



Sven Längen · Margarete Volbers

Führe doch Du!

44 Impulse für Deinen Weg
zur authentischen
Führungskraft

 Springer Gabler

Führe doch Du!

Sven Längen · Margarete Volbers

Führe doch Du!

44 Impulse für Deinen Weg zur
authentischen Führungskraft



Springer Gabler

Sven Längen
Luengen Managementberatung
Backnang, Deutschland

Margarete Volbers
Volbers | beratung & coaching
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-658-42588-3 ISBN 978-3-658-42589-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42589-0>

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 2024

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.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

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

Sicher möchten Sie zuallererst wissen, mit wem Sie es zu tun haben. Deshalb stellen wir uns gleich zu Beginn vor: Wir sind Margarete Volbers und Sven Längen, Berater und Coaches mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Perspektiven. Wir begleiten schon seit Jahrzehnten Menschen, die Führung lernen oder vorhandene Führungskompetenzen ausbauen wollen. Die Qualität der Beziehung, die in diesem Miteinander entsteht, spielt aus unserer Erfahrung für den Erfolg der Beratung oder des Coachings eine wesentliche Rolle. Auch Führung, die sich am Menschen und der Lebendigkeit von Organisation ausrichtet, die authentisch und individuell ist und die eigene Persönlichkeit bestmöglich einbringt, basiert auf tragfähigen Beziehungen!

Unser Anliegen ist es, Sie sechs Wochen in Ihrer täglichen Arbeit als Führungskraft zu begleiten und zu unterstützen. Dafür haben wir anregende Fragestellungen, uns relevant erscheinende Themen, hoffentlich manch ungewöhnlichen Gedanken und wirksame Handlungsimpulse auf den folgenden Seiten zusammengestellt. Wir wollen keinen

theoretischen, abgehobenen Diskurs anbieten, sondern uns auch sehr persönlich mit unseren Erfahrungen und Überzeugungen zeigen. All das soll dazu beitragen, dass Sie einen ehrlichen Blick auf sich selbst gewinnen, Verhaltensweisen infrage stellen und an so mancher Stelle vielleicht sogar selbsterkennend schmunzeln können. In einem Buch ist der Aufbau einer Beziehung zwischen Autorin und Leser nur begrenzt möglich, das ist uns klar. Uns ist wichtig, dass unsere Anregungen, Impulse und Fragen Sie ohne Hürde erreichen. Das eher distanzierte „Sie“ erscheint uns bei diesem Anliegen wenig hilfreich, sodass wir Ihnen in diesem Buch das „Arbeits-Du“ als Anrede anbieten möchten. Wir hoffen sehr, dass Du einverstanden bist!

Ein achtsamer Umgang mit Dir und den anderen Leserinnen und Lesern ist uns wichtig. Um jedoch den Lesefluss nicht zu sehr zu stören, werden wir sowohl geschlechterneutrale Endungen verwenden als auch zwischen den Geschlechtern immer wieder wechseln.

Ebenso wie Deine Führungskraft an Wirkung gewinnt, wenn Du Dir im Führungsalltag treu bleiben kannst und Dich nicht verbiegest oder versuchst, Standards zu bedienen, haben auch wir uns entschieden, Dich in unserem jeweils eigenen (Schreib-)Stil – von Margarete und Sven – zu begleiten und uns zu erkennen zu geben. Die Texte haben somit einen unterschiedlichen Charakter, wie wir im richtigen Leben auch. Was uns eint, ist ein gemeinsames Verständnis von Führung. Aus wessen Feder die jeweiligen Zeilen stammen, erkennst Du am Vornamen am Anfang eines jeden Kapitels.

Margarete teilt mit Dir ihre Gedanken zu den Themen **Identität** (Kapitel/Woche 1), **Lernen** (Kapitel/Woche 3) und **Unterstützen** (Kapitel/Woche 5) und reflektiert diese in den unterschiedlichen Zusammenhängen von Selbst, Team und Organisation. Sven stellt in vergleichbarem Duktus die Themen **Nutzen** (Kapitel/Woche 2), **Erneuern** (Kapitel/Woche 4) und **Orientieren** (Kapitel/Woche 6) dazu. Damit decken wir inhaltlich sicher nicht alles ab, was im Kontext von Führung und Management zu diskutieren ist. Und doch sind wir der Meinung, dass wir Dir mit diesen sechs Kapiteln alle Orientierungspunkte

vorstellen, die für eine verantwortungsvolle und auf das Leben ausgerichtete Führung wesentlich sind.

Also, bist Du dabei? Wir würden uns freuen, Dich zu begleiten!

Stuttgart
Backnang
im Frühjahr 2024

Deine
Sven Längen
Margarete Volbers

Einleitung

Tag 1

Hallo,
schön, dass Du Dich dem Thema Führung widmen und Dein Führungshandeln hinterfragen möchtest! In Zeiten, in denen immer weniger Menschen bereit sind, Verantwortung in Organisationen und für Teams zu übernehmen,¹ ist es gut, wenn Du in diesem Feld aktiv sein und bleiben möchtest. Denn es ist so, dass wir in zunehmend komplexeren, intransparenteren und dynamischeren Zusammenhängen einen wachsenden Führungs- und Koordinierungsbedarf haben. Wir brauchen in unserer Gesellschaft, in Vereinen oder Unternehmen ebenso wie in Verwaltungen oder anderen Organisationen Menschen wie Dich.

Wir haben eine gute Nachricht für Dich: Führung ist erlernbar. Und es lebt eine beachtliche Zahl von Trainerinnen, Coaches und Beratern davon, Menschen beim Aufbau von Führungskompetenzen zu unterstützen. Es ist noch gar nicht so lange her, dass viele Unternehmen

¹Bosten Consulting Group (2020): Studie „Human Centered Lead,“ S. 12.

umfangreiche Qualifizierungsprogramme anboten. Es war nicht ungewöhnlich, dass zur Ausbildung junger Führungskräfte vier Blöcke à fünf Tage in luxuriösen Hotels an wunderschönen Orten geplant und teure Consultants für die modernsten Managementinhalte gebucht wurden. Heute scheint dies eher die Ausnahme zu sein: In vielen Unternehmen sind entsprechende Budgets gekürzt, zahlreiche Ausbildungsinhalte wurden zunehmend ins Web verlagert und Menschen mit Führungsverantwortung berichten immer häufiger, dass es ihnen gar nicht möglich sei, fünf Tage ungestört auf einem Seminar zu verbringen.

In unserem Alltag als Berater und Coaches für Führungskräfte bedeutet dies oft eine paradoxe Anforderung. So melden sich immer wieder Personalentwickler von Unternehmen bei uns mit der Bitte, ein Qualifizierungsprogramm zu gestalten, welches maximal zwei Tage dauern darf, aber gleichzeitig Menschen umfassend auf möglichst alle denkbaren und undenkbaren Herausforderungen des Führungsalltags vorbereiten soll. Eine Bitte, die wir nicht erfüllen können und – wenn wir ehrlich sind – auch nicht erfüllen wollen. Wer Führungsverantwortung übernehmen möchte, entscheidet sich damit gleichzeitig auch dafür, kontinuierlich an sich selbst, der eigenen Wahrnehmung und dem persönlichen Verhalten zu arbeiten – nicht nur zwei Tage. Und wir bemühen uns als Berater und Coaches seit Jahren, genau solche fortlaufenden Lernprozesse zu gestalten und zu optimieren. Ein Ergebnis unserer Bemühungen ist dieses Buch. Wir hatten die Idee, Menschen, die nicht in ausführlichen Programmen qualifiziert werden (oder in Ergänzung dazu), Schritt für Schritt durch geeignete Impulse auf einem persönlichen Lernweg zu begleiten.

Für uns bedeutet Führung, sich im Arbeitsalltag immer wieder mit gewohnten Situationen, aber auch neuen und zum Teil unvorhergesehenen Sachverhalten intensiv auseinanderzusetzen, darüber nachzudenken, möglichst von ganzem Herzen getragene Entscheidungen daraus abzuleiten und schlussendlich gemeinsam mit anderen alles Notwendige für eine konsequente Umsetzung zu tun.

Wir bemühen uns also nicht nur darum, einen Beitrag für wirksame, menschliche und gesunde Führung in unserer Gesellschaft zu leisten, sondern möchten Dich ganz persönlich auf Deinem Weg unterstützen. Wir laden Dich auf den kommenden Seiten ein, Dich in den nächsten

Tagen von uns begleiten und Dich in Deiner individuellen Führungskraft stärken zu lassen. Dafür stellen wir Dir unser Führungswissen aus eigener Managementenerfahrung, unsere Expertise aus unserem Beratungs- und Coachingalltag sowie unsere Erkenntnisse aus unseren eigenen Bemühungen einer erfolgreichen Selbstführung in 44 unterstützenden Impulsen geballt zur Verfügung. Aufbauend auf einer bewährten konzeptionellen Grundlage² sind diese Impulse auf sechs thematisch geordnete Wochen verteilt. Wir werden Dir dabei nicht wie in manchem Qualifizierungsprogramm konkrete Antworten und Musterlösungen für spezifische Führungsfragen liefern – ganz im Gegenteil. Wenn wir unsere Idee gut umgesetzt haben, werden Dir unsere Fragen, Impulse und Vorschläge zu eigenen Antworten verhelfen. Wir glauben nicht an Patentrezepte und kennen keine „funktionierenden“ Verhaltensregeln, die immer zum gewünschten Ergebnis verhelfen. Wir sind eher davon überzeugt, dass gelingende Führung vom Kontext, von der konkreten Situation und auch von der Beziehung zwischen Führendem und Geführtem abhängen. Und wer sollte diese Aspekte besser abschätzen können als Du selbst? Deshalb bieten wir Dir Tag für Tag Handlungs- und Denkanstöße an und laden Dich ein, diese in Deinem ganz individuellen Kontext, Deiner jeweiligen Situation und Deinen bestehenden Beziehungen zu durchdenken und umzusetzen.

Jede Woche wird durch einen visuellen Impuls unseres Freundes Jo Herrmann ergänzt. Seinen, für uns ausdrucksstarken Schwarz-Weiß-Fotografien haben wir wesentliche Führungsgedanken hinzuge stellt. Wir hoffen, dass damit innere Bilder entstehen, die Dich im Alltag begleiten und die Du aktiv nutzen kannst. Vielleicht ist das eine oder andere Bild genau das richtige, um ein Thema mit Deinen Mitarbeitenden aufzugreifen oder einen Vortrag einzuleiten (Du findest entsprechendes Material kostenlos auf www.fuehredoche.de).

Abgeschlossen wird jede Woche mit einem Tag Pause, bevor Du in der neuen Woche mit einem neuen Themenblock startest. Und diese Pause liegt uns auch deshalb sehr am Herzen, weil kleine Auszeiten besonders im Führungsalltag so wichtig sind: Sie sind die Momente, um

²Sven Lünen, Joerg Schneider (2018): ManagementMaster.

durchzuatmen, Abstand zu gewinnen, neue Kraft zu tanken und Gedanken zu sortieren. Sie sind die Voraussetzung, sich nicht im Hamster-rad zu verlieren, sondern immer wieder auch die Richtung des eigenen Handelns im Blick zu behalten. Und eines ist uns inzwischen ganz klar: Wenn diese Ruhemomente nicht aktiv eingeplant werden, wird es sie nicht geben. Ganz in diesem Sinne bitten wir Dich, die Wochenpausen ernst zu nehmen und für Dich zu prüfen, ob Du in der nächsten Woche tatsächlich mit uns weitermachen möchtest.

Wir wünschen uns natürlich, dass Du wie bei einem Workout „dranbleibst“. Wahrscheinlich wird jeder Tag, den Du mit uns am Thema Führung arbeitest, etwas verändern. Doch wirklich nachhaltig wirst Du Dein Verhalten erst neu ausrichten können, wenn es Dir gelingt, neue Routinen und Automatismen aufzubauen. Genauso wie ein Tag Krafttraining noch nicht zu sportlicher Fitness führt, kann der beste Ratgeber nach einer Stunde Lektüre nichts tiefgreifend verändern. Einiges, was Du von uns erfahren wirst, hast Du vielleicht auch schon einmal gehört oder gelesen. Doch Wissen alleine ist nicht einmal die halbe Miete. Wir möchten Dir Gedanken und Impulse für den Alltag anbieten, die für Dich einen wirklichen Unterschied machen und Dich im Idealfall erfolgreich anregen, Dich neu auszuprobieren. Lass' Dich darauf ein und Du wirst sehen – nach sechs Wochen führst Du anders!

Damit das gut gelingt und Du die nächste Zeit erfolgreich für Dich und Deine Entwicklung nutzen kannst, schlagen wir Dir vor, ein Notizbuch als Ergänzung zu unseren Impulsen zu nutzen. Wir werden Dich jeden Tag in ein Führungsthema mitnehmen und Dich zum Nachdenken anregen – ob mit Reflexionsfragen oder mit Vorschlägen für Gespräche mit Kolleginnen, Freunden, Vorgesetzten oder anderen Menschen. Mache Dir dazu Notizen, schreibe Deine Antworten auf und halte Deine Gedanken und Ideen fest. Wir sind uns sicher, dass Dir dies helfen wird, Dich noch klarer zu positionieren und Erkenntnisse besser im Gedächtnis zu behalten.

Die 44 Impulse werden Dir auch helfen, Dein Verhalten noch klarer auszurichten: Wie möchtest Du führen? Was entspricht Dir und Deiner

individuellen Persönlichkeit? Andere nachzuahmen oder Wissen einfach „abzuarbeiten“, wirkt erfahrungsgemäß auf die meisten Menschen wenig authentisch und überzeugend. Nutze also unsere Begleitung, um Schritt für Schritt Deinen persönlichen Stil zu finden oder weiter auszugestalten. Am Ende eines jeden Impulses findest Du drei „Handlungs- und Denkanstöße“, aus denen Du bitte einen auswählst – am besten geeignet ist derjenige, der zu Dir und Deiner Situation passt und den Du gerne umsetzen möchtest.

Führe Dich selbst und lasse Dich weniger von anderen oder den äußeren Umständen leiten. Nach unserer Überzeugung siehst Du Deine wichtigste Führungskraft, wenn Du in den Spiegel schaust! Also: *Führe doch Du!* Und eine selbstbestimmte, authentische und am eigenen Herzen ausgerichtete Selbstführung ist die beste Grundlage für eine gelingende Führung von Menschen und Organisationen.

Alles, was festen Rhythmen folgt, hilft Dir, „am Ball zu bleiben“. Deshalb empfehlen wir Dir, am besten aus dem Lesen der Impulse eine feste Verabredung zu machen. Ganz gleich wann, ob morgens in der S-Bahn auf dem Weg zur Arbeit, am Abend bei einem Glas Rotwein oder in der Mittagspause – entscheide Du, wann und wo Du unsere Impulse am besten aufnehmen kannst, nach Möglichkeit immer zur selben Zeit.

Im Coaching würden wir jetzt mit Dir einen möglichst verbindlichen Kontrakt schließen. Dies kann uns hier nur im übertragenen Sinne gelingen: Wir gehen davon aus, dass, wenn Du nun weiterliest, das Lesen der Impulse ein festes Date in Deinem Kalender ist – Pausentage ausgenommen!

Schön, dass Du dabei bist. Wir freuen uns auf die gemeinsame Zeit mit Dir! Und wenn Du Bedarf hast, stehen wir Dir für einzelne Fragen tatsächlich per E-Mail zur Verfügung (info@volbers-beratung.de; sven.luengen@luengen.de). Wir wünschen Dir einen guten Start, viel Freude beim Lesen und spannende Erkenntnisse über Dich und Dein individuelles Führungsverhalten.

Handlungs- und Denkanstöße

So kannst Du heute den Impuls in Deinem Führungsalltag umsetzen

1. Besorge Dir bitte ein stabiles und robustes Notizbuch, welches Du ausschließlich für Dein Sechs-Wochen-Programm nutzen wirst.
2. Bitte mache Dir Gedanken, zu welcher Tageszeit Du am besten zum Lesen und Reflektieren der Führungsimpulse kommst und plane diese „Verabredung“ möglichst konsequent in den nächsten Wochen ein. Vielleicht kannst Du diese Termine in Deinem digitalen Kalender hinterlegen?
3. Entscheide, ob Du jetzt gut mit dem Programm starten und dieses auch konsequent durchhalten kannst, oder ob es in ein paar Wochen einen besseren Einstiegszeitpunkt gäbe.

Inhaltsverzeichnis

Willst Du gefallen oder bist Du Dir treu? – Woche 1	
(Margarete)	1
Tag 2	1
Was macht Dich aus?	1
Identität – das Zusammenspiel von außen und innen	2
Fange bei Dir an	5
Handlungs- und Denkanstöße	6
Tag 3	7
Du und Ich	7
Feedback – Einstieg in ein offenes und vertrauensvolles	
Miteinander	7
Vier Schritte für ein konstruktives Feedback	9
Handlungs- und Denkanstöße	12
Tag 4	13
Wie mit Feedback umgehen?	13
Identität des Teams – oder: Wer sind wir?	13
Handlungs- und Denkanstöße	18

Tag 5	19
Von der Teamebene zur Unternehmensebene	19
Was macht die Identität eines Unternehmens aus?	19
Auch Du prägst die Identität Deines Unternehmens	23
Handlungs- und Denkanstöße	24
Tag 6	25
Auch Passung unterliegt der Veränderung	25
Wenn die Passung stimmt	25
Mut zum Wechsel – wenn die Passung nicht mehr stimmt	26
Zeit für Dich	27
Handlungs- und Denkanstöße	29
Tag 7 – Fotoimpuls	30
Tag 8 – Dein Pausentag	31
Bist Du noch beschäftigt oder stiftest Du schon	
Nutzen? – Woche 2 (Sven)	33
Tag 9	33
Stunden voller Beschäftigung	33
Dein Handeln konsequent am Nutzen ausrichten	35
Suche nach dem Nutzen, den Du bereits jetzt stiftest	36
Handlungs- und Denkanstöße	37
Tag 10	38
Drei „Nutzensätze“	38
Was würden Unsere Kunden sagen?	38
Kundennutzen auf allen Ebenen	40
Mein Beitrag für den Kunden	42
Handlungs- und Denkanstöße	44
Tag 11	45
Kundenperspektive	45
Relativität von Nutzen und Zeit	45
Nutzen als Verhandlungsargument oder ehrliches Versprechen	49
Handlungs- und Denkanstöße	51
Tag 12	52
Realitätscheck Ehrlichkeit	52
Kampf um die Wahrheit	52
Erst durch Neugierde wird Vielfalt zur Chance	54

Bleibe Deinen Interessen treu	55
Handlungs- und Denkanstöße	57
Tag 13	58
Kampfbeobachterin	58
Dienen bedeutet nicht opfern	59
Verantwortung	60
Eigennutzen	63
Handlungs- und Denkanstöße	63
Tag 14	64
Tag 15 – Dein Pausentag	65
Arbeitest Du nach Norm oder lernst Du dazu? – Woche 3	
(Margarete)	67
Tag 16	67
Wie lernen Organisationen?	67
Wie funktioniert Lernen?	69
Was passiert eigentlich in unserem Gehirn, wenn wir lernen?	71
Was muss passieren, damit wir etwas verändern?	73
Handlungs- und Denkanstöße	76
Tag 17	77
Was beflügelt das Lernen?	77
Vertrauen ist der Schlüssel – wie kann es gelingen?	79
Zuhören – mehr als „nicht sprechen“	81
Gemeinsam lernen	83
Handlungs- und Denkanstöße	84
Tag 18	85
Mich zumuten? Aber sicher!	85
Jeder Widerstand ist eine kostenlose Beratung	87
Handlungs- und Denkanstöße	91
Tag 19	92
Gemeinsames Lernen will geplant sein	92
Am Netzwerk des Lernens bauen	94
Von der Arbeit im Silo zur „Netzwerkdenke“	96
Bist Du schon vernetzt?	97
Handlungs- und Denkanstöße	98

Tag 20	99
Zelebrierst Du schon oder arbeitest Du noch?	99
Fehler – ein großes Lernpotenzial	101
Handlungs- und Denkanstöße	105
Tag 21 – Fotoimpuls	106
Tag 22 – Dein Pausentag	107
Hältst Du Bestehendes fest oder gestaltest Du Zukunft? – Woche 4 (Sven)	109
Tag 23	109
Was tun, wenn lernen nicht reicht?	109
Mit Megatrends Veränderungsbedarfe erkennen	111
Wahrnehmungshilfen	113
Gesprächshilfen	115
Handlungs- und Denkanstöße	116
Tag 24	117
Siehst Du jetzt klarer?	117
Paradoxie	118
Sich auf etwas Neues einlassen	119
Bestehendes loslassen	121
Handlungs- und Denkanstöße	123
Tag 25	124
Hast Du eine „Rechenmaschine“ bei Dir entdeckt?	124
Proaktivität als Chance zur Mitgestaltung	124
Und noch eine Paradoxie	126
Ehrliche Sicherheiten	127
Handlungs- und Denkanstöße	129
Tag 26	130
Wenn Menschen Orientierung benötigen, braucht es	
Aufrichtigkeit	130
Passung	131
Werte zählen	133
In den Dienst stellen können	135
Handlungs- und Denkanstöße	136

Tag 27	137
Arbeitsheimat	137
Kairos	137
Geduld	138
Sich auf Gegenwind einstellen	140
Handlungs- und Denkanstöße	142
Tag 28 – Fotoimpuls	143
Tag 29 – Dein Pausentag	144
Machst Du alles selbst oder sorgst Du für	
Unterstützung? – Woche 5 (Margarete)	145
Tag 30	145
Was heißt denn Unterstützung?	145
Ohne Loslassen geht's nicht	148
Handlungs- und Denkanstöße	151
Tag 31	152
Wie Geben und Annehmen gelingt	152
Dienen – häufig verkannt	153
Zum Annehmen gehört die Dankbarkeit	155
Handlungs- und Denkanstöße	158
Tag 32	159
Einsatz von Ressourcen – zwischen Verschwendung	
und Kaputtsparen	159
Gemeinsam das rechte Maß ausloten	161
Handlungs- und Denkanstöße	163
Tag 33	164
Weiß Dein Gegenüber, was Du willst?	164
Forderst Du noch oder bittest Du schon?	165
Anerkennung ist gesundheitsfördernd	167
Handlungs- und Denkanstöße	170
Tag 34	171
Unterstützung für Dich – wie geht das?	171
Was nährt Dich?	173
Zeit – nur für Dich	174
Führung fängt bei Dir an	177
Handlungs- und Denkanstöße	178

Tag 35 – Fotoimpuls	179
Tag 36 – Dein Pausentag	180
Willst Du alles schaffen oder schaffst Du	
Orientierung? – Woche 6 (Sven)	181
Tag 37	181
Wo sollte ich Zeit, Aufmerksamkeit und andere Ressourcen investieren?	181
Was mache ich den ganzen Tag?	183
Was sollte ich eigentlich den ganzen Tag tun?	184
Aspekte unter die Lupe nehmen	187
Handlungs- und Denkanstöße	189
Tag 38	190
Fehlende oder unklare Prioritäten	190
Lethargie	191
Wenn der nächste Dominostein nicht umfällt	192
Die Perspektive umdrehen	194
Handlungs- und Denkanstöße	195
Tag 39	196
Perfektionismus	196
Pragmatismus	197
Neben dem „Ob?“ auch das „Wie?“	199
Nichtstun	200
Handlungs- und Denkanstöße	202
Tag 40	203
Ohne einen persönlichen Maßstab geht es nicht	203
Persönlicher Kompass	204
Kraft nach außen	207
Spannungsfelder	208
Handlungs- und Denkanstöße	209
Tag 41	210
Herz über Kopf	210
KI und Chatbot	212
Orientierung als Prüfstein	213
Eine zweite Jokerfrage	215
Handlungs- und Denkanstöße	216

Tag 42 – Fotoimpuls	217
Tag 43 – Dein Pausentag	218
Nachwort – Tag 44	219
Dank	221
Übersicht Handlungs- und Denkanstöße	223
Literatur- und Werkverzeichnis	235

Über uns.

Sven Längen (www.luengen.de; svlen.luengen@luengen.de) ist Experte für systemisches Management. Als Impulsgeber berät er mittelständische Unternehmen und Organisationen. Der gelernte Sozialpädagoge und Betriebswirt weiß, dass es nicht reicht, lediglich das Gute zu wollen. In einer immer komplexeren Welt sind systemisches Managementwissen und -können gefordert. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung als Geschäftsführer und ist überzeugt: Klares Denken über die Aufgaben und Funktionen des Managements sind unverzichtbare Voraussetzung dafür, das Gute auch zu erreichen. Sven Längen lebt und arbeitet in Backnang, ist verheiratet und hat drei Kinder. Er ist Mitautor des ManagementMaster, der 2018 erschienen ist.

Margarete Volbers (www.volbers-beratung.de; info@volbers-beratung.de) ist seit 2000 als Beraterin und Coach selbstständig. Ausbildungen zum Berater und Coach sind die Grundlage ihres Tuns, das von konstruktivistischer und systemischer Denkweise geprägt ist. Seit über 20 Jahren begleitet und unterstützt sie Organisationen, Teams und Führungskräfte bei persönlichen und beruflichen Veränderungsprozessen. Die Menschen im beruflichen Alltag zu begleiten und in der Hektik und Dynamik des

Alltags gangbare und stimmige Wege zu gestalten, ist ihr Fokus. Mehrere intensive Auslandsaufenthalte haben zu ihrem großen Interesse an Menschen in anderen kulturellen und professionellen Kontexten beigetragen. Margarete Volbers ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Stuttgart.

Jo Herrmann (www.jo-herrmann.com; mauherr1@gmail.com) ist Künstler und Manager. In seiner Fotografie versucht er, das Menschliche in seine Werke einzubringen – im Führungsalltag als Geschäftsführer, das Menschliche zu erhalten. Die Schönheit seiner Bilder entsteht in der Bearbeitung durch Reduktion auf das Wesentliche und in der Konfrontation mit dem Imperfekten und Brüchigen. Aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrung in internationalen Unternehmen weiß er, dass sich wirklich wirksame Führungskräfte genau hier beweisen müssen: im Umgang mit Imperfekten und Unvorhergesehenem und dem Fokus auf das Entscheidende. Jo Herrmann ist verheiratet und hat eine erwachsene Tochter. Er lebt in Esslingen und arbeitet in der Schweiz.



Willst Du gefallen oder bist Du Dir treu? – Woche 1 (Margarete)

Tag 2

Was macht Dich aus?

Heute machst Du einen Anfang. Du hast diesen Zeitpunkt selbst gewählt und Dich entschieden, Dir und Deinem Tun Zeit zu widmen, Zeit um hinzuschauen. Zeit in Deinem ohnehin gefüllten Arbeitstag. Ich möchte Dich dazu beglückwünschen, im wahrsten Sinne des Wortes, möchte ich Dir Glück wünschen in dieser Zeit. Glück, das sich äußert in Erkenntnissen, die Dich beschenken, in Sichtweisen, die Dich inspirieren, in Verhaltensweisen, die Du ausprobierst oder darin, dass Du mit Freude ganz neue Facetten von Dir entdeckst.

Über viele Jahre durfte ich Menschen begleiten, die oftmals vom einen Tag auf den anderen „gezwungen“ waren, sich beruflich neu zu orientieren. Und für jeden Menschen, den ich begleiten durfte, bin ich dankbar. Ich durfte erleben, wie Menschen, die eine erfolgreiche Karriere gelebt hatten, plötzlich und unerwartet die Gelegenheit bekamen, die Zeit anzuhalten. Stehen zu bleiben und zu schauen, wo sie jetzt in ihrem Leben stehen – in all seinen Facetten. Ein wesentlicher Schritt

in diesem Beratungsprozess ist, zu schauen, was der Mensch an Fähigkeiten, Kompetenzen, Talenten, Eigenschaften und Erfahrungen mitbringt. Nicht wenige konnten auf die Frage: „*Was können Sie denn besonders gut?*“ und „*Was machen Sie gern?*“ zunächst gar nicht antworten.

Mit welchen Talenten bin ich gesegnet? Welche davon habe ich schon entfalten können und zum Nutzen anderer einbringen können? Was macht mich als Mensch aus und welche Eigenschaften und Verhaltensweisen schätzen die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, besonders? Was sind meine Grundüberzeugungen und was gibt mir Orientierung bei meiner Arbeit? Es sind Fragen wie diese, deren Antworten ein Bild unserer Identität entstehen lassen. Ich möchte Dich einladen, heute einen Blick auf Deine Identität zu werfen. Damit Du Dich, dort, wo Du jetzt als Führungspersönlichkeit stehst, in einem neuen und vielleicht auch anderen Licht sehen kannst.

Die Suche nach Antworten fällt vielen schwer, und doch ist die Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen hilfreich, wenn nicht notwendig, um den für Dich richtigen Platz im (Arbeits-)Leben zu finden und letztlich auch, um wirksam zu sein.

Identität – das Zusammenspiel von außen und innen

Aus psychologischer Sicht bezeichnet Identität das Bedeutungsnetz, in dem ein Mensch erfasst wird. Mithilfe dieses Bedeutungsnetzes können wir uns individuell sozial verorten. Wer bin ich im subjektiven Innen und wie passt dies zum gesellschaftlichen Außen? Erst durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität wird eine Selbstverortung möglich. Identität bedient unsere Bedürfnisse nach Anerkennung und Zugehörigkeit. Dabei ist Identität nicht in Stein gemeißelt, sondern in Bewegung. Je nachdem in welchem Kontext ich mich bewege, hat das Umfeld eine Wirkung auf meine Identität. Und es gilt immer wieder zu schauen: Wie passt das, was ich im Innen erlebe zu dem Außen, in dem ich mich bewege? Diese Passung ist für Deine persönliche Zufriedenheit und nicht zuletzt auch für Deine Entwicklung von Bedeutung: in einer Partnerschaft, als Mitglied einer Familie, sei es als Vater oder Mutter, Tochter oder Sohn, Schwester oder Bruder, als Mitglied in einem Verein oder einer anderen Gruppierung genauso wie in Deiner Aufgabe als Führungskraft.

Wie soll ich denn meine Identität beschreiben? Das ist ja ein Fass ohne Boden, magst Du vielleicht denken. Wir wollen an dieser Stelle den Fokus auf drei Bereiche richten, die in Deinem beruflichen Kontext aus unserer Sicht von Bedeutung sind: Was Du glaubst, was Du hast und was Du tust.

Beginnen wir mit dem, was Du glaubst: Wir alle haben Glaubenssätze in uns, die Auswirkungen auf unser Tun haben. *„Ich schaffe alles!“* oder *„Mir macht keiner was vor.“* oder *„Was die anderen denken ist wichtig“*. Diese Glaubenssätze sind oftmals schon früh angelegt und steuern uns aus dem Unterbewussten. Wir alle agieren auf Basis von mehr oder weniger reflektierten Überzeugungen und Glaubenssätzen. Vielleicht möchtest Du einen Moment überlegen:

Frage

Was sind eigentlich meine Glaubenssätze (im beruflichen Tun)?

Bei dem Aspekt „Was Du hast“, geht es um all das, was Du Dir im Laufe Deines beruflichen Weges angeeignet hast: um Deine Erfahrungen, um Deine Kompetenzen, um die Techniken und Methoden, die Du erlernt hast und mit denen Du vielfache Erfahrungen gesammelt hast. Es geht auch um Branchenkenntnisse und Produkterfahrungen. Dieser Aspekt des Habens ist zu verstehen als das, was Du nicht in Händen halten kannst, sondern in Dir trägst, als wertvolles Gut, das Du wirksam einsetzen kannst. Die Führungserfahrung und die Erfahrung im Umgang mit Veränderungsprozessen im Unternehmen gehören ebenso dazu wie das erworbene Gespür für die Veränderungen des Marktes, die Du durch Beobachtung und womöglich eigene Mitgestaltung erworben hast. Es ist die Summe all dessen, was durch die Verbindung von Wahrnehmung, Kompetenz und Aktivität „Dein“ geworden ist. Zu diesem Aspekt des Habens gehören auch die Beziehungen, die Du zu Menschen hast. Das können Menschen im Privaten sein, die Dir viel bedeuten und Dir nahestehen, wie Dein Partner, Deine Familie oder Freunde. Ebenso sind Netzwerkpartnerinnen, Lieferanten und Kundinnen im Beruflichen ein Teil davon. Dazu stellt sich das Haben,