition bei der beruflichen Neuorientierung. In ihrer Positionierungsarbeit verbindet sie ihre langjährige Berufspraxis mit ihrem Wissen als systemischer Coach.



1

Einleitung

Zusammenfassung Die Einleitung stellt für C-Level, Entrepreneur*innen und Manager das dreistufige Modell zur Positionierung und Sichtbarkeit vor: Selbstreflexion, Strategie und Kommunikation. Diese drei Phasen ermöglichen eine systematische Annäherung an die eigene Positionierung – von der Identitätsfindung über die strategische Ausrichtung bis zum internen und externen Auftritt. Dabei wird deutlich: Positionierung ist ein dynamischer Prozess, der stetige Reflexion und Anpassung erfordert.

Dieses Buch richtet sich an alle, die ihre berufliche Sichtbarkeit aus einem reflektierten Selbstverständnis heraus gezielt aufbauen oder steigern möchten. Durch langjährige Erfahrung in der Beratung und Begleitung von CEOs, C-Level-Management, Entrepreneur*innen, Führungskräften sowie Managern in beruflicher Neuorientierung habe ich die Herausforderungen und Chancen kennengelernt, die mit einer Positionierung in der Öffentlichkeit einhergehen. Anhand der folgenden Fragen können Sie prüfen, ob Ihnen dieses Buch Antworten auf Ihre individuellen Herausforderungen bietet:

1. CEOs und C-Level-Management

Als Manager an der Unternehmensspitze tragen Sie die Verantwortung für Ihre Rollen- und Aufgabenverteilung, Positionierung und Kommunikation innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens. Mögliche Fragen könnten sein:

- Wie kann ich meine Rolle im Unternehmen definieren und kommunizieren?
- Wie werde ich als Sprecher meines Fachbereichs wahrgenommen und baue Vertrauen bei meinen Stakeholdern auf?
- Wie kann ich meine öffentliche Präsenz stärken, um als kompetenter Ansprechpartner zu gelten?
- Wie kann ich meine Person in Einklang mit den Unternehmenswerten und -zielen bringen?
- Wie positionieren wir uns im Unternehmen als Doppelspitze oder in einem mehrköpfigen C-Level-Management?
- Welche Kanäle eignen sich am besten, um meine Botschaften effektiv zu verbreiten und meine Zielgruppe zu erreichen?

2. Seriengründer und Generalisten

Mit mehreren Unternehmen und Aktivitäten suchen Sie nach einer übergreifenden Identität und Klammer, die Ihre vielfältigen Interessen bündelt. Fragen, die Sie beschäftigen könnten:

- Wie entwickle ich eine persönliche Marke, die meine verschiedenen Unternehmungen unter einem Dach vereint?
- Wie kann ich Synergien zwischen meinen verschiedenen Unternehmungen finden und nutzen?
- Wie kann ich meine Expertise unter maximal drei Kernthemen stellen?
- Wie schaffe ich es, mit meiner Generalistenrolle als Experte wahrgenommen zu werden?
- Wie priorisiere ich meine Aktivitäten, um meine Positionierung zu schärfen?

3. Manager in Transition

Sie befinden sich in einer Phase des Berufswechsels oder der beruflichen Neuorientierung. Dazu möchten Sie Ihr Profil schärfen. Ihre Überlegungen könnten sein:

- Wie präsentiere ich mein Profil überzeugend für potenzielle Arbeitgeber oder Recruiter?
- Wie finde ich einen neuen beruflichen Weg, der meinen vielfältigen Erfahrungen gerecht wird?
- Wie kann ich meine bisherigen Erfahrungen und Interessen auf das neue Berufsfeld übertragen?
- Soll ich aus meiner bisherigen Karriere aussteigen und eine Selbstständigkeit in Betracht ziehen?
- Welche Schritte sind notwendig, um meine beruflichen Ziele neu zu definieren?
- Welche Ressourcen stehen mir für die berufliche Neuorientierung zur Verfügung?

4. Führungskräfte

Sie möchten Ihre Karriere vorantreiben und Ihre Position im Unternehmen und in der Öffentlichkeit stärken. Mögliche Fragen sind:

- Wie kann ich meine beruflichen Ziele definieren und verfolgen?
- Welche Strategien helfen mir, meine Sichtbarkeit im Unternehmen zu erhöhen?
- Wie kann ich meine Ideen überzeugend präsentieren?
- Welche Meilensteine oder Weiterbildungen sind sinnvoll, um meine Expertise glaubwürdig zu machen?
- Welche Schritte sind notwendig, um eine Führungsposition anzustreben?
- Wie kann ich meine Stärken identifizieren und gezielt einsetzen?

Wenn Sie sich in einer dieser Zielgruppen wiederfinden, dann bietet Ihnen dieses Buch eine Orientierung und konkrete Ansätze für Ihre Positionierung und Sichtbarkeit.

Persönliche Positionierung als dynamischer Prozess

Die persönliche Positionierung ist ein fließender und dynamischer Prozess (s. Abb. 1.1), der sich mit der Zeit weiterentwickelt und kontinuierlich angepasst werden kann. Meine Empfehlung ist, mindestens sechs Monate, idealerweise ein Jahr an der erarbeiteten Strategie festzuhalten, um eine Wiedererkennung Ihrer Person in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu schaffen. Kleine Anpassungen sind zwischendurch möglich, aber alle drei Monate eine vollständige Neuaufstellung zu entwickeln, ist nicht zu empfehlen. Sichtbarkeit ist ein Marathon und kein Sprint.

Die persönliche Positionierung ist nicht statisch, sondern ein lebendiger Kreislauf durch die Elemente Selbstreflexion, Strategie und Kommunikation:

- Die Selbstreflexion bildet die Basis für die Positionierung und führt in die Strategie.
- Die Strategie definiert die Erfolgsfaktoren und den Weg, die die Grundlage für die Kommunikation darstellen.
- Die Kommunikation bringt die strategische Ausrichtung in die Umsetzung und liefert Hinweise für erneute Selbstreflexion.



Abb. 1.1 Persönliche Positionierung ist ein dynamischer Kreislauf mit den Elementen Selbstreflexion, Strategie und Kommunikation

Diese Verbindung symbolisiert, dass jede Phase Einfluss auf die nächste hat und die persönliche Positionierung ein iterativer Prozess ist.

Die drei Phasen im Detail

Die Teilschritte innerhalb der drei Phasen Selbstreflexion (innere Antriebe und äußere Wahrnehmung), Strategie (Erfolgsfaktoren, Maßnahmen, Konzept) und Kommunikation (Umsetzung, Evaluierung, Justierung) bauen systematisch aufeinander auf (s. Abb. 1.2).



Abb. 1.2 Die drei Phasen Selbstreflexion, Strategie und Kommunikation im Detail

Selbstreflexion – Innerer Antrieb und externe Analyse

Die Selbstreflexion schafft in einem ersten Schritt Klarheit über Ihre inneren Antriebe und Motivationen. Der Blick nach innen richtet sich auf Ihre Werte, Wünsche, Bedürfnisse und Interessen – die Elemente, die

Ihr Handeln antreiben und Sie authentisch machen. Die Anleitung zum selbstständigen Coaching (Kap. 2) oder ein 1:1-Coaching helfen Ihnen, Ihre innere Ausrichtung zu klären und eine starke Grundlage für Ihre Positionierung zu schaffen. Meine 1:1-Coaching-Erfahrungen zeigen in der Praxis immer wieder, dass das Selbstverständnis von innen heraus eine ganz andere Kraft, Qualität und Sicherheit in die eigene Positionierung bringt. Diese Tiefe und Klarheit zahlt sich in der Strategie aus und wird in der Kommunikation spürbar.

Im zweiten Teilschritt dieser Phase beleuchtet die Analyse Ihren aktuellen Status der Sichtbarkeit und richtet den Blick nach außen, um zu verstehen, wie Sie derzeit in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, welche Stärken und Schwächen Sie aufweisen und welche Themen in Ihrem Umfeld dominieren. Diese aktuelle Betrachtung hilft Ihnen, gezielt an Ihrer zukünftigen Positionierung zu arbeiten.

Strategie – Erfolgsfaktoren, Konzept und Maßnahmen

Die Strategiephase ist der zweite Schritt, in dem die Erkenntnisse aus der Selbstreflexion, Ihre Idee oder Ihr Businessplan in einen umsetzbaren Aktionsplan übersetzt werden, sozusagen die Vorbereitung für den Weg in Ihre Sichtbarkeit. Eine erfolgreiche Positionierung basiert auf einer Reihe von Erfolgsfaktoren, die in einer Formel zusammengefasst werden:

Persönliche Positionierung = Identität x Botschaften x Wettbewerbsdifferenzierung x Expertise x Ziele x Zielgruppe x Angebot

- **Identität**

Wer sind Sie? Was macht Sie einzigartig und unverwechselbar?

- **Botschaften**

Welches zentrale Thema, welche maximal drei Themen, möchten Sie vermitteln? Ihre Botschaften sollten klar, prägnant und idealerweise in einem logischen Zusammenhang stehen.

- **Wettbewerbsdifferenzierung**

Wie heben Sie sich von Ihren Wettbewerbern ab? Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?

- **Expertise**

Welche Qualifikationen, Erfahrungen und Erfolge belegen Ihre Glaubwürdigkeit und Fachkompetenz?

- **Ziele**

Was möchten Sie mit Ihrer Positionierung erreichen? Definieren Sie konkrete und messbare Zielsetzungen.

- **Zielgruppe**

Wen möchten Sie mit Ihrer Positionierung ansprechen? Wer sind Ihre relevanten Stakeholder?

- **Angebot**

Wie können Sie die Herausforderungen Ihrer Zielgruppe lösen und echten Mehrwert bieten?

Diese Erfolgsfaktoren werden im Kap. 3 beleuchtet. Auf Basis der definierten Erfolgsfaktoren können Sie für sich ein Kommunikationskonzept mit aufeinander abgestimmten Maßnahmen entwickeln, um Ihre öffentliche Sichtbarkeit aufzubauen.

Kommunikation – Von der Strategie in die Umsetzung

In Kap. 4 wählen Sie die für sich passenden Kommunikationskanäle (z. B. Social Media, PR, Vorträge, Videos) aus, um Ihre Person und Ihre Botschaften so sichtbar werden zu lassen, dass Sie Ihre Zielgruppen erreichen. Ebenfalls werden sie für Grundlagen einer professionellen Kommunikation sensibilisiert. In Phase 3, der aktiven Kommunikation, setzen Sie die geplanten Maßnahmen um, überprüfen deren Wirkung und passen diese bei Bedarf an.



2

Selbstreflexion – Das Fundament durch persönliche Klarheit

Zusammenfassung Dieses Kapitel begleitet Sie auf dem Weg der Selbstreflexion, um eine solide Basis für Ihre persönliche Positionierung und Sichtbarkeit zu schaffen. Mit gezielten Übungen und Methoden entdecken Sie Ihre Werte, Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und Ziele. Dabei gewinnen Sie innere Klarheit über Ihre berufliche und persönliche Identität, die zu einem überzeugenden Auftreten beiträgt. Ob Sie erste Schritte in Richtung Selbstreflexion gehen oder bereits vorhandene Coaching-Erkenntnisse vertiefen möchten – die vorgestellten Methoden unterstützen Sie dabei, Ihre persönliche Ausrichtung auf ein starkes Fundament zu stellen.

„Möchten Sie zunächst mehr über Ihre eigenen Wünsche, Interessen und Bedürfnisse erfahren?“ Diese Frage stelle ich meinen Klienten in einem Erstgespräch, nachdem ich einen möglichen Coachingansatz für ihr Anliegen vorgestellt habe. Die Antwort lautet fast immer: „Ja, das möchte ich unbedingt. Ich habe noch nie wirklich über meine Bedürfnisse nachgedacht“.

Das Interesse, in die Welt der eigenen Sehnsüchte und Erwartungen einzutauchen, scheint über die Jahre im Berufsalltag oft verloren

zu gehen. Dabei ist diese Klarheit relevant für eine erfolgreiche strategische Positionierung. Wie Fischer-Epe und Epe (2021) betonen, lohne es sich, über das eigene innere Betriebssystem nachzudenken, um persönliche Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten bewusst zu gestalten.

Schubert (2020) unterstreicht, dass ein klares Bewusstsein über die eigenen Werte und Überzeugungen die authentische Kommunikation erleichtere. Wer genau wisse, wofür er stehe, müsse sich nicht ständig daran orientieren, was andere von ihm erwarten. Statt sich anzupassen, könne er sich selbst treu bleiben, was zu einem gestärkten Selbstbewusstsein führe.

Walter (2020) betrachtet die Sichtbarkeit als eine Summe aus Unterbewusstsein und Bewusstsein. Dabei teilt er die Psyche in 10 % äußere Sichtbarkeit und 90 % innere Unsichtbarkeit auf. Die innere Balance sei somit entscheidend für die äußere Wahrnehmung einer Person. Innere Aspekte einer Person wie Gedanken, Gefühle, Intuitionen, Kompetenzen und Talente seien zwar nicht direkt sichtbar, könnten sich aber auf die Außenwelt auswirken. Wer innerlich ausgeglichen sei, strahle diese innere Harmonie nach außen aus und werde von anderen wahrgenommen. Sein Ansatz bestätigt, wie wichtig es ist, dass unser inneres Wohlbefinden sich in unserem äußeren Erscheinungsbild und Verhalten widerspiegelt.

Eine weltweite Studie von Egon Zehnder (Elbert, 2023) zeigt, dass 78 % der befragten CEOs Selbstreflexion als entscheidenden Erfolg für die Zukunft betrachten. Selbstreflexion ist aus meiner Sicht nicht nur ein Schlüssel zur persönlichen Entwicklung, sondern auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die eigene Positionierung und Kommunikation. In einer zunehmend komplexen Welt, in der Authentizität und klare Kommunikation entscheidend sind, wird die Fähigkeit, sich selbst zu verstehen und bewusst zu steuern, zur strategischen Kernkompetenz.

Das folgende angeleitete Selbstcoaching ist eine Orientierungshilfe für mehr Klarheit, kann aber die Zusammenarbeit mit einem Coach nicht ersetzen. Auf Basis meiner Coaching-Erfahrung und in Anlehnung an mein Ausbildungshandbuch für Coaches (Tusch, 2024) habe ich eine eigenständige Selbstanleitung entwickelt: von einem Werkzeug für Coaches hin zu einem praxisorientierten Leitfaden für Sie als Leser und Nutzer, die eigenständig an ihrer persönlichen und beruflichen

Entwicklung arbeiten möchten. Die Anleitung für das Selbstcoaching durchlief zwei Testphasen mit Probanden und erfahrenen Coaches. Der Leitfaden wurde zudem durch Professor Manuel Tusch und das Institut für Angewandte Psychologie (IfAP) geprüft und abgenommen.

Der Unterschied zwischen Coaching und Selbstcoaching

Coaching ist ein strukturierter Prozess, bei dem ein ausgebildeter Coach Sie dabei unterstützt, persönliche oder berufliche Ziele zu klären und zu erreichen. Der Coach fungiert als Begleiter, der durch gezielte Fragen und Werkzeuge den Blick auf neue Perspektiven öffnet und vorhandene Ressourcen aktiviert. Die Rolle des Coaches ist es, den Prozess zu steuern und einen sicheren Rahmen für Ihre Entwicklung zu schaffen. Durch die externe Perspektive und professionelle Expertise hilft ein Coach, blinde Flecken aufzudecken und emotionale Blockaden zu lösen. Kurz gesagt: Ein Coach bietet eine neutrale, geschulte Unterstützung, die es ermöglicht, den eigenen Weg effizienter und tiefgreifender zu gehen. Darüber hinaus ermöglicht die Begleitung durch einen Coach, sich sicher durch intensive emotionale Prozesse zu bewegen.

Selbstcoaching hingegen ist der eigenverantwortliche Versuch, sich selbst durch Reflexion, gezielte Übungen und bewusste Steuerung weiterzuentwickeln. Hier übernehmen Sie gleichzeitig die Rolle des Coaches und des Klienten. Dies erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin, Ehrlichkeit und die Fähigkeit, sich kritisch und lösungsorientiert mit den eigenen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Selbstcoaching bietet eine flexible und kosteneffiziente Möglichkeit, persönliche Ziele zu verfolgen, ist jedoch abhängig von der Fähigkeit, sich strukturiert und konsequent auf die eigenen Themen einzulassen.

Beim Selbstcoaching sollten einige Punkte beachtet werden, um den Prozess effektiv und nachhaltig zu gestalten:

- **Struktur und Klarheit**

Setzen Sie sich klare Ziele und planen Sie regelmäßig Zeit für Ihre Selbstreflexion ein.

- **Ehrlichkeit**

Seien Sie bereit, ehrlich auf Ihre Gedanken, Gefühle und Verhaltensmuster zu schauen, auch wenn dies unbequem ist.

- **Achtsamkeit und Geduld**

Überfordern Sie sich nicht und geben Sie Ihren Einsichten Zeit.

- **Emotionale Stabilität**

Selbstcoaching kann tiefe emotionale Themen berühren. Seien Sie bereit, Unterstützung zu suchen, beispielsweise durch Familie oder Freunde, wenn es emotional herausfordernd wird.

Wichtig für Ihren Prozess und Ihre Gedanken: (Selbst-)Coaching gibt keine Antworten auf das WARUM, sondern ist eine Wegbegleitung, WIE eine gewünschte Veränderung angegangen werden kann.

Ich empfehle, die folgenden Übungen in der angegebenen Reihenfolge durchzuführen, wobei zwischen den einzelnen Übungen ein zeitlicher Abstand von einigen Tagen bis zu einer Woche sinnvoll ist. Orientieren Sie sich dabei vorrangig an Ihrem persönlichen Empfinden, da Ihre individuellen Ergebnisse und die damit verbundenen Reflexionen Zeit zum Nachwirken benötigen.

Falls Sie zunächst mit einem Praxisbeispiel vor Ihrer eigenen Selbstreflexion einsteigen möchten, lade ich Sie ein, sich von einem Erfahrungsbericht einer Führungskraft (Abschn. 2.11) oder meiner Person (Abschn. 2.12) inspirieren zu lassen, die den gleichen Reflexionsprozess durchlaufen haben. In beiden Kapiteln finden Sie Impulse, wie die Selbstreflexion unterstützt hat, die berufliche Positionierung von innen heraus zu schärfen. Die Erfahrungen geben Ihnen einen praxisnahen Einblick in die Wirksamkeit der Methoden, die Sie gleich selbst anwenden werden.

Für einen erfolgreichen Start Ihrer Selbstreflexion halten Sie bitte folgende Materialien bereit: einen Notizblock, Karteikarten, Stifte, Buntstifte und weitere analoge Kreativwerkzeuge Ihrer Wahl. Viele Kunden und Klienten bevorzugen ein persönliches Notizbuch, in dem sie ihre Erkenntnisse systematisch festhalten. Alternativ können digitale Tools wie Miro oder Mural genutzt werden, um Ergebnisse übersichtlich zu dokumentieren. Achten Sie darauf, eine ruhige, angenehme und störungsfreie Umgebung zu schaffen, die eine konzentrierte und entspannte Bearbeitung der Übungen ermöglicht.

Starten Sie jetzt mit einem Persönlichkeitstest Ihrer Wahl und den Übungen auf den folgenden Seiten.

2.1 Persönlichkeitstest

Fischer-Epe und Epe (2021) betonen, dass das Bemühen, die menschliche Persönlichkeit und ihre Komplexität zu analysieren und zu kategorisieren, seit jeher bestehe. Überlieferte Versuche, Menschen anhand weniger prägnanter Merkmale zu beschreiben, gibt es seit mehr als zweitausend Jahren. Einer der frühesten Ansätze stammt von Hippokrates (460–370 v. Chr.), der vier Persönlichkeitstypen unterschied: Melancholiker, Phlegmatiker, Choleriker und Sanguiniker. Die ersten drei dieser Typen sind auch heute noch gebräuchlich. Hippokrates erkannte damit schon damals zentrale Aspekte menschlicher Persönlichkeiten, die auch heute noch relevant sind.

Persönlichkeitstests sind heute ein gängiges Instrument zur Auswahl und Einstellung von C-Level-Positionen und Führungskräften. Sie beurteilen Führungsqualitäten wie Entscheidungsfähigkeit, Stressresistenz und Verantwortungsbewusstsein sowie die Passung zur Unternehmenskultur. Sie tragen dazu bei, die besten Kandidaten für Spitzenpositionen zu identifizieren und eine erfolgreiche Führung sicherzustellen. Auf diese Persönlichkeitstests wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

Für diejenigen, die noch keinen Persönlichkeitstest gemacht haben, möchte ich jedoch als Einstieg zwei Persönlichkeitstests vorstellen. Auf wissenschaftliche Grundlagen, methodische Ansätze oder Risiken wird nicht eingegangen. Die Ergebnisse solcher Tests erfordern eine kritische Reflexion und Einordnung und sollten nicht als komplexes Bild der eigenen Person interpretiert werden. Die folgenden Persönlichkeitstests – Reiss Motivation Profile® und 16 Persönlichkeiten – bieten einen Impuls und eine erste Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Bitte beachten Sie, dass diese Tests auf Durchschnittswerten basieren. Eine Abweichung bedeutet lediglich, dass Sie in diesem Aspekt vom Durchschnitt abweichen.

Reiss Motivation Profile®: 16 Lebensmotive

Das kostenpflichtige Reiss Motivation Profile® (o.D.) analysiert die individuelle Motivationsstruktur anhand von 16 Lebensmotiven nach Prof. Steven Reiss, ein amerikanischer Psychologieprofessor (s. Abb. 2.1). Es

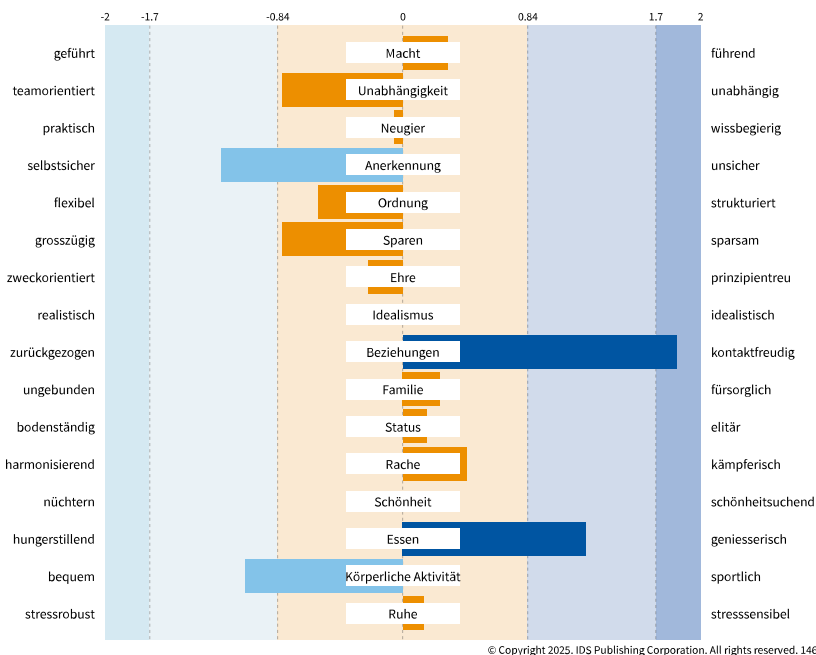


Abb. 2.1 Reiss Motivation Profile® zur Analyse der inneren Motivationsstruktur

zeigt, welche Werte, Bedürfnisse und intrinsischen Antriebe das Verhalten, Entscheidungen und zwischenmenschliche Beziehungen prägen. Die Auswertung erfolgt über einen Online-Fragebogen und liefert ein differenziertes Bild über die starke und schwache Ausprägung der einzelnen Lebensmotive. Das RMP ermöglicht ein tiefes Verständnis der eigenen Persönlichkeit und praxisnahe Impulse, um Stärken gezielt zu nutzen und berufliche Entscheidungen im Einklang mit den persönlichen Motiven zu treffen.

Die 16 Lebensmotive im Überblick (Gianella et al., 2018):

1. Macht

Das Motiv Macht beschreibt das Streben nach Einfluss und Führungsverantwortung. Menschen mit starker Ausprägung gelten als durchset-

zungsstark, ehrgeizig und leistungsorientiert. Ihr Verhalten kann dominant oder autoritär wirken. Ist das Motiv schwächer ausgeprägt, zeigen sich eher unterstützende, zurückhaltende Persönlichkeiten, die ungern Verantwortung übernehmen.

2. Unabhängigkeit

Unabhängigkeit steht für das Bedürfnis nach Selbstbestimmung. Wer dieses Motiv stark ausgeprägt lebt, handelt eigenständig, trifft Entscheidungen autonom und schätzt persönliche Freiheit. Gering ausgeprägt äußert sich das Motiv in einer hohen Kooperationsbereitschaft, enger Zusammenarbeit und dem Wunsch nach sozialer Einbindung.

3. Neugier

Das Motiv Neugier umfasst das Verlangen, Neues zu lernen und komplexe Zusammenhänge zu verstehen. Menschen mit hoher Ausprägung sind wissbegierig, reflektiert und streben nach intellektueller Herausforderung. Bei geringer Ausprägung dominieren pragmatisches Denken, Handlungsorientierung und ein Fokus auf konkrete, einfache Lösungen.

4. Anerkennung

Anerkennung signalisiert das Bedürfnis, von anderen geschätzt zu werden und positive Rückmeldungen zu erhalten. Menschen, die hier stark motiviert sind, reagieren sensibel auf Kritik und streben danach, ihr Selbstwertgefühl über die Meinung ihres Umfelds zu bestätigen. Menschen mit gering ausgeprägtem Anerkennungsmotiv sind selbstbewusst, selbstsicher, optimistisch und gehen mit Kritik konstruktiv um.

5. Ordnung

Das Motiv Ordnung reflektiert das Bedürfnis nach Struktur, Sicherheit, Stabilität, Genauigkeit, Beständigkeit und Berechenbarkeit. Wer eine hohe Ordnungsmotivation besitzt, legt großen Wert auf detaillierte Organisation und verlässliche Prozesse, während ein geringeres Bedürfnis nach Ordnung Improvisation und Spontanität begünstigt.