

Petra Künkel

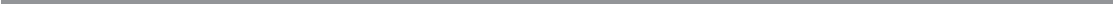
# Führung mit Sinn

Wie Manager verantwortlich  
Zukunft gestalten

*2. Auflage*



Springer Gabler



# Führung mit Sinn

---

Petra Künkel

# Führung mit Sinn

Wie Manager verantwortlich Zukunft  
gestalten

2., aktualisierte Auflage

Petra Künkel  
Collective Leadership  
Potsdam, Deutschland

ISBN 978-3-658-30845-2                      ISBN 978-3-658-30846-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30846-9>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2020

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 jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber 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.

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

---

## Vorwort

Mit Fokus auf Sinn zu führen, bedeutet immer auch, die Frage danach zu stellen, in welcher Zukunft wir leben wollen – als Menschheit auf diesem Planeten, als Bürger\*innen in unserem Land und vor allem, als Manager oder Managerin in Unternehmen und Institutionen. Die Auswirkungen des menschengemachten Klimawandels sind nicht erst seit der medialen Präsenz der schwedischen Schülerin Greta Thunberg und der von ihr in Gang gesetzten Bewegung Fridays For Future bekannt, aber seit diesen weltweiten Demonstrationen von jungen Menschen – und den zu heißen Sommern – hat das Thema für die Zukunft von Unternehmen und ganzen Staaten an Bedeutung gewonnen. Die Runde der jungen Klimaaktivist\*innen hat es im Januar 2020 auf die Bühne des renommierten World Economic Forum gebracht und viele Entscheidungsträger nachdenklich gemacht. Auch die Politik ist entscheidende Schritte vorwärts gegangen, die sich in den nächsten Jahrzehnten massiv darauf auswirken werden, welche Formen des Wirtschaftens als akzeptabel gelten. Noch zu Ende des Jahres 2019 hat die Europäische Kommission den „Green New Deal“ verabschiedet, der nicht nur Klimaneutralität in Europa bis 2050 anstrebt und die Artenvielfalt regenerieren soll, sondern auch Wirtschaftsakteure in die Umsetzung einer zukünftigen Kreislaufwirtschaft pro-aktiv einbindet. Dazu gehört auch, dass nun auf Europa-Ebene definiert ist, was ökologisch nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, wie es gemessen werden kann und wie Unternehmen danach berichten. Mitten in den Auswirkungen der Corona-Pandemie, die für viele Akteure in unserer Gesellschaft massive Herausforderungen bedeuten, werden die Stimmen derjenigen lauter, die darauf hinweisen, dass konjunkturelle Maßnahmenpakete die Kriterien einer nachhaltigen Zukunft in den Vordergrund stellen müssen. Damit ist jenseits aller politischen Dissensen und heftigen Diskussionen eine klare Grundströmung entstanden, die unsere Verantwortung für das Leben auf unserem Planeten in den Vordergrund jeglicher gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Tätigkeit stellt. Aber was bedeutet das für uns, für unser tägliches Handeln, für unseren Beitrag zu einer solchen lebenswerten Zukunft, die gerne auch enkeltauglich genannt wird? Und was bedeutet es für die Aufgabe von Manager\*innen in Unternehmen und Institutionen? Reicht uns die graduelle Umstellung auf nachhaltige Produkte und grüne Mobilität? Müssen wir uns nicht fragen, wie sich unsere Führungsaufgabe verändert, wenn wir andere Zukunftskriterien anlegen?

Vor etlichen Jahren leitete ich ein internationales Programm zur Entwicklung von Führungskräften für multinationale Unternehmen, das speziell auf Potenzialträger\*innen ausgerichtet war – sie sollten auf den ersten drei Ebenen einiger großer internationaler Unternehmen Zukunft gestalten. Was mich Jahre später irritierte, war die Wirkung des Programms: nach ca. 5 Jahren hatte etwa die Hälfte der Teilnehmer\*innen ihr Unternehmen verlassen. Warum? Hatten wir im Rahmen des Programmes Wünsche geweckt, die zu neuen Karrierewegen führten? Hatten sie begonnen, Fragen nach dem Sinn ihrer Führungsaufgabe zu stellen? Hatte das Programm sie von der damals vorherrschenden Unternehmenskultur entfremdet?

Diese unbeantworteten Fragen haben mich lange begleitet. Jahre später sprach ich mit einer Reihe von Teilnehmer\*innen und stellte fest, dass tatsächlich ein Zusammenhang zwischen ihrer Karriere und dem Führungskräfteentwicklungsprogramm bestand. Das Training arbeitete mit einer Mischung aus dialogischem Ansatz, Reflexionstechniken und persönlichen Entwicklungsmethoden sowie Methoden des systemische Veränderungsmanagements – alles zweifellos erforderliche Kompetenzen in den großen Unternehmen, in denen die Teilnehmer\*innen arbeiteten. Sie alle sagten, sie hätten von dem einjährigen Programm sehr profitiert für ihre tägliche Arbeit, aber es brachte sie auch dazu, wichtige Fragen neu zu formulieren, wie zum Beispiel: Was ist wichtig? Warum bin ich hier? Warum mache ich das? Es öffnete sie für ein andere Denkrichtungen und neue Möglichkeiten. Vor allem: es regte sie an, sich über ihre Rolle im Unternehmen in Bezug auf ihre Verantwortung in der Welt Gedanken zu machen. Insofern hatte das Programm einen großen Erfolg. Aber nicht die Wirkung, die beabsichtigt war, denn die Unternehmen zahlten ja dafür, weil sie hofften, dass genau diese Menschen blieben.

Mir wurde klar, dass damals entscheidende Elemente in dem Programm fehlten. Als Durchführer und Programmdesigner haben wir Bedeutungsfragen aufgeworfen, ohne die Kontexte aufzuzeigen, in denen die Möglichkeiten bestehen, solche Fragen zu beantworten. Vor allem, für die Unternehmen, die Teilnehmer\*innen für das Programm nominieren, insbesondere also die Personalabteilungen, waren Fragen zu Nachhaltigkeit und globaler Verantwortung von Unternehmen nicht relevant. Erst seit einigen Jahren rückt das Thema einer nachhaltigen Zukunft auf die Agenda eines grünen HR-Management. Heute, viele Jahre später und mit enormen Fortschritten in der globalen Nachhaltigkeitsdiskussion, gibt es Antworten auf die Fragen von damals: Wenn Sie lernen möchten, besser zu führen, stellen Sie Ihre Führung in den Kontext der Nachhaltigkeit. Denn Nachhaltigkeit ist eine Führungsaufgabe. Es schafft Sinn. Es schafft eine bessere Welt. Es entwickelt bessere Unternehmen, weil sie sich nicht nur ihrer Verantwortung stellen, sondern sie ein wichtiger Teil einer Zukunft sind, in dem es unserem Planeten gut geht und das Leben für alle Menschen lebenswert ist. Sogar die Wirtschaftswoche hat konstatiert, dass Unternehmen, die nachhaltig sind und über die Quartalszahlen hinausdenken, erfolgreicher sind. Heute stellt sich die Frage umso dringender: Können wir es uns leisten, die Entwicklung von Führungskräften und das unternehmerische Engagement für eine nachhaltige Zukunft noch zu trennen? Ich meine, nein. Jedes Erlernen des „Wie“ von Führung darf nicht mehr

ausschließlich Quartalsergebnisse und die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen im Blick haben. Das „Wofür“ und „Wohin“ – das heißt die Zukunft des Unternehmens im Kontext globaler Verantwortung gehört dazu. Zukunftsorientierte Personalabteilungen stellen Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Führungskräfteentwicklung.

Wer sich die Mühe gemacht hat, in den letzten Jahren jährliche Geschäftsstrategieberichte von großen Unternehmen zu lesen, findet neben Nachhaltigkeitsthemen auch eine Sammlung der folgenden Themen: Konnektivität und Vernetzung, Agilität in volatilen Märkten, verbesserte Zusammenarbeit, Innovation in komplexen Geschäftsumfeldern, Vielfalt in der Belegschaft, Verständnis für kulturelle Kontexte, globales Denken, Lösungen für lokale Herausforderungen, sowie schnelle Lernfähigkeit. Sind diese geschäftlichen Herausforderungen nicht mit Nachhaltigkeitsherausforderungen vergleichbar? Denn die Themen der Nachhaltigkeit, sind so komplex wie die Herausforderungen von Unternehmen heute. Die logische Schlussfolgerung ist, dass wir das integrieren, was zusammen gehört – Führungskräfteentwicklung und Nachhaltigkeitsthemen. Es würde den Planeten in die richtige Richtung bewegen und Menschen an ihren Arbeitsplätzen halten, die in ihren Unternehmen nach Sinn suchen. Es würde auch mehr Führungskräfte ermutigen, die Arbeit zu erledigen, die ohnehin erledigt werden muss – das Unternehmen oder die Institution in Richtung nachhaltiges Handeln zu ändern.

Und dennoch: Nachhaltigkeit fängt immer bei den Einzelnen an. Sie ist zentraler Motor für die Erfahrung von Sinn. Denn Nachhaltigkeit ist nur in begrenztem Maße etwas Technisches, das wir mit Energieeffizienz, CO<sub>2</sub>-Minderung und grünen Investitionen verwirklichen können. Im Zentrum von Nachhaltigkeit steht Menschlichkeit – als die Frage, wie wir alleine und gemeinsam sowohl unsere Lebensgrundlagen als auch unsere Beziehungen zukunftsfähig erhalten können. Nachhaltigkeit ist nie nur eine Geschäftsmöglichkeit, sondern ein emotionaler Anker für Sinn. Zugleich braucht sie Abenteuergeist, denn es geht darum, zu neuen Ufern vorzustoßen und über die eigene Komfortzone hinauszugehen. Dabei nützen Fähigkeiten für Reflexion und Dialog, denn kollektive Intelligenz ist schneller bei komplexen Problemen, ebenso wie Erfindungsreichtum und iteratives Lernen. Und dies wird bleiben: Komplexität ist die neue Normalität. Wie man erfolgreich damit jongliert, anstatt sie zu bekämpfen oder zu reduzieren, wird auch in Zukunft Erfolgsvoraussetzung für gutes Management sein. Führungskräfte, die sich von Sinn leiten lassen und deren Selbstreflexion ausgeprägt ist, nehmen Veränderungen als unvermeidlich an und sind immer auf der Suche nach Möglichkeiten, wie aus Krisen Gelegenheiten entstehen können. Anstelle von Wettbewerb führt dabei gegenseitige Unterstützung zu einer besseren Leistung, zu mehr Wirkung, zum Fortkommen des Unternehmens.

Wer Führung in Sinn verankert, weiß, dass das persönliche – geistige und körperliche – Gleichgewicht Teil von Nachhaltigkeit ist. Wer die eigene Suche, die eigene Geschichte kennt, wer Stärken nutzen kann und Schwächen als Potenziale sieht, wird menschlicher – als Führungskraft wirkt er oder sie inspirierender. Die Zukunft der Menschheit und dieses Planeten auf die Tagesordnung zu setzen und dort zu halten, ist eine bereichernde Aufgabe, die immer bei einem selbst anfängt. *Führung mit Sinn* zeigt die Möglichkeiten auf,

die Führungsaufgabe in der eigenen Suche nach Sinn zu verankern und zugleich wirksamer im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunft zu werden.

Petra Künkel

**Anmerkung:** In diesem Fachbuch wird Einfachheitshalber nur die männliche oder weibliche Form der Inhalte und Begriffe genannt. Ich möchte aber explizit darauf hinweisen, dass in jedem Fall **alle denkbaren Geschlechertypen** gemeint sind.



---

## Vorwort der 1. Auflage

### *Fritz Lietsch, FORUM Nachhaltig Wirtschaften*

Wenn wir unsere Zukunft nachhaltig gestalten wollen, brauchen wir Ideen, Impulse und die visionäre Kraft – von Manager und Managerinnen, die sich aktiv für eine Zukunft einsetzen, die Sinn macht!

Petra Künkels *Führung mit Sinn* baut dafür nicht nur Mut auf, sondern zeigt auf sehr praktische Weise, dass wir keine Idealmenschen sein müssen, wenn wir eine bessere Zukunft für alle gestalten wollen. Wir müssen uns nur auf den Weg machen. Die eine oder andere Hürde überwinden – und uns zusammentun mit denen, die sich ebenfalls dafür einsetzen, dass Sinn und Führung wieder zusammengehören. Darin liegt ein wesentlicher Kern: wer als Führungskraft in Unternehmen oder anderen Institutionen führt ohne zu fragen, *wofür?* und *wohin?*, mag zwar nach den Kriterien unserer bestehenden Wirtschaftsmagazine und gemessen in unternehmerischen Jahresumsätzen erfolgreich sein, aber ist dies wirklich Erfolg?

Ist es nicht an der Zeit, das wieder zusammenzuführen, was eigentlich zusammengehört – Produkte, Führung, und Erfolg mit Sinn? Wirtschaftlicher Erfolg macht nur dann Sinn, wenn er die Gesellschaft und die Menschen weiterbringt und unseren Planeten nicht nur nicht gefährdet, sondern fördert. Diesen Weg können wir alle einschlagen, indem wir täglich entscheiden, wie wir führen, was wir konsumieren und wofür wir uns engagieren.

Es ist Zeit, den Sinn im beruflichen Engagement ganz oben auf die Agenda von Führungskräften zu setzen. Denn wer sich bei Personalvermittlern in Deutschland umhört, weiß, dass immer mehr Manager aus der Wirtschaft auf der Suche nach einer beruflichen Zukunft außerhalb von Unternehmen sind. Das ist spannend und aufbauend, weil es zeigt, wie sich Werte und Wichtigkeiten verschieben. Zugleich deutet es auch auf eine Herausforderung hin: es ist an der Zeit, dass wir Unternehmen so verändern, dass sich Menschen mit ihrem Bedürfnis nach mehr Sinn dort an der richtigen Stelle sehen, denn wir brauchen gerade die Wirtschaft, um den globalen Umbau in eine nachhaltige Entwicklung zu bewältigen.

In Sinnfragen schlummert somit ein Potenzial ungeheuren Ausmaßes, denn es sind ja immer Menschen, die Zukunft machen und die Welt verändern. Wenn auch Sie sich auf die

Suche machen nach Führung mit Sinn, steigt die Chance, dass wir den Weg in eine Form des Wirtschaftens finden, die uns Menschen ebenso nützt wie unserem Planeten.

Für viele Menschen bedeutet dies, dass sie zunächst einen Weg nach innen einschlagen. Vielleicht tauchen Fragen auf, die man sich zuvor nicht gestellt hat oder man begegnet Ereignissen, die nicht mehr ins gewohnte Weltbild passen. Für jede Person ist der Anlass anders und der Weg ein anderer. *Führung mit Sinn* lädt die Leser ein, in diese Unterschiedlichkeit einzutauchen und sich anregen zu lassen, den eigenen roten Faden auf der Suche nach mehr Sinn zu finden.

Aber: Sinn ist nicht nur etwas, das wir für uns selbst definieren müssen, um unserer Leben so zu gestalten, dass wir es in der Retrospektive mit Begeisterung noch einmal leben würden. Sinn, in einer globalen Gemeinschaft ist vernetzt. Immer mehr Menschen fangen deshalb an, in globalen Kontexten zu denken und ihr lokales Handeln genau in diesen Bezug zu setzen. Verantwortung ist nicht mehr etwas, das nur den eigenen Lebensbereich oder das eigene Unternehmen umfasst. Mit der Auseinandersetzung zu sinnvollem Handeln beginnt auch eine Reise: vom Ich zum Wir, von Konkurrenz zu Kooperation, vom Krieg zum Frieden. Es gilt, gemeinsam Zukunft zu gestalten und gemeinsam mit einer neuen Qualität zu führen. Zukunftsgestaltung braucht Unterschiedlichkeit – in Erfahrung, Weltsicht, Expertise und Meinung. Es ist die produktive Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen, nicht die Harmonie Gleichgesinnter, die uns in eine Welt hilft, in der es sich für alle lohnt zu leben. *Führung mit Sinn* zeigt den Weg auf, der die eigenen Werte aufspürt, sie in Verbindung zu einer sinnvolleren Zukunft setzt und damit das Tor öffnet, mit anderen gemeinsam zu tun, was getan werden muss, damit zukünftige Generationen uns in Erinnerung behalten als diejenigen, die sich entschieden haben, den Lauf der Welt positiv zu beeinflussen.

Längst sind es nicht mehr nur einzelne Manager und Managerinnen aus der Wirtschaft, die mit Entschiedenheit eine verantwortliche Zukunft voranbringen. Mehr und mehr Menschen denken um, engagieren sich in Projekten, die die Welt verändern – oder bauen schrittweise ihr Unternehmen um zu einer Form des nachhaltigen Wirtschaftens. Alles ist möglich, wenn Menschen anfangen, anders zu denken und anders zu handeln.

*Führung mit Sinn* ist ein wertvoller Wegbegleiter in die Zukunft.

---

## Einleitung

Immer mehr Menschen in Führungspositionen vor allem in der Privatwirtschaft fragen sich, wie weit das, was sie im Auftrag ihres Unternehmens tun, mit ihren wirklichen Werten übereinstimmt. Ist es das, was eine lebenswerte Zukunft für alle auf diesem Planeten braucht? Manche verlassen die Wirtschaft, um in anderen Kontexten das zu tun, was ihren Werten bezogen auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung oder auf verantwortliches und zukunftsfähiges Handeln eher entspricht. Andere engagieren sich in ihren Unternehmen für mehr gesellschaftliche und ökologische Verantwortung oder eine andere Form des Umgangs miteinander. Führungskräfte, die an lokaler und globaler Unternehmensverantwortung interessiert sind, tun dies oft aus einem inneren Bedürfnis nach sinnstiftendem Engagement. Sie wollen Teil einer Zukunft sein, in der es sich für ihre eigenen Kinder oder die von anderen zu leben lohnt.

Im Windschatten der Herausforderungen von Klimawandel, Erderwärmung, Artensterben und sozialen Konflikten haben viele begonnen, ihre Rolle im Unternehmen zu hinterfragen und ihren Beitrag als Führungskraft neu zu definieren. In meiner Arbeit als Führungskraftcoach und Beraterin in verschiedenen Ländern der Welt habe ich kaum jemals Menschen getroffen, die nicht im Grunde etwas dafür tun wollten, dass diese Welt ein angenehmerer Ort wird. Was ich aber auch gefunden habe, war eine weitverbreitete Unfähigkeit, genau dieses Bedürfnis offen auszudrücken und in Handeln umzusetzen: Oft, weil der Druck des täglichen Managements es nicht zuließ, manchmal, weil Führungskräfte in einem Gefühl der Machtlosigkeit gegenüber den Entwicklungen in der Welt (oder in ihrem eigenen Unternehmen) gefangen waren.

***Führung mit Sinn*** will Mut machen, sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen. Es begleitet Sie als Leser oder Leserin in die innere Welt des Führens, die wir so häufig negieren: die intuitive Einsicht, dass die Essenz unseres Gestaltens als Führungskraft ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Welt ist. Häufig begleitet uns diese Erkenntnis seit unserer Jugend als eine tiefe innere Absicht – irgendwie haben wir alle einmal vorgehabt, etwas zu tun, das der Welt weiterhilft. Was wäre, wenn wir dieses intuitive Wissen so einsetzten, dass unser Handeln der Menschheit und diesem Planeten besser nützt und damit eine Quelle nährt, die uns gemeinsam und als Ganzes stärkt?

Bei allen meinen Gesprächen mit Führungskräften, die sich auf die Suche nach Sinn gemacht haben, habe ich Anfänge für diese Suche gefunden, die weit in die Kindheit oder die Jugend zurückreichten. Immer war es eine innere Erfahrung, ein Traum, eine Idee oder eine Erkenntnis, manchmal eine schwer zu benennende Sehnsucht. Etwas, das Verbindung aufnahm mit der Möglichkeit, dass die Welt ein anderer Platz sein könnte. Eine Sehnsucht nach Menschlichkeit, ein Gefühl, für Gerechtigkeit kämpfen zu müssen, eine Bewunderung für Menschen, die das Unmögliche wagten, um zu helfen. Die Geschichten, die sich um diese ersten Anfänge einer großen Suche ranken, sind faszinierend und zugleich so verschieden wie die Menschen, die ich getroffen habe.

Dies ist meine Geschichte:

Ich bin Anfang der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts in einem der wenigen im geteilten Berlin noch existierenden Dörfer, in Kladow, aufgewachsen, wenige Hundert Meter entfernt von der Havel, die träge und einladend durch die Geschichte des geteilten Deutschlands floss, ohne die Ereignisse zu kommentieren. Manchmal, wenn ich bei einer Freundin im Sacrower Weg zu Besuch war, der jäh an der Mauer des geteilten Deutschlands endete, konnte ich Schüsse hören, die, wie meine Eltern mir auf Nachfrage erklärten, auf Menschen gerichtet waren, die versuchten, aus der DDR zu flüchten. Für mich war diese Grenze gegeben – eine unveränderliche Tatsache. Innerlich kämpfte ich jedoch mit dieser Realität, besonders in den Momenten, in denen mein Vater mich und meine Schwester morgens in die Schule nach Charlottenburg brachte. Um den zu starken Verkehr zu umgehen, fuhr er über die Potsdamer Chaussee, die damals direkt am Grenzstreifen, genauer am Todesstreifen entlangführte. In meiner Erinnerung hielt ich immer die Luft an, bis wir endlich die Heerstraße erreicht hatten und in das lebendige Berlin eintauchten, das mich die Gegenwart der Wachtürme, den Stacheldraht und die Volkspolizei mit ihren Gewehren wieder vergessen ließ. Ich war, was man eine Tagträumerin nennt. Die kleine Welt zwischen unserem Reihenhaus in der Finnenhaussiedlung in Kladow und der Dampferanlagestelle an der Havel war voller Magie. Für mich und meine beste Freundin hatte jeder Baum einen Namen, es gab sichere und unsichere Verstecke in den Büschen, ein Tal, einen Berg, ein Feld und eine geheime Insel – die Imchen-Insel, die wir im Winter ohne Wissen unserer Eltern auf Eisschollen erreichten und wo wir uns fühlten, als wären wir Christoph Kolumbus, der eine neue Welt entdeckte. Unsere Welt war so heil, wie wir sie in unseren Kinderfantasien machten. Wir spielten stundenlang das gleiche Spiel, in dem wir mit Unterstützung von Walen und Delfinen, auf denen wir ritten (es waren alte Baumstämme), in die Welt zogen und für das Gute kämpften. Aber die Erfahrung einer unerbittlichen Grenze war tief in meinem Geist verankert. Ich erinnere mich an einen Tagtraum, den ich immer wieder hatte: Darin sah ich, wie alle Ostdeutschen und Westdeutschen sich an die Hand nahmen und über die Grenze gingen. Ich sah, dass nichts Schreckliches passierte, alles war friedlich. Es wurde gefeiert und ich hielt Reden für den Frieden in der Welt. Das träumte ich 1964, nur wenige Jahre nach dem Bau der Mauer, 25 Jahre vor dem Fall der Mauer und der deutschen Wiedervereinigung. 1989 wurde mein Tagtraum Wirklichkeit, weil es eine große Anzahl von anderen Menschen gab, die sich zusammengetan hatten und hartnäckig gewagt hatten, das Unmögliche voranzutreiben – nämlich die Veränderung des

gesellschaftlichen Systems DDR, die schließlich zur Öffnung der Grenze führte. Es waren Menschen, die Zukunft wagten, sich gegenseitig dabei inspirierten und einen Diskurs in Gang setzten, der vom veränderten Denken zum veränderten Handeln führte. Es waren Menschen mit dem Mut, die Wirklichkeit neu zu gestalten.

Jahre später erst erinnerte ich mich an meine Tagträume und begann mich zu fragen, was es für andere Führungskräfte war, das diesen inneren Drang ausdrückte, aus der Welt einen besseren Platz zu machen. Für andere Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mag es etwas ganz anderes sein, aber ich stellte fest, dass es bei vielen eine Erinnerung gab an etwas, das sie mit den unendlichen Möglichkeiten verband, Zukunft so zu gestalten, dass es den Einzelnen und dem Gesamten nützlich ist.

Vor einigen Monaten, es war im Juni 2015, sprach ich mit meinem Friseur, der in Potsdam, in der alten DDR aufgewachsen war, also gar nicht weit von meinem Geburtsort, aber auf der anderen Seite der Grenze. Als kleiner Junge versuchte er seinen Vater davon zu überzeugen, dass man doch mit einem großen Seil auf einen Baum klettern könnte, um sich in hohem Bogen von der DDR aus in den Glienicker See zu schwingen und in den Westen zu schwimmen, da die Grenze zwischen Ost und West mitten durch den See verlief. Sein Vater, ein zurückgezogen lebender Kritiker des politischen Systems der DDR, erklärte ihm nachdrücklich, wenn er das tun würde, würde er im Stacheldraht landen und die Volkspolizei würde das, was von ihm noch blieb, erschießen. Er ließ die Sache mit dem Seil, aber die tiefe Absicht, dafür zu sorgen, dass diese Trennung der Menschen verschwindet, hat ihn immer begleitet. Heute betreibt er zwei Friseurläden – eines im alten Osten und eines im alten Westen.

Ich nenne diese menschliche Fähigkeit, Verbindung mit einer besseren Zukunft für alle aufzunehmen, eine intuitive Intentionalität, die schon in jungen Jahren wirksam wird. Sie schlummert in Träumen, wird inspiriert von Büchern, die wir lesen, oder Menschen, denen wir begegnen, in der Realität oder im Film. Sie ist wie der Zugang zu einer tieferen Einsicht, zu einer Menschlichkeit, die uns manchmal im Denken und ein anderes Mal im Fühlen erreicht, die Erkenntnis, dass die Welt, wenn sie ein besserer Platz für alle sein soll, von uns gestaltet werden muss. Sie ist wie eine unbewusste Reaktion auf ein Rufen, das viel tiefer liegt als die rationale Realität, in der wie täglich agieren. Ein Wissen, das von einem zeitlosen Ort zu kommen scheint, einem Ort, der das Potenzial für den Teil unserer menschlichen Evolution beinhaltet, den wir noch nicht so umgesetzt haben, wie wir vielleicht könnten.

Als ich anfang, mit Führungskräften über ihre Suche nach Sinn, und darin ihre Träume, Sehnsüchte und Bewunderungen als Kinder, Jugendliche oder junge Erwachsene, zu sprechen, begann ich, mich an meine Tagträume zu erinnern. Ich erfuhr, dass es auch für andere diese tiefen, oft nicht rational zugänglichen Einsichten gab, die Welt verändern zu wollen. Erst dadurch wurde mir die immense Bedeutung dieser frühen intuitiven Intentionalität bewusst. Sie ist wie ein roter Faden, der sich durchs Leben zieht, vergessen und verworfen wird und sich doch immer wieder den Weg an die Oberfläche bahnt. Sie beeinflusst Lebenswege, Karrieren und Berufswahl.

Die Berliner Mauer fiel, nicht, weil ich es geträumt hatte, sondern weil eine große Anzahl von Menschen tat, was getan werden musste. Trotz aller Hürden, die die Wiedervereinigung nehmen musste, dies war einer der Momente in der Weltgeschichte, in denen ein friedliches gemeinsames Handeln die Welt verändert hat.

Zwischen meinem Tagtraum und dem Schreiben dieses Buches liegen Jahre, Reisen, Erfahrungen, Hoffnungen, Träume und Enttäuschungen. Aber mein Kernthema – die Überwindung von Grenzen – hat sich beharrlich in meinem Leben durchgesetzt als Aufruf zum Handeln.

Ich war mir nicht immer der Tatsache bewusst, dass das Thema meiner Suche wieder und wieder auftauchen würde – in meiner beruflichen Laufbahn, in meinen professionellen Ambitionen, in Krisen, Glück und ungelösten Fragen. Erst in meinen Gesprächen mit anderen Führungspersönlichkeiten, die sich aufgemacht hatten, etwas in der Welt zu bewegen, erkannte ich, dass ich nicht die Einzige war, deren Weg mäandierend war, doch wie magisch immer einem Sog folgte, dem mein Tagtraum aus der Kindheit Kraft verlieh.

So betrachtet ist unsere Entwicklung als Führungskraft ein Prozess, bei dem wir Schritt für Schritt unsere Menschlichkeit freilegen. Je bewusster wir unser Denken und Handeln in einen größeren Kontext setzen, desto mehr sehen wir, was in der Welt im Sinne des Gemeinwohls getan werden muss – im Kleinen und im Großen. Es ist gerade heute mehr denn je Zeit, diese Menschlichkeit zu befreien.

Aufbauend auf Gesprächen mit vielen Führungspersönlichkeiten aus ganz verschiedenen Ländern, die ihre Suche nach Sinn und ihre Intention, aus der Welt einen besseren Platz zu machen, in verändertes und verantwortliches Handeln umgesetzt haben, zeigt dieses Buch auf, wie wir wieder Verbindung mit dieser intuitiven Intentionalität aufnehmen können und unser eigenes Menschsein als Tor zu einem Bewusstsein für die Welt als Ganzes entwickeln können.

Führungskräfte verändern ihr Verhalten nicht so sehr als Folge von Methoden in der Führungskräfteentwicklung, sondern als Ergebnis von Erkenntnissen über sich selbst als Gestalter von Realität. Sie fangen an, ihre Art zu führen zu verändern, wenn sie beginnen, die Welt als ein integriertes Ganzes zu begreifen und sich gegenüber einem inneren Paradigmenwechsel öffnen – von einer mehr mechanistischen Weltsicht hin zur Wahrnehmung von Interdependenz und Verbundenheit. In diesem Prozess schlummert ein Potenzial – je mehr wir unsere eigene Menschlichkeit kultivieren, desto mehr berührt uns die Zukunft der Welt. In einer globalisierten und zugleich gefährdeten Weltgesellschaft, auf einem Planeten, dessen Lebendigkeit eine Voraussetzung für unsere Dasein ist, sind die Einsicht des Einzelnen und die Veränderung der Welt untrennbar miteinander verbunden.

Menschen, die sich auf die Suche nach Sinn und einem sinnstiftenden Führungsbeitrag begeben, sind sich nicht immer über den Zusammenhang von innerer und äußerer Entwicklung im Klaren. Sie suchen oft nach einem veränderten Handeln in der Welt, ohne den inneren Prozess anzuerkennen, der notwendig dafür ist, dass der neue Führungsbeitrag auch von einer inneren Qualität getragen ist. Hier setzt dieses Buch an. **Führung mit Sinn** zeigt, wie wir als Führungskraft unser eigenes Leben und unsere Führungserfahrung transzendieren können und als Folge daraus einen Weg beschreiten, der unserem Beitrag für die

Welt mehr Sinn gibt. Das Buch unterstützt Führungskräfte darin, sich auf den Weg zu einer zukunftsfähigen Führung zu machen. Dazu gehört es auch, unbequeme Fragen zu stellen und den eigenen Führungsbeitrag Schritt für Schritt neu zu definieren, ohne moralischen Zeigefinger, ideologische Verbrämung oder unrealistische Anforderungen. Es lädt dazu ein, den Reichtum der eigenen Lebenserfahrungen zu respektieren und mehr Vertrauen dahingehend aufzubauen, dass alle Erfahrungen, die positiven wie die negativen, den eigenen Weg zu Sinn voranbringen. Es ermutigt dazu, die eigene Suche nach Sinn mit der Verantwortung zu verbinden, die in unserer heutigen Welt wichtig ist, um dem Gemeinwohl wieder die Bedeutung zu geben, die es verdient.

Warum habe ich die Aufmerksamkeit auf Menschen gerichtet, die in Führungspositionen oder als wichtige soziale Gestalter agieren? Menschen in einflussreichen Positionen gestalten Wirklichkeit mit mehr Macht als andere. Sie sind wie die Knoten in einem Resonanznetzwerk, die – bewusst oder unbewusst – Emotionen und Informationen lenken, weil sie von anderen anders betrachtet und beachtet werden. Sie sind sichtbarer und zugleich angreifbarer. Damit haben sie eine größere Verantwortung, eine besondere Verpflichtung, sich der Wirkung ihres Denkens und ihres Handelns bewusst zu sein und zu verstehen, was sie treibt und was sie bewusst, aber auch unbewusst voranbringen.

**Führung mit Sinn** lädt Sie daher ein auf eine Reise in eine Welt von Führung, in der im Mittelpunkt unseres Führungsunterfangens der Beitrag zur Zukunftsfähigkeit unserer Welt steht. In dieser Welt spielt es eine Rolle, was wir tun, wofür wir uns einsetzen und wie wir denken. Das Buch begleitet Sie auf diesem Weg zu mehr Sinn mit Geschichten, Gedanken und Erkenntniswegen von anderen Führungskräften, die sich auch auf den Weg gemacht haben – als Anregung, Ermutigung oder Teilhabe.

„Kapitel 1: Entfaltung – die Anfänge unserer Selbstwirksamkeit wiederentdecken“ regt Sie dazu an, wieder Verbindung aufzunehmen mit dem roten Faden, der sich – ob bewusst oder unbewusst – durch Ihr Leben zieht und Sie mit Ihren tiefsten Werten und Intentionen verbindet. Dabei geht es darum, das freizulegen, was uns an Selbstwirksamkeit hilft, um uns auf dem Weg in eine Re-definition unseres Führungsbeitrages zu machen.

„Kapitel 2: Teilhabe – sich selbst in einem größeren Kontext wahrnehmen“ stellt unser Führungshandeln und unsere Wirksamkeit in einen breiteren Kontext und fragt danach, wie wir als Akteur an der Welt teilhaben und wie wir zur Entstehung von Wirklichkeit beitragen. Unsere Perspektive auf uns selbst erweitert sich, wenn wir unsere Aufmerksamkeit bewusster auf einen größeren Kontext ausrichten – den unseres Unternehmens, der Gesellschaft und der Welt.

„Kapitel 3: Kohärenz – Macht und Veränderung verstehen“ widmet sich dem Blick auf unseren Umgang mit Veränderung, der für jeden Menschen anders ist. Unseren eigenen Rhythmus darin zu erkennen wird zum Motor dafür, *wie* wir unseren Führungsbeitrag neu definieren. Unsere Beziehung zu Macht und Einfluss zu verstehen ermöglicht es uns, Zukunft sinnvoll zu gestalten. Wenn wir unser eigenes Muster zwischen Stabilität und Instabilität ebenso erkannt haben wie zwischen Macht und Ohnmacht, ist es leichter, Erfahrungen in unsere sich kontinuierlich verändernde Identität zu integrieren.

„Kapitel 4: Achtsamkeit – Beobachtung und Erkenntnis kultivieren“ zeigt auf, wie mehr Bewusstheit über uns selbst nicht selbstgefällige Innenschau bedeutet, sondern dabei hilft, unser Handeln in der Welt mit unseren Werten in Einklang zu bringen. Ein wichtiger Aspekt auf der Suche nach Führung mit Sinn ist unsere Fähigkeit, die eigene Geschichte als eine von vielen Geschichten zu sehen und dadurch mehr Empathie für uns selbst und andere zu erlangen. Unsere Ich-Zentriertheit tritt in den Hintergrund.

„Kapitel 5: Sinn – den eigenen Führungsbeitrag neu definieren“ zeigt einen Weg auf, die eigenen Ziele und damit den eigenen Beitrag neu zu definieren. Mit gegenseitiger Unterstützung wird die Veränderung, die wir gemeinsam in Gang setzen, größer und wirksamer. Wir nehmen viel stärker wahr, wie viele Menschen davon getrieben sind, die Welt weiterzubringen. Damit wächst auch unsere Fähigkeit zu erkennen, wie dies konstruktiv und im Sinne des Gemeinwohls geschieht.

„Kapitel 6: Zukunftsfähigkeit – die Welt von morgen voranbringen“ begleitet Sie dabei, den Wunsch, positiv zur Welt beizutragen, konkret umzusetzen. Wirklich wirksam können Sie aber nur gemeinsam mit anderen werden. Hierfür sind Netzwerke und Kooperationsprojekte wichtig, in denen unterschiedliche Akteure gemeinsam gesellschaftliche und globale Herausforderungen angehen. Sie werden beginnen, Führung als gemeinsamen Erfolg in zukunftsfähigen Veränderungsprozessen zu betrachten. Ein Kompass für kollektives Führen unterstützt Sie dabei, in einer immer komplexer werdenden Welt den roten Faden nicht zu verlieren und Ihre Wirkung zu erhöhen.

In jedem der Kapitel werden Sie Menschen begegnen, die sich auf die Suche gemacht haben und dabei ihre Gedanken und Erfahrungen in Gesprächen mit mir geteilt haben. Ihre Namen sind verändert, ebenso wie die Hinweise auf die Unternehmen oder Organisationen, denen sie angehören. Keiner von ihnen ist die perfekte Führungskraft, keiner kennt alle Antworten. Sie alle haben die Erfahrung gemacht, dass sie auf der Suche nach Führung mit Sinn sich mit ihren Begrenzungen ebenso versöhnen mussten, wie sie ihren wirklichen Potenzialen begegnet sind. Wie alle von uns stehen sie unter einem starken gesellschaftlichen Druck, agieren im Hamsterrad unserer schnelllebigen Zeit und versuchen, die Balance zwischen Werten und Leistungsdruck neu auszutarieren.

**Tafari** ist Präsident eines bedeutenden Industrieverbandes in Äthiopien und wuchs im ländlichen Äthiopien auf. Als junger Mann verbrachte er wegen seiner regierungskritischen politischen Aktivitäten mehrere Jahre im Gefängnis. Später studierte er Business Management in den USA und Kanada und baute in Äthiopien eine Management School auf, die nach anderen Prinzipien funktionieren sollte als dem Fokus auf profitorientiertes Management.

**Elisabeth** ist Leiterin einer Nichtregierungsorganisation in Südafrika. Sie wuchs nach dem Zweiten Weltkrieg auf dem Land in Süddeutschland auf in einer Gegend, die nicht nur von den Wirren der Nachkriegszeit geprägt war, sondern auch von den starren sozialen Normen, die ihrer Familie das Leben schwer mach-



ten. Nach einem Studium der Psychologie und Soziologie arbeitete sie als Sozialarbeiterin in sozial schwachen Wohngebieten von New York, bis sie sich für eine Karriere in der Privatwirtschaft entschied und zu einer erfolgreichen Geschäftsfrau in den USA avancierte.

**Lilly** ist Top-Managerin in einem multinationalen Energiekonzern und das Kind einer italienischen Mutter und eines britischen Vaters. Sie wuchs in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts in London auf. Nach einem erfolgreichen Jurastudium arbeitete sie zunächst in einer Kanzlei, entschied sich dann aber für eine Karriere in einem Energiekonzern, wo sie für den Umweltbereich zuständig ist.

**Guy**, ein aus einem internationalen Ölkonzern ausgestiegener Top-Manager, wuchs in Frankreich nahe der Schweizer Grenze auf und liebte immer die Natur. Dennoch drängten seine Eltern ihn, Ingenieurwissenschaften zu studieren, und das brachte ihm eine äußerst erfolgreiche Karriere in einem Großkonzern ein, bis er sich kurz nach einem weiteren Karriereschritt für eine Auszeit entschied.

**Mandy** ist eine hoch dotierte Unternehmensberaterin aus Großbritannien, die etliche Top-Manager europäischer Unternehmen berät. Sie wuchs in den USA auf und zog dann später nach Großbritannien. Nach einer steilen Karriere in einer britischen Bank entschloss sie sich, sich als Unternehmensberaterin selbstständig zu machen, weil sie damit einen breiteren Wirkungskreis erlangte, um Führungskulturen in großen Unternehmen zu beeinflussen.

**Paul**, ein erfahrener Ingenieur und hoch dotierter Manager in einem großen amerikanischen Automobilkonzern, hatte nie eine geradlinige Karriere, weil er mehr als einmal zwischen Familie und nächstem Karriereschritt wählen musste und sich für seine Familie entschieden hatte. Dennoch brachte er es zu einer einflussreichen Position in seinem Unternehmen.

**Philele** hat einen Ministerialposten in der südafrikanischen Regierung inne. Er wuchs in einer Gegend in Südafrika auf, in der der wirtschaftliche Gegensatz zwischen weißer und schwarzer Bevölkerung offensichtlich war. Zunächst als Sozialarbeiter, dann nach seinem Studium der Verwaltungswissenschaften in Südafrika und den USA engagierte er sich in seinem Heimatland für eine Stärkung der wirtschaftlichen Möglichkeiten benachteiligter Bevölkerungsschichten.

**Diane** arbeitet im Personalbereich eines internationalen Unternehmens. Sie wuchs in Großbritannien auf als Kind einer amerikanischen Mutter und eines spanischen Vaters. In ihrer Schulzeit und ihrem Studium stürzte sie sich auf alles, was sie zur Anthropologie unterschiedlicher Kulturen finden konnte, weil sie fasziniert war von kulturellen Identitäten. Sie wollte das Wesen der Unterschiede verstehen und zugleich ging es ihr darum, das zutiefst Menschliche, die Gemeinsamkeiten aller Kulturen zu finden und benennen zu können.

**Andreas** ist Top-Manager in einem global tätigen amerikanischen Energiekonzern. Er wuchs in Deutschland auf und weil er sich schon immer als Weltbürger gesehen hatte, entschied er sich schon früh für eine internationale Karriere, als er sein Betriebswirtschaftsstudium mit Doppelabschluss in Englisch und Französisch abschloss. Auf dem Höhepunkt seiner Karriere manage er eine Abteilung mit über 500 Mitarbeitern und war für ein Milliarden-Budget verantwortlich.

**Anna** ist Personalmanagerin bei einer großen schwedischen Gewerkschaft. Ihr Blick auf Führung – ebenso wie auf Macht und Einfluss – war geprägt von den starken Frauen aus ihrer Kindheit auf dem Land. Dort waren es die Frauen, die Zukunft bestimmten, Probleme lösten und sich gegenseitig darin unterstützten, für die Kinder das Beste zu erreichen. Als Führungskraft, und ganz besonders in ihrer Rolle als Personalmanagerin, sorgte sie immer dafür, dass der Gemeinschaftssinn nicht zu kurz kam.

**Lucia** ist eine sogenannte High Potenzial in einem europäischen Konzern, der sehr auf die Förderung von jungen Talenten bedacht ist. Dazu gehört auch, dass sie in schnellen Rhythmen Aufgaben und Positionen wechseln, damit sie in kurzer Zeit einen möglichst breiten Überblick über den Konzern gewinnen. Als Italienerin mit britischem Vater fühlte sie sich immer in der internationalen Atmosphäre des Konzerns zu Hause. Dennoch fragt sie sich, ob es genau diese rasante Geschäftswelt ist, die für sie Sinn macht.

**Doris** ist selbstständige Beraterin. Sie studierte in Großbritannien und Frankreich Betriebswirtschaft, arbeitete im Finanzbereich eines großen deutschen Automobilkonzerns in den USA und leitete später die Marketingabteilung des Konzerns in Deutschland. Sie war bekannt und geschätzt dafür, dass sie Verantwortung ernst nahm und selbst bei extremer zeitlicher Belastung nichts Wichtiges außer Acht ließ.

**Martina** ist Mitarbeiterin in der Nachhaltigkeitsabteilung eines großen deutschen Energiekonzerns.<sup>1</sup> Ihr Aufgabenbereich ist Kommunikation, aber sie ist zunehmend unzufrieden mit der Rolle, da der Ruf des Konzerns sich in den letzten Jahren verschlechtert hatte und dies ihrer Meinung nach nicht mit einer veränderten Kommunikationsstrategie, sondern nur mit einer Änderung der Gesamtstrategie des Konzerns zu ändern wäre.

Zwischen den einzelnen Kapiteln haben Sie die Gelegenheit, drei verschiedene Formen von Anregungen aufzunehmen.

- Ein Blick in die Praxis: Originalstimmen von ausgewählten Persönlichkeiten, die Denkprozesse und Entwicklungswege auf der Suche nach Führung mit Sinn veränderten, und nicht nur ihre Welterfahrung vertieften, sondern die Zukunftsfähigkeit unserer Welt in ihrem speziellen Bereich heute anders voranbringen.

---

<sup>1</sup>Name und Branche geändert.

- Ein Blick in die Theorie: Einen kurzen Ausflug in wichtige konzeptionelle und theoretische Aspekte als Einblick in aktuelles und zeitloses wissenschaftliches Denken, das Ihnen helfen kann, eine neue Perspektive auf den eigenen Werdegang zu entwickeln.
- Momente der Reflexion: Fragen zur Reflexion sowie Vorschläge zur Weiterarbeit mit den Inhalten des jeweiligen Kapitels.

Zudem finden Sie nach jedem Kapitel Hinweise auf weiterführende Literatur.

Die Wiederentdeckung unserer Verantwortung, die Welt positiv zu gestalten – mit all den Möglichkeiten, die wir dazu haben –, ist der rote Faden, der sich durch dieses Buch zieht. Wir alle wissen, dass die Herausforderungen der Menschheit groß sind. Der Klimawandel zwingt uns zu einschneidenden Verhaltensänderungen, die, sinnvoll umgesetzt, zu enormen Innovationen führen können. Der für den Planeten kritisch werdende Umgang mit natürlichen Ressourcen bringt uns dazu, unsere wirtschaftlichen Systeme nicht nur zu hinterfragen, sondern auch zu transformieren. Die Überwindung von Armut und die Stärkung sozialer Sicherungssysteme laden uns dazu ein, neu zu fragen, was Vertrauen in Gesellschaften erzeugt und welche Rolle dabei staatliche und nicht-staatliche Organisationen spielen. Positiv gesehen gibt es bereits eine globale Bewegung von Akteuren aus der Zivilgesellschaft, dem öffentlichen Sektor und der Wirtschaft, von Menschen, die den aufrichtigen Versuch unternehmen, die Zukunft der Menschheit und unseres Planeten auf die Tagesordnung zu setzen und dort zu halten. Viele dieser Aktivitäten sind fragmentiert, unzusammenhängend, manchmal in Konkurrenz zueinander und nicht immer wirksam. Aber der Ruf nach anderen, neuen Möglichkeiten wird unüberhörbar stärker.

*Führung mit Sinn* lädt Sie ein, sich dieser Bewegung anzuschließen und dafür das Beste zu tun, was eine Führungskraft tun kann – sich intensiv auf einen neuen Wirkungskreis vorzubereiten. Denn jede Veränderung in Organisationen, Institutionen und Unternehmen wird von Entscheidungsträgern in Gang gesetzt. Sie haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie die Welt sich entwickelt. Führungskräfte, die ihren Weg neu denken, entdecken schnell, wie inspirierend es ist, sich als Gestalter in einer vernetzten globalen Realität wahrzunehmen. Sie können global denken und lokal handeln ebenso wie lokal denken und global handeln, weil sie neue Möglichkeiten entdecken, auf Wirklichkeit Einfluss zu nehmen.

Und dennoch beginnt der Weg im eigenen Geist, in der Reflexion, in der Art und Weise, neue, andere Fragen an sich selbst zu stellen. Es ist ein innerer Prozess, der uns in die Lage versetzt, auf ein schlummerndes Potenzial zugreifen zu können. Das vereinfacht den Weg in die Veränderung der eigenen Selbstwirksamkeit. Dieser Weg verläuft für jede Führungskraft anders. Es gibt keine Patentrezepte, aber es gibt nützliche Wegweiser, die darin unterstützen, das eigene Potenzial freizusetzen. Dieses Buch enthält viele davon.

Ich möchte Sie ermutigen, sich selbst zu vertrauen, dass Sie den roten Faden der positiven Einflussnahme auf die Welt in Ihrer Führungskarriere wiederfinden, dass Sie ihn kultivieren und ins Zentrum Ihres Handelns zurückbringen. Die Zukunftsfähigkeit unserer Welt wird von Menschen gemacht. Jeder einzelne zählt und es gibt keine Kompetenz, die nicht gebraucht wird.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Kapitel 1: Entfaltung – die Anfänge unserer Selbstwirksamkeit</b>	
<b>wiederentdecken</b> . . . . .	1
1.1 Die Reise ins Unbekannte beginnt mit Fragen . . . . .	1
1.2 Innere Anliegen lenken unseren Weg . . . . .	3
1.3 Die Wirklichkeit testet unser Anliegen . . . . .	5
1.4 Was wir außen ändern wollen, heilen wir auch innen . . . . .	7
1.5 Krisen sind Ratgeber . . . . .	8
1.6 Der Wunsch nach Selbstwirksamkeit beginnt früh . . . . .	9
1.7 Karrierewege verlaufen in Mustern . . . . .	10
1.8 Dämonen sind verkleidete Engel . . . . .	12
1.9 Akzeptanz der Realität ist der erste Schritt in die Veränderung . . . . .	14
1.10 Zukunft braucht Kreativität . . . . .	15
1.11 Identitätskrisen sind Wege zu neuen Möglichkeiten . . . . .	16
1.12 Fragen sind Wegweiser in die Zukunft . . . . .	17
1.13 Ein Blick in die Praxis: Volker Krause, Geschäftsführender Gesellschafter der Bohlsener Mühle . . . . .	18
1.14 Ein Blick in die Theorie: Selbstwirksamkeit und Identität . . . . .	22
1.15 Momente der Reflexion: Die Anfänge unserer Selbstwirksamkeit . . . . .	23
1.16 Krisen als Ratgeber nutzen . . . . .	23
Literatur . . . . .	24
<b>2 Kapitel 2: Teilhabe – sich selbst in einem größeren Kontext wahrnehmen</b> . . . . .	25
2.1 Erkenntnis verändert den Selbstentwurf . . . . .	25
2.2 Selbstwirksamkeit bedeutet Ko-Kreation . . . . .	27
2.3 Vitalität ist die Voraussetzung für Zukunftsgestaltung . . . . .	27
2.4 Die Person, der ich zu folgen bereit bin . . . . .	28
2.5 Führen heißt, gemeinsam Evolution zu gestalten . . . . .	30
2.6 Unserer Natur zu folgen lohnt sich . . . . .	31
2.7 Den eigenen Raum finden . . . . .	32
2.8 Das Feedback des Lebens lesen lernen . . . . .	33

2.9	Kommunikation ist Teilnahme an der Welt . . . . .	33
2.10	Gute Kommunikation fördert kollektive Intelligenz . . . . .	36
2.11	Die Geschichte der eigenen Stimme ist wichtig . . . . .	37
2.12	Unsere Stimme in Balance bringen . . . . .	39
2.13	Zukunft entsteht ko-kreativ . . . . .	41
2.14	Wege sind nie gerade . . . . .	44
2.15	Ein Blick in die Praxis: Dr. Mariana Bozesan, Gründerin und Aufsichtsrätin der AQAL AG, Vorstand der AQAL Foundation und Geschäftsführende Gesellschafterin der AQAL Capital . . . . .	45
2.16	Ein Blick in die Theorie: Partner der Evolution werden . . . . .	49
2.17	Momente der Reflexion: Die eigene Vitalität beobachten . . . . .	51
2.18	Wie wäre eine Führungskraft, wenn ich ihr folgen würde. . . . .	52
2.19	Die Geschichte der eigenen Stimme rekonstruieren . . . . .	53
	Literatur . . . . .	54
<b>3</b>	<b>Kapitel 3: Kohärenz – Macht und Veränderung verstehen . . . . .</b>	<b>55</b>
3.1	Den Wandel begrüßen . . . . .	56
3.2	Dem Nachdenken Struktur geben . . . . .	56
3.3	Das eigene Muster von Veränderung erkennen . . . . .	58
3.4	Kontinuität im Wandel begreifen . . . . .	60
3.5	Robustheit ist nicht gleichbedeutend mit Resilienz. . . . .	60
3.6	Am Rande des Chaos lernen . . . . .	62
3.7	Sich mit Macht und Ohnmacht anfreunden . . . . .	63
3.8	Die eigenen Grenzen überwinden . . . . .	65
3.9	Rückzug als Erneuerung . . . . .	66
3.10	Die Verführung zur Macht erkennen . . . . .	68
3.11	Durch die Fallen der Macht navigieren . . . . .	70
3.12	Das Gedächtnis reorganisieren . . . . .	71
3.13	Zyklen der Veränderung . . . . .	72
3.14	Ein Blick in die Praxis: Heinrich Kronbichler, Vorstand der WBS Training AG . . . . .	75
3.15	Ein Blick in die Theorie: Das Chaos zum Freund machen . . . . .	77
3.16	Momente der Reflexion: Die vier Felder der Transformation . . . . .	78
3.17	Zwischen Ohnmacht, Macht und Selbstwirksamkeit . . . . .	80
	Literatur . . . . .	80
<b>4</b>	<b>Kapitel 4: Achtsamkeit – Beobachtung und Erkenntnis kultivieren . . . . .</b>	<b>81</b>
4.1	Rückblick als Ausblick . . . . .	81
4.2	Wege entstehen, wenn man sie geht . . . . .	82
4.3	Neu definieren, was Führung heißt . . . . .	83
4.4	Heilen und Führen gehören zusammen . . . . .	86
4.5	Die inneren Drachen bezähmen. . . . .	87

4.6	Neue Freiheiten gewinnen . . . . .	88
4.7	Den Geist kultivieren . . . . .	90
4.8	Generative Energien besser nutzen . . . . .	92
4.9	Begeisterung wiederfinden . . . . .	94
4.10	Entschiedenheit leben . . . . .	95
4.11	Reflexion ritualisieren . . . . .	97
4.12	Den Fluss in Gang halten. . . . .	99
4.13	Ein Blick in die Praxis: Kathrin Wieland, Hauptamtlicher Vorstand und Geschäftsführerin von Save the Children Deutschland . . . . .	101
4.14	Ein Blick in die Theorie: Achtsamkeit als Weg nach Hause . . . . .	104
4.15	Momente der Reflexion: Generative Energien in Balance halten . . . . .	106
4.16	Reflexion ritualisieren . . . . .	107
4.17	Gemeinsam weiterdenken . . . . .	108
4.18	Die inneren Drachen zähmen. . . . .	109
	Literatur . . . . .	109
<b>5</b>	<b>Kapitel 5: Sinn – den eigenen Führungsbeitrag neu definieren. . . . .</b>	<b>111</b>
5.1	Den Wendepunkt nicht verpassen . . . . .	112
5.2	Zukunftsfragen aufnehmen . . . . .	113
5.3	Nicht auf die Erleuchtung warten . . . . .	114
5.4	Veränderungsmuster wahrnehmen. . . . .	115
5.5	Einen Gang zurückschalten . . . . .	118
5.6	Verantwortung und Demut gehören zusammen. . . . .	119
5.7	Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne . . . . .	121
5.8	Mut als Begleiter . . . . .	122
5.9	Intention strukturiert Wirklichkeit. . . . .	125
5.10	Das große Ganze im Blick haben . . . . .	128
5.11	Reisebegleiter suchen . . . . .	130
5.12	Macht und Einfluss re-definieren. . . . .	131
5.13	Ein Blick in die Praxis: Melanie Wilneder, Business Development Manager Supply Chain Europa bei CDP (ehemals Carbon Disclosure Project). . . . .	132
5.14	Ein Blick in die Theorie: Zukunft gestalten. . . . .	135
5.15	Momente der Reflexion: Den großen Wurf wagen . . . . .	137
5.16	Die goldene Regel der Fünf. . . . .	139
5.17	Stakeholder Interviews . . . . .	140
	Literatur . . . . .	141
<b>6</b>	<b>Kapitel 6: Zukunftsfähigkeit – die Welt von morgen voranbringen . . . . .</b>	<b>143</b>
6.1	Kooperationsfelder gestalten . . . . .	144
6.2	Die Welt anders wahrnehmen . . . . .	146
6.3	Die größere Reise antreten. . . . .	147