

FEATURING DALIA FELDHEIM, REBECCA GUNTERN, BRIAN LITTLE

Die Business Sisterhood seit 2007

# LADIES DRIVE

No 66

## I'M (NOT) SUPERWOMAN?!

Über toxische Heldinnenreisen und gesunde Leadership

Schweiz CHF 15.00 Europa 11.00 €



WE LOVE SLOW READING:  
VIERTELJÄHRliche ERSCHEINUNGSWEISE  
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

SOMMERAUSGABE 2024, 17. JAHRGANG  
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#BusinessSisterhood



SOMMER 2024

FOTO: SIMONE BRUNS PRESSE

# Wenn das Konzept der SUPERWOMAN nicht mehr greift



„Wir haben uns gegen dich entschieden“, sagte das Geschäftsleitungsmitglied zu mir. „Du wirkst zu ehrgeizig, ja fast verbissen und zu kopflastig. Auch haben wir den Eindruck, dass du dem Druck, den diese Stelle im C-Level mit sich bringt, nicht standhalten wirst.“

Auch wenn ich es mir damals im Gespräch nicht anmerken liess, kränkten mich die Gründe für diese Absage sehr. Denn ich war überzeugt, dass ich die logische Wahl für die Stelle als Chief Procurement Officer war. Für mich gab es niemanden im Unternehmen, der diese fundierte Expertise in der Leitung von Einkaufsorganisationen mitbrachte. Wo war ich also gescheitert?

Mein heutiges Ich – die Expertin für Transformationsprozesse und persönliche Entwicklung – versteht die damalige Absage. Denn das Feedback galt einer Rolle, in die ich viele Jahre lang hineingewachsen war: die Rolle der Einkäuferin, die ohne Umschweife die besten Preise und Konditionen für ihr Unternehmen verhandelte. Die messerscharf erkannte, wenn ein X für ein U gelten sollte, und oft Herausforderungen anpackte, die eigentlich zu gross waren. Die überhöhte Erwartungen und unrealistische Standards erfüllte, auch wenn es bedeutete, jedes Mal ein Stück von ihr selbst zurückzulassen. Rückblickend war ich damit zwar sehr erfolgreich – doch war ich wirklich ich? Ehrlicherweise nur teilweise – vielmehr war ich „Ms Teflon“, die unnahbar wirkte.

Im zweiten Anlauf wurde ich doch noch Chief Procurement Officer und konnte diese Stelle als Sprungbrett für eine weitere Funktion im Topmanagement nutzen. In dieser sollte ich eine Versicherungssparte durch eine der wohl grössten Transformationen der 140-jährigen Unternehmensgeschichte führen.

Bildlich gesprochen lautete meine Aufgabe, ein Flugzeug in einen Düsenjet umzubauen. Selbstverständlich in der Luft, ohne dabei die Crew, die Passagiere und das Gepäck zu verlieren. Etwas, was ich vorher als Leiterin des Einkaufs noch nie gemacht hatte und wobei meine neu gegründete Abteilung fast ablehnend sowie meine Peers eher skeptisch waren.

In meine Freude über die neue Herausforderung schlich sich in den ersten 90 Tagen zunächst Respekt und dann Angst ein. Angst zu scheitern, doch nicht gut genug zu sein, als absolut grössenwahnsinnig zu gelten und als Hochstaplerin entlarvt zu werden. Denn wie sollte ich eine Transformation anstossen, die gerade in den Anfängen Unverständnis, wenn nicht sogar Widerstand auslösen wird?

Mein erster Impuls ging dahin, mir noch ein weiteres Teflon-Outfit zuzulegen und noch stärker das Bild der Superwoman zu kultivieren. Deutlich zu zeigen, dass mir die bevorstehenden Herausforderungen nichts anhaben und ich diesen mit eiserner Disziplin und Willen begegnen werde.

FOTO: MERAKI

Doch mit einem Bein im dreifach verstärkten Teflon-Overall spürte ich, dass meine Seele etwas anderes wollte: nämlich eine wahrhaftige Verbindung zu den Mitarbeiter:innen in meinem Bereich. Ich spürte eine tiefe Sehnsucht, als Leaderin ein schlagkräftiges Team anführen zu können, in dem Stärke und Verletzlichkeit zusammengehören: ohne Teflon. Doch so sehr ich mir dies wünschte, so fürchtete ich mich davor. Denn damit ging einher, dass ich mich meinen tiefen Ängsten stellte, Nähe zulies und mich authentisch zeigte. Gerade Nahbarkeit und Authentizität im Business waren etwas, was ich viele lange Jahre im Berufsleben vermieden hatte.

Der Grund dafür lag in meiner Kindheit. Ich bin vom Kindergarten bis hin zur Matura immer wieder gemobbt worden. Mein Turnbeutel war meistens weg, meine Stifte oft zerbrochen, und Freunde hatte ich sehr wenige. Ich hatte einen komischen Vornamen, rote Haare, war Ausländerin und vermutlich noch vieles mehr, worüber sich Kinder lustig machen konnten. Ich habe früh gelernt, nichts von mir preiszugeben, um mich zu schützen. Und nun also diesen Schutz aufgeben?

Ich entschied, es zu wagen. Zunächst in kleinen Schritten, die mir möglich und machbar erschienen. Köln, die Stadt, in der ich studiert und lange gelebt habe, half mir dabei. Durch sie habe ich gelernt, mit Menschen über die grossen und kleinen Themen des Lebens ins Gespräch zu kommen. Ganz nah und federleicht, als ob man sich schon ewig kennt und einfach nur aus den Augen verloren hat. Die Kölner:innen nennen dies „Verzell“, und so habe ich ganz bewusst Situationen geschaffen, in denen genau dieser möglich war. Begonnen habe ich vor der Kaffeemaschine in meinem Unternehmen. Das war mein Trainingscamp, um nahbarer zu sein und Verletzlichkeit zuzulassen. Und Schritt für Schritt habe ich meinen Radius vergrössert. Zuerst in Besprechungen, in Meetings mit meinem ganzen Team, gegenüber meinen Peers, in grossen Steering Committees bis hin zum Verwaltungsrat. Das, was als Angst begonnen hat, ist heute eins meiner grössten Assets im Topmanagement.

Mehr denn je bin ich überzeugt, dass es in jeder Karriere Wendepunkte gibt, in denen wir vermeintliche „Super(wo)man-Konzepte“ dringend überprüfen sollten. Sich in ihnen Wachstumsschritte verbergen, die uns mit unseren tiefsten Ängsten in Berührung bringen. Die unser wahres Potenzial freisetzen und uns über uns hinauswachsen lassen. Rückblickend hat mich keine noch so komplexe Verhandlung als Einkaufsleiterin so sehr wachsen lassen wie meine Arbeit als Transformations-Chefin. Ich begleite sie immer noch, die Transformation. Gemeinsam mit einem schlagkräftigen Team, das felsenfest hinter mir als Leaderin steht und die Werte Authentizität, Selbstgestaltung und persönliche Entwicklung verinnerlicht hat.

Die vergangenen fünf Jahre waren intensiv – wir haben neue Strukturen und Prozesse geschaffen. Neues und Ungewöhnliches umgesetzt. Sind zwei Schritte vor und wieder einen zurück. Wir sind immer noch dabei, eine neue Art der Führungskultur und Zusammenarbeit zu etablieren. Das braucht Zeit. Ich habe gelernt, dass Transformationen selten linear und mitunter chaotisch verlaufen können. Sie Mitarbeitende ans Äusserste bringen, wenn sich ein stabiles Umfeld radikal ändert. Sie aber auch erfolgreich und emotional sind, wenn wir auf kollektive Intelligenz und Kollaboration setzen.

Transformationen gelingen, wenn sie bei uns selbst beginnen. Ich wünsche mir, dass wir uns gegenseitig ermutigen, das Narrativ der Super(wo)man auf den Prüfstand zu stellen. Denn obwohl es uns für eine Weile erfolgreich macht, kann es uns in unserem Wachstum hindern. Vor allem, wenn es auf Überzeugungen und Glaubenssätzen aufbaut, die nicht vollumfänglich unserem wahren Sein entsprechen. Und genau dieses wahre Sein brauchen wir in der Businesswelt dringender denn je, um aktuelle Herausforderungen gemeinsam zu lösen.

## ALMUT ELISABETH JEHLE

ist Verwaltungsrätin, Executive Leaderin und Verlegerin von „Meraki“. Sie ist Diplom-Kauffrau der Universität zu Köln und verfügt über einen Executive Master of Science in Communications Management der USI Università della Svizzera italiana in Lugano.



## MINDSTYLE-MAGAZIN „MERAKI“

„Meraki“ stiftet halbjährlich Leser:innen an, wieder für mehr Achtsamkeit, Nachhaltigkeit und Tiefe im hektischen Alltag zu sorgen. Die inspirierenden Impulse aus allen Bereichen des Lebens sind so konkret, dass es gar keine Ausrede gibt, diese nicht zu versuchen. Digital oder Print-Abo (4 Ausgaben CHF 42,00 / EUR 42,00 bzw. CHF 84,00 / EUR 84,00)

[www.meraki.jetzt](http://www.meraki.jetzt)

