

# LEADERS VON MORGEN

Change the game



## Episode 1

### Mein Weg zum Game Changer

---

<b>Einführung</b>		2
<hr/>		
<b>Kapitel 1</b>	<b>Workbook #1</b>	6
Leaders Path:	Dein Start als Führungskraft	
Die ersten Schritte	<b>Workbook #2</b>	8
	Deine nächsten Schritte	
<hr/>		
<b>Kapitel 2</b>	<b>Workbook #3</b>	9
Step-by-step:	Deine Karriere als Führungskraft	
Dein Karriereplan		
<hr/>		
<b>Kapitel 3</b>	<b>Workbook #4</b>	11
Join the game: Purpose,	Dein innerer Kompass	
Mut & die richtige Haltung	<b>Workbook #5</b>	13
	Deine Lernziele	
	<b>Workbook #6</b>	15
	Dein Beitrag	
<hr/>		
<b>Kapitel 4</b>	<b>Workbook #7</b>	16
Learn from others:	Deine Inspirationsquellen	
Vorbilder & Mentoren		

# Einführung

## Willkommen...

...bei den Leaders von Morgen. Schön, dass Du Dich auf den Weg machst und Dich von Janina, Philipp und Hansi inspirieren lassen möchtest.

### Ziel von Leaders von Morgen

Mit unseren Inhalten wollen wir Dich:

- bei Deinem Weg als Führungskraft bzw. zur Führungskraft unterstützen.
- Dir wertvolle Anregungen für Dein Führungshandeln geben.
- persönliche Einsichten über den Weg von Janina, Philipp und Hansi mit Dir teilen.
- Dich beim Transfer in Deine Führungspraxis unterstützen.

Dieses Workbook begleitet Dich bei der Lernserie "Leaders von Morgen - Change the Game" und wird Dich auf Deinem persönlichen Weg unterstützen - egal ob Du schon in einer Führungsposition bist, Dich auf dem Weg dorthin befindest - oder ob Du zukünftig einfach mehr Verantwortung übernehmen möchtest. Achte bei der Arbeit mit dem Workbook bitte darauf, dass Du unsere Impulse, Fragen und Aussagen jeweils auf Deine Führungssituation anpasst.

## Wozu es dieses Workbook gibt

Das Workbook ist Dein persönlicher Lernbegleiter, der Dich dabei unterstützt, die für Dich wesentlichen Inhalte umzusetzen. Es dient Dir als Ratgeber, Ideenspender, Fragensteller, Gedankenspeicher und Sparringspartner und soll Dich auf Deinem Weg begleiten.

## Wie Du Veränderungen für Dich erfolgreich gestaltest

Aus der Forschung zu Lern- und Veränderungsprozessen kennen wir wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungsvorhaben. Dein Workbook hilft Dir dabei, dies bei deiner Umsetzung zu berücksichtigen:

- Lasse Dich durch Fragen inspirieren.
- Überlege Dir, wie Du ein Thema auf Dich selbst und Deine Situation beziehst.
- Leite daraus konkrete Maßnahmen ab, die zu Dir selbst und Deinem Umfeld passen.
- Entwickle einen eigenen Plan zur Umsetzung.
- Beginne möglichst rasch mit der Umsetzung.
- Probiere Dinge aus, wage Experimente, baue Prototypen. Reflektiere die Wirkung und stelle die positiven Effekte bei Dir und anderen fest.
- Lerne aus Abweichungen und justiere nach.
- Mache gewünschtes Verhalten zur Gewohnheit - Wiederholung ist die Mutter des Lernens.
- Beginne Deinen Weg mit kleinen, leichten Schritten.
- Gib Dir ausreichend Zeit - manchmal dauert es etwas länger.
- Belohne Dich für Erfolge und wertschätze Dich dafür.

## Wie das Workbook aufgebaut ist

Zu jedem Kapitel findest Du einen Absatz mit:



**#Essenzen:** Eine kurze Zusammenfassung der Kernaussagen unserer Protagonisten.



**#Transfer:** Fragen und Platz für Deine Gedanken, Erkenntnisse und Vorhaben, um die Inhalte in Deine Praxis zu überführen.



**#Bonus:** Weiterführende Schlüsselsätze, zusätzliche Infos oder interessante Details.

## Zusätzlich geben wir Dir zu Beginn ein paar hilfreiche Hinweise mit auf den Weg, damit Du gut ins Tun kommst und Deine Vorhaben umsetzt.



**1. Sei konkret:** Wir schieben Dinge auf, wenn die ersten Handlungsschritte unklar sind oder uns die Hürde zu hoch erscheint. Nimm Dir deshalb möglichst konkrete, leicht umsetzbare Dinge vor, um einfach ins Ausprobieren zu kommen.



**2. Definiere deine Vorhaben:** Kenne Deinen persönlichen Nutzen der Veränderung. Oft weiß unser Kopf, was wir tun sollten. Nur der Bauch macht nicht mit. Nimm Dir etwas vor, bei dem Du einen echten emotionalen Zug verspürst. Achte dabei darauf, dass Du Deine Vorhaben positiv formulierst und Dich nicht auf das konzentrierst, was Du zukünftig vermeiden möchtest, sondern was Du erreichen willst.



**3. Hol' dir Unterstützung:** Suche Dir eine Person, die es gut mit Dir meint, Dich in Deinem Vorhaben unterstützt und die für Dich leicht erreichbar ist. Erzähle ihr, was Du verändern möchtest und wie sie Dich unterstützen kann. Du kannst zudem auch den Grad der Verpflichtung erhöhen, in dem Du Termine festlegst, wann Du von Deiner Umsetzung berichtest.



**4. Bleib' dran:** Gehe konstruktiv mit Misserfolgserlebnissen um. Wenn Du nach dem kleinsten Rückschlag aufgibst, wirst Du nicht weit kommen. Sei gnädig mit Dir selbst, betrachte Rückschläge als Lernchancen und baue die Erkenntnisse daraus in Deine nächsten Schritte ein.



**5. Nobody is perfect:** Versuche nicht perfekt zu sein. Du bist vermutlich von vielen Faktoren abhängig, die Du nicht kontrollieren kannst, so dass Du am Perfektionsanspruch nur scheitern kannst.



**6. Würdige deinen Fortschritt:** Nimm Deine Erfolge – auch die kleinen – wahr und wertschätze Dich selbst dafür. Positive Verstärkung ist ein guter Lernbeschleuniger.

## EPISODE 1

# Mein Weg zum Game Changer

Willkommen zur ersten Episode von "Leaders von Morgen".

Janina, Philipp und Hansi werden Dir erzählen, wie ihr Weg zur Führungskraft aussah, wer sie begleitet hat und was ihre wichtigen Schritte waren. Sie geben Dir Hinweise und Übungen mit, um Deinen Weg zu gestalten. Das Workbook wird Dich begleiten, die zentralen Fragen zu beantworten und Dich mit den nötigen Impulsen zu versorgen.

Viel Spaß dabei!



**Deine Janina**



**Dein Philipp**



**Dein Hansi**

# Kapitel 1

## Leaders Path: Die ersten Schritte

### Workbook #1: Dein Start als Führungskraft

#### #Essenzen



Der Weg zur Führungskraft kann höchst unterschiedlich verlaufen. Unsere drei Protagonisten **JANINA**, **PHILIPP** und **HANSI** geben Einblicke, wie ihr Weg aussieht. Du kannst davon einiges für Deinen eigenen Weg lernen.

Um Führungsverantwortung zu übernehmen und die ersten Schritte zu gehen, war für **JANINA** besonders hilfreich:

1. Die positive Bestärkung und das Vertrauen durch ihre Führungskraft: "Wir glauben, Du bekommst das hin!"
2. Die tägliche Begleitung durch ihre Führungskraft im operativen Geschäft mit dem Ziel, Themen zu strukturieren, zu übernehmen und einzuschätzen, wie Aufgaben gemäß der Stärken im Team verteilt werden können.
3. Die Reflexionsfragen, die sie gemeinsam mit ihrem Manager täglich beantwortet hat, waren:
  - a. Wie lief der Tag?
  - b. Was war gut?
  - c. Was war nicht so gut?
  - d. Wie sieht der morgige Tag aus?



Besonders prägend war es für **HANSI**, wie es seine Führungskraft geschafft hat, ihn zu begeistern, das Miteinander zu betonen und Wertschätzung zu zeigen - vor allem dadurch, dass auf jeden individuell eingegangen wurde.

## #Transfer



**Aufbauend auf den Aussagen von Janina, Philipp und Hansi, mache Dir bitte Notizen zu folgenden Fragen:**

- Wie kann Dich Deine Führungskraft auf Deinem Weg unterstützen?
- Wie kannst Du Deine Mitarbeiter\*innen auf ihrem Weg unterstützen?
- Wie sieht dies konkret aus?
  - Wann und wie oft geht ihr hierzu in Austausch?
  - Welche Fragen beantwortet ihr gemeinsam?

**Falls Dir keine Führungskraft zur Seite steht, wie kannst Du trotzdem Nutzen aus der täglichen Reflexion ziehen? Wie kannst Du Dir diese Reflexionszeiten selbst ermöglichen?**

**Überlege Dir zusätzlich: Wie kannst Du Dein Team für Dein Thema begeistern? Wie zeigst Du Deinem Team Deine Wertschätzung?**

## Workbook #2: Dein Start als Führungskraft

### #Essenzen



**JANINA** gibt Dir noch folgenden Tipp mit auf den Weg:  
“Setze Dir Tag für Tag, Woche für Woche, Monat für Monat Ziele, was Du anders machen möchtest.”

### #Transfer



Um Dich mit der Zielfindung nicht zu überfrachten, fange am besten mit zwei konkreten Zielen an - einem kurzfristigen und einem langfristigen:

1. **Ziel: Was nimmst Du Dir konkret vor? Was willst Du innerhalb der nächsten 7 Tage verändern?**

2. **Ziel: Was nimmst Du Dir konkret vor? Was willst Du innerhalb der nächsten 2 bis 6 Monate verändern?**

### #Bonus



**JANINAS** wichtigste Erkenntnis auf dem Weg vom Teammitglied zur Führungskraft:  
“Du musst lernen, auch unliebsame Entscheidungen zu treffen, für die Du im Team nicht geliebt wirst. Dadurch holst Du Dir Respekt, aber nicht unbedingt Zuneigung.”

## Kapitel 2

# Step-by-step: Dein Karriereplan

### Workbook #3: Deine Karriere als Führungskraft

#### #Essenzen



Für **HANSI** war es auf seinem Weg besonders wichtig, sich Zeit für Reflexion zu nehmen. Er ist teilweise bewusst den langsameren Weg gegangen, um Schritt für Schritt voran zu kommen und Zeit zu haben, in die Führungsrolle hineinzuwachsen. Hansi sagt, jeder muss für sich entscheiden, welchen Weg er gehen möchte und Verantwortung dafür übernehmen, wie sein Berufsweg aussehen sollte.



Um in einem großen, weltweit agierenden Konzern Karriere zu machen, rät Dir **JANINA**: Baue Deinen Weg so auf, dass Du unterschiedliche Erfahrungen sammelst - operative und strategische, sowohl im Headquarter, als auch in den Ländern. Karrierewege laufen oft nicht linear, sondern eher in Schleifen ab. Manchmal musst Du auch einen Schritt zurück gehen, um dann den nächsten Sprung zu schaffen. Verweile nicht allzu lange in einer Position. Nach drei oder vier Jahren ist ein Wechsel angebracht.

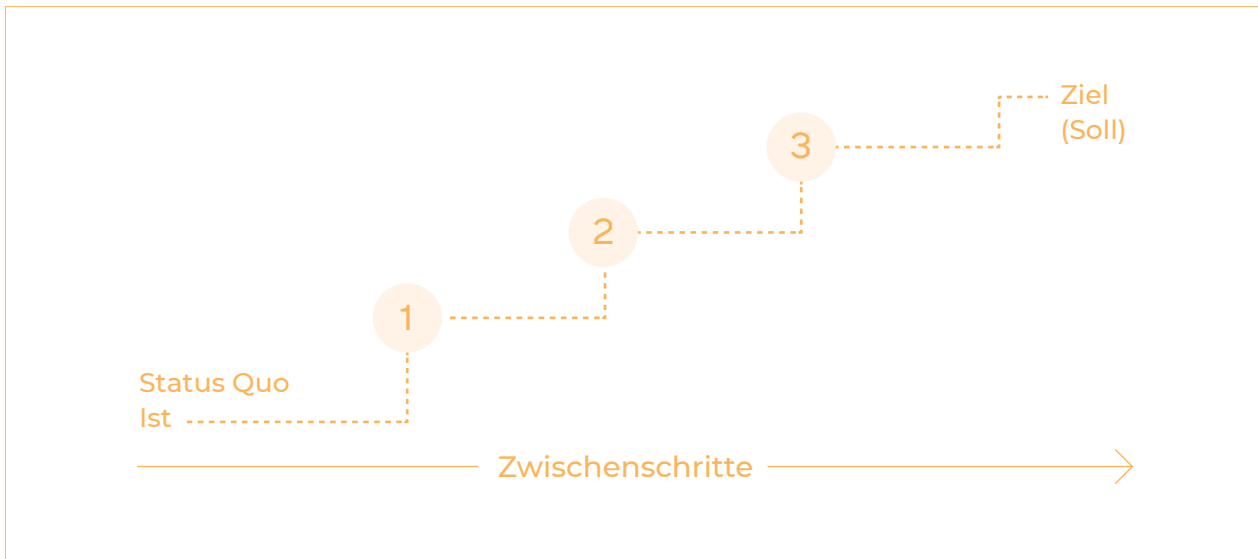
#### #Transfer



Überlege Dir, wo Du perspektivisch hin möchtest. Wie sieht Dein Karriereweg aus bzw. wie könnte er aussehen? Folgt er eher einer Linie oder ist er schleifenförmig? Ist er eher gerade oder krumm? Eher einfarbig oder bunt?

Nutze den Platz unten und visualisiere die Schritte auf Deinem Weg. Lasse Deiner Kreativität freien Raum. Nimm Dir hierzu zunächst 20 Minuten Zeit. Leg das Buch dann zur Seite, schlaf eine Nacht drüber und wirf morgen noch mal einen Blick drauf. Vermutlich sind Dir noch ein paar Ideen zur Anpassung gekommen.

**Dein nächster Karriereschritt:** Plane die nächsten 3 Schritte auf Deinem Weg.



**Überlege Dir anschließend, was Du für diesen Weg brauchst:**

- Wer kann Dich unterstützen?
- Welche Möglichkeiten findest Du innerhalb eines Unternehmens?

### #Bonus



**JANINA** sagt: *“Opportunistisch zu sein, ist für mich nicht negativ behaftet und heißt nicht, Fähnchen im Wind zu sein. Es heißt, sich so zu positionieren, dass man auch Möglichkeiten angeboten bekommt bzw. Möglichkeiten wahrnehmen kann. Aber das bedeutet auch, Kompromisse zu machen.”*

# Kapitel 3

## Join the Game: Purpose, Mut & die richtige Haltung

### Workbook #4: Dein innerer Kompass

#### #Essenzen



“*Folge Deinem Purpose*”. **PHILIPP** hat selbst eine ganze Weile gebraucht, um seinen eigenen Purpose zu finden. Für ihn ist der eigene Purpose die Basis für den eigenen Wandel und dafür andere bei Veränderungen mitzunehmen und zu begeistern.

#### #Transfer



**Hast Du Klarheit über deinen Purpose?**

**Falls ja, gehe zu I)**

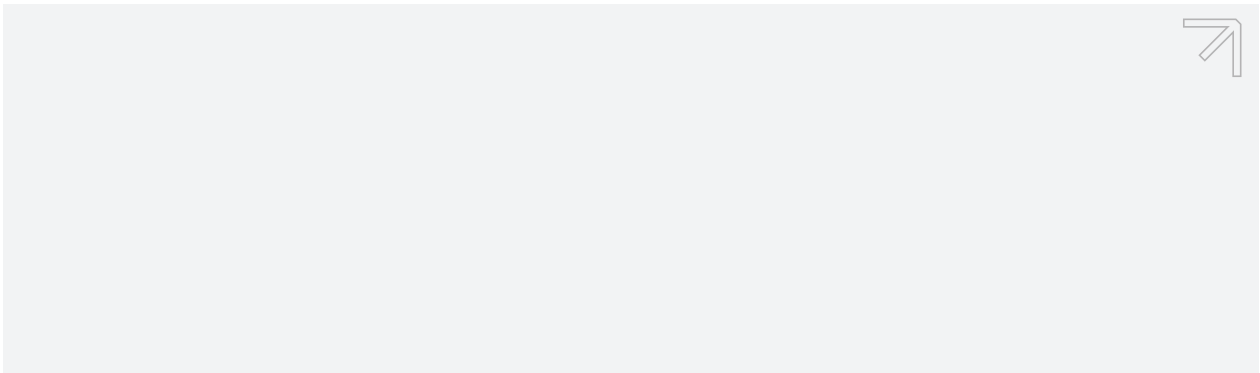
**Falls nein, gehe zu II)**

**I)** Nimm Dir 10 Minuten in ungestörter Atmosphäre und fasse Deinen Purpose in Worte. Wie würdest Du ihn einem fünfjährigen Kind erklären? Wenn Du ihn mit Symbolen oder Bildern versehen kannst, go for it!

**II)** Falls Dir Dein eigener Purpose nicht ganz klar ist oder Du Dich auf den Weg machen möchtest, ihn nachzujustieren können Dir folgende Anregungen weiterhelfen:

- Lass Dir Zeit - so wie Philipp. Manchmal muss der Purpose reifen. Mach Dich aber auch darauf gefasst, ihn zu erkennen, wenn er sich zeigt.
- Gönn Dir ungestörte Zeit für Dich und mache Dir Gedanken zu Deinem Purpose.

- Überlege Dir, was Dich begeistert. Wofür brennt Dein Herz? Wobei leuchten Deine Augen? Was macht Dir richtig Spaß?
- Wofür springst Du morgens voller Energie aus dem Bett?
- In einer idealen Welt, in der Du keine Verpflichtungen hättest, womit würdest Du Dich beschäftigen?
- Sprich mit Menschen, die Dich gut kennen, und frage sie, wie sie Deinen Purpose beschreiben würden?

**Dein Purpose:****#Bonus**

**PHILIPP:** *“Ich habe gelernt, wenn man feststellt, da ist etwas nicht in Ordnung, dass man aufstehen kann, aufstehen sollte - vielleicht sogar auch aufstehen muss - und es sich natürlich häufig auch lohnt das zu tun.”*

## Workbook #5: Deine Lernziele

### #Essenzen



Für **HANSI** war es auf seinem Weg entscheidend zu klären: “Was möchte ich gerne erreichen?” Er hat Verantwortung übernommen und sich stets gefragt: “Wie kann ich mich entwickeln? Was kann ich besser machen? Was lerne ich als Nächstes?” Dabei hat er sich nicht mit anderen verglichen, sondern sich auf seine eigene Leistung konzentriert. Die Führungskraft unterstützt auf dem Weg der Eigenverantwortung: “Wenn ich besser werden will, muss ich diejenigen mit ins Boot holen, die dafür verantwortlich sind - und das ist die Führungskraft.”

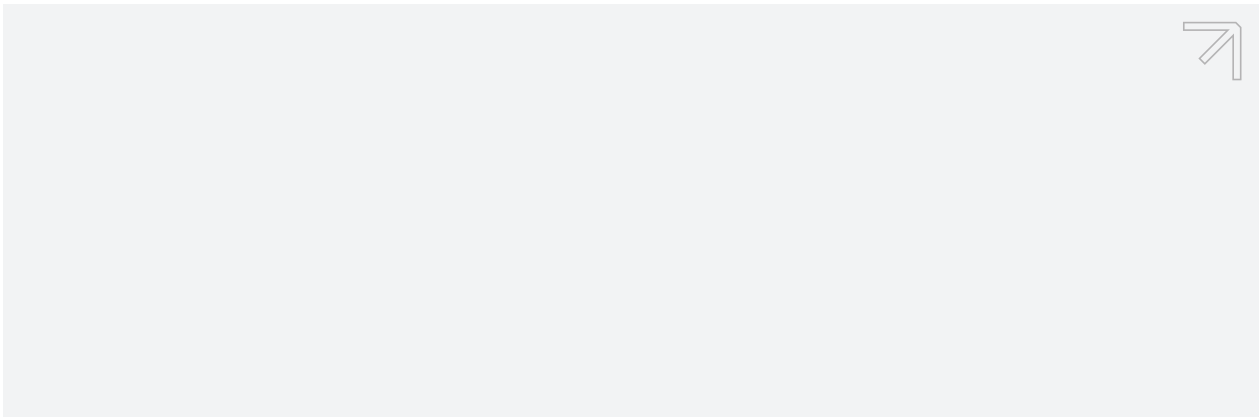
### #Transfer



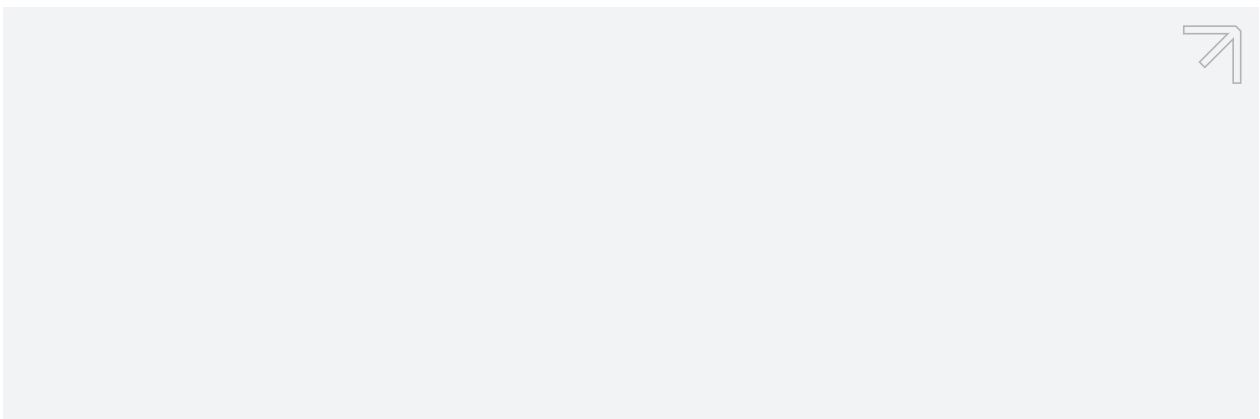
Frage Dich:

**Was kannst Du besser machen, was musst Du noch lernen, um den nächsten Schritt gehen zu können?**

Hole Dir hierzu auch Rückmeldung von Deiner Führungskraft und gleicht Eure Perspektiven ab. Klärt dann gemeinsam, wie sie Dich bei Deinen Vorhaben unterstützen kann.

**Mache Dir hierzu Notizen: Wann Du auf Deine Führungskraft zugehen wirst?**

Falls Du selbst Führungskraft bist, überlege Dir zusätzlich, wie Du Deine Kolleg\*innen auf ihrem Weg unterstützen kannst. Frage sie nach ihrer Perspektive und gib Dein Feedback dazu.

**Mache Dir Notizen, bei wem Du damit anfängst und wann Du dies ansprechen wirst.****#Bonus**

**HANSI** ist überzeugt: *„Jeder muss versuchen der beste Spieler (Leader) zu sein, der in ihm steckt und deswegen muss man die Verantwortung dafür übernehmen, dass man sich weiterentwickelt.“* Denn: *„Erfolg ist kein Besitz, er ist nur gemietet und die Miete ist jeden Tag fällig.“*

## Workbook #6: Dein Beitrag

### #Essenzen



**JANINA** ist sich sicher: “Wenn man Dinge verändern möchte und wenn Du wirklich glaubst ‘you wanna change the game’ dann musst Du Dir aber auch im Klaren sein, dass Du erst mal etwas leisten musst, bevor Du an diesen Punkt kommst, an dem Du so viele Möglichkeiten hast, Einfluss zu nehmen, dass Du auch Dinge tatsächlich verändern kannst. (...) Wenn Du aber immer nur forderst und nie gibst, wird es irgendwann zu einer Dysbalance kommen. (..) Die zentrale Frage ist: Was bist Du bereit zu geben?”

### #Transfer



#### Janina hat Dir die Transferfrage bereits gestellt: “Was gibst Du?”

Frage Dich hierzu selbst und frage aber auch Menschen in Deinem Umfeld, die von dem profitieren, was Du gibst. Die Perspektive der Empfänger Deiner “Gaben” ist oft sehr erhellend. Denn wie das, was Du gibst bei jemand anderem ankommt, entscheidest nicht Du, sondern der Empfänger!



### #Bonus



**JANINA:** *“Gamechanging ist ein tolles Wort. Und es fallen einem viele Leute ein, die etwas erreicht haben und Dinge verändert haben - egal ob in Sport, Wirtschaft oder Politik. Was Ihr aber immer auch angucken müsst: “was war der Weg dorthin?” Wenn Du das Spiel verändern willst, musst Du in der Lage sein mitzuspielen und auf dem Spielfeld akzeptiert zu sein, bevor Du dann die Regeln verändern kannst.”*

# Kapitel 4

## Learn from others: Vorbilder & Mentoren

### Workbook #7: Deine Inspirationsquellen

#### #Essenzen



Sei vorsichtig bei Vorbildern, wenn der Personenkult zu stark wird. **JANINA** sagt: "Du findest Leute, die sind toll in bestimmten Dingen." Suche Dir Leute, von denen Dich bestimmte Eigenschaften beeindrucken und die für Dich eine Inspiration sind. Diese Personen werden immer wieder wechseln, weil sich Deine Anforderungen verändern. Suche Dir jemanden, der für Dein aktuelles Thema passt und verwerfe die Idee, dass es diesen einen Menschen gibt, der alles abdeckt, was für Dich wichtig sein könnte.

Achte darauf, dass Du Dir auch Vorbilder suchst, die Dir unähnlich sind. Von ihnen kannst Du besonders viel lernen.

#### #Transfer



#### 1. Schritt: überlege Dir:

- Wer sind momentan Deine Vorbilder?
- Warum genau? Was zeichnet sie aus?
- Wie war ihr Weg dorthin?
- Was genau lernst Du von diesen Personen?



*Überlege Dir, ob es sich nicht lohnen könnte, diesen Personen dazu eine Rückmeldung zu geben.*

**2. Schritt: überlege Dir zusätzlich:**

- Wer könnte zusätzlich ein gutes Vorbild für Dich sein?
- Wer davon ist Dir am unähnlichsten?

*Vermutlich verbirgt sich hier die größte Lernchance.*

**3. Schritt: überlege Dir:**

- Für wen könntest Du ein Vorbild sein?
- Mit welcher Eigenschaft oder welchem Verhalten wirkst Du als Vorbild?

*Falls Du Dir hierzu nicht im Klaren bist, mache Dich auf den Weg, dies zu erfragen.*

## #Bonus



Diejenigen Personen, die **JANINA** ein Vorbild waren, hatten folgende Eigenschaften:

- *Sie haben regelmäßiges Feedback gegeben.*
- *Sie sind stets ruhig geblieben, egal wie herausfordernd die Situation war.*
- *Sie haben durchwegs wertschätzend kommuniziert.*
- *Sie haben den Druck, der von oben kam, nicht an ihr Team weitergegeben:*
- *“Der Druck, den Du bekommst, mit dem musst Du umgehen, der hat in Deinem Team nichts verloren.”*
- *Sie haben sich an ihre Audience angepasst: “Überlege Dir, wer sitzt auf der anderen Seite? Wer sind Deine Stakeholder? Wen musst Du überzeugen? Und wie kannst Du Dich entsprechend vorbereiten und anpassen, um das hinzubekommen, was Du möchtest?”*

EPIISODE 2

# GAME CHANGER IN AKTION

Willkommen zur zweiten Episode von "Leaders von Morgen."

Janina, Philipp und Hansi erzählen Dir von ihren Erfahrungen und ihrer Praxis als Führungskraft. Sie geben Dir Tipps und Hinweise mit auf den Weg, wie Du Deine Führungsarbeit konkret gestalten kannst. Dabei geht es insbesondere um die Themen Vertrauen, Mut und den Umgang mit Druck.

## Episode 2

### Game Changer in Aktion

---

<b>Kapitel 5</b>	<b>Workbook #8</b>	21
Purpose of Leadership: Was Führung bedeutet	Unterscheide Management und Leadership	
	<b>Workbook #9</b>	22
	Erkenne Deine Spieler*innen	
	<b>Workbook #10</b>	23
	Definiere den Purpose	
<hr/>		
<b>Kapitel 6</b>	<b>Workbook #11</b>	24
Set the Base: Vertrauen, Wertschätzung & Feedback	Baue Vertrauen auf	
<hr/>		
<b>Kapitel 7</b>	<b>Workbook #12</b>	27
Courage is a Bumerang: Mut tut gut!	Sei mutig!	
<hr/>		
<b>Kapitel 8</b>	<b>Workbook #13</b>	29
Managing Expectations: Umgang mit Druck	Gehe auf Abstand	
	<b>Workbook #14</b>	32
	Kenne Deine Kreise	
	<b>Workbook #15</b>	34
	Hansis TOP 3 für die Zusammenarbeit im Team	

## Kapitel 5

# Purpose of Leadership: Was Führung bedeutet

## Workbook #8: Unterscheide Management und Leadership

### #Essenzen



**JANINA** unterscheidet ganz klar zwischen Management und Leadership. Management bedeutet für sie: ein Team erfüllt seine Aufgaben, steuert Projekte und es wird dafür gesorgt, dass dies umgesetzt wird.

Leadership ist mehr als das. Es geht darum, die Vision, die langfristigen Ziele, den Purpose und den Kontext zu berücksichtigen - und Veränderungen anzustoßen - auch dann, wenn es gut läuft. Um Dein Team auf diese Reise mitzunehmen, ist es essentiell, dass Du Dir Zeit nimmst und zuhörst, warum manche Personen diesen Weg ggf. nicht gehen wollen und welche Bedenken oder Ängste sie haben.


Dies ist für Janina die Grundlage, um Veränderungen anzustoßen.

### #Transfer



Hierzu solltest Du Dir überlegen: Was bedeutet das Veränderungsvorhaben für...

- ... Dich selbst?
- ... die Menschen, die Du mitnehmen möchtest?
- ... Dein Team?
- Und: Welche Schritte ergeben sich daraus für Dich?



### #Bonus



**JANINA:** *“Wenn Du authentisch bist und die Leute wirklich merken, dass die Dinge, die Du erzählst, für die Du einsteht, immer gleich sind, dann gehen sie auf diese Reise auch mit.”*

## Workbook #9: Erkenne Deine Spieler\*innen

### #Essenzen



Für **HANSI** ist klar: Damit Du das beste aus Deinem Team heraus holst, musst Du die Eigenarten Deiner Teammitglieder berücksichtigen, z.B. in der Ansprache. Manche schätzen den persönlichen Kontakt, andere bevorzugen etwas mehr Distanz. Du musst auf jedes Teammitglied individuell eingehen - vor allem was deren Entwicklungsbedarf angeht. Für Hansi liegt der Schlüssel in der Klarheit zu wissen, wie Du mit Deinen Spielern bzw. Mitarbeitern umgehst.

### #Transfer



**Betrachte Dein Team und überlege Dir für jedes Teammitglied bzw. jede/n Deiner Kolleg\*innen, die Du führst:**

- Welche Eigenarten und persönlichen Bedürfnisse hat sie/er?
- Wie berücksichtigst Du dies in Deiner Kommunikation, in Deinem Umgang, in der Art wie Du Deine Teammitglieder förderst?



### #Bonus



*“Erkenne, wie Deine Spieler ticken und schneide Dein Verhalten darauf zu. Erfolg ist ein stetiger Prozess. Höre nie auf, die Entwicklung voran zu treiben.”*

## Workbook #10: Definiere den Purpose

### #Essenzen



Für **PHILIPP** ist wichtig: *“Als Führungskraft muss ich meinen Leuten den Weg aufzeigen und vor allem beantworten, warum wir dorthin gehen (Ziel und Purpose klären).”*


### #Transfer




**Überlege Dir, was ist der Purpose deiner Abteilung/Deines Teams:**

- Wozu arbeitet ihr zusammen? Was ist Euer übergeordnetes Ziel?
- Was ist euer Wertbeitrag?
- Wie kann jedes einzelne Teammitglied mit seinen Stärken dazu beitragen?


**Wir arbeiten zusammen, um...**



**Wir leisten einen wichtigen Beitrag zu / für...**



**Überlege Dir, wie und wann Du Dein Team hierzu einbinden möchtest:**



### #Bonus



*“Überlege Dir, welche Mitarbeiter besondere Stärken mitbringen. Es ist Deine Aufgabe als Führungskraft, diese Mitarbeiter in Positionen zu bringen, in denen sie ihre Stärken besonders gut anwenden können.”*

# Kapitel 6

## Set the Base: Vertrauen, Wertschätzung & Feedback

### Workbook #11: Baue Vertrauen auf

#### #Essenzen



Für **JANINA** wird Vertrauen im Team vor allem durch zwei Dinge aufgebaut: Ehrlichkeit und Transparenz.

*“Wenn Deine Mitarbeiter das Vertrauen haben sollen, zu Dir zu kommen - jeder Zeit, mit allen Problemen, mit Schwierigkeiten, mit den Fehlern, die sie gemacht haben - dann wird das nur funktionieren, wenn Du selber genau die gleichen Fragen/Themen auch zurück ans Team stellst.”*

Vertrauen entsteht also vor allem dadurch, dass die Führungskraft ehrlich vorlebt, was sie vom Team erwartet.

#### #Essenzen



Wertschätzung entsteht für **Hansi** besonders im direkten Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in.

Vor allem wenn jemand mit einem heiklen oder persönlichen Thema zu Dir als Führungskraft kommt, ist genau das der beste Moment, um Vertrauen und Wertschätzung aufzubauen.

Nimm solche Gesprächsangebote sehr ernst. Sie sollten für Dich eine Aufgabe höchster Priorität sein. Sorge für ein Gespräch auf Augenhöhe. Nimm Dir Zeit dafür, suche den Blickkontakt und signalisiere, Deine Wertschätzung für den Moment - auch wenn Du eigentlich andere Dinge zu tun hast.

Transparenz bezieht sich vor allem auf Entscheidungsprozesse. Beteilige Dein Team, indem Du Informationen einholst und Meinungen abfragst und mache dann Deinen Entscheidungsprozess transparent. *“Das Team wird absolut respektieren, wenn Du die Führungskraft bist, dass es dann Entscheidungen gibt, die Du triffst. Aber diese Entscheidungen solltest Du auch erklären können und klar sagen können, warum Du sie getroffen hast.”*

Vertrauen ist ein kostbares und zerbrechliches Gut. Was mitunter über Monate und Jahre aufgebaut wurde, lässt sich innerhalb von Minuten zerstören. Absolute No-Gos sind nach Janina z.B. vor dem Team zu Schreien oder einzelne Leute zu drangsalieren. Achte stets auf einen vertrauensvollen Umgang. Er ist die Ressource für Leistungsfähigkeit und Produktivität.

Bitte beachte: Vertrauen lässt sich nicht befehlen oder auf Knopfdruck herstellen. Es muss zwischen Menschen entstehen und ist Ausdruck einer intakten Beziehung. Gib dem Vertrauen Raum und Zeit zum Wachsen.

#### **Folgende Hinweise können dabei unterstützen:**

- Kommuniziere offen und regelmäßig.
- Sei taktvoll authentisch - d.h. sage in wertschätzendem Ton, was Du fühlst und denkst. Sei ehrlich und wenn Du über etwas nicht sprechen kannst / willst, kannst Du auch das ehrlich sagen.
- Gehe offen mit Fehlern um - v.a. den eigenen - Fehler sind Chancen zum Aufbau von Vertrauen.
- Sei gegenüber abweichenden Meinungen offen und interessiere Dich für Deine Kolleg\*innen.
- Sei großzügig mit Wissen und Informationen.
- Halte Deine Versprechen.
- Achte auf eine gerechte und transparente Leistungsbeurteilung.
- Fördere eine angstfreie Gesprächskultur.

#### **#Transfer**

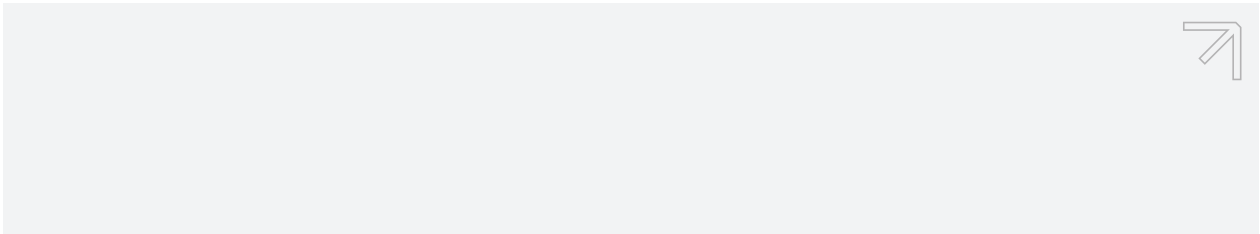


#### **Überlege Dir für Deine Führungssituation:**

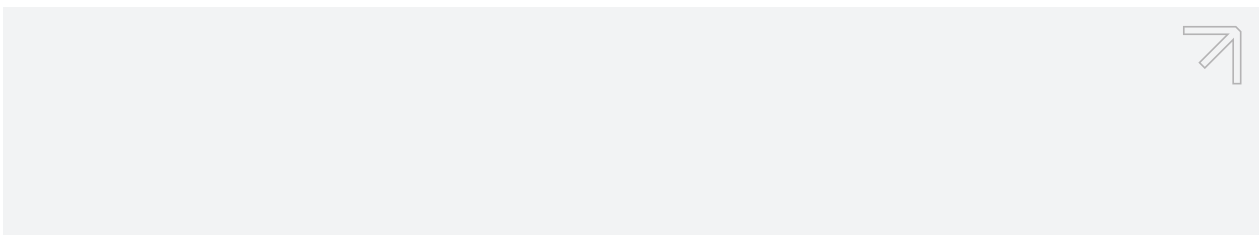
Auf einer Skala von 1 bis 10 (1= kein Vertrauen/ 10=absolutes Vertrauen), wie hoch ist das Vertrauenslevel Dir gegenüber momentan?



Woran kann dies ein Außenstehender erkennen? An welchem konkreten Verhalten wird dies sichtbar?

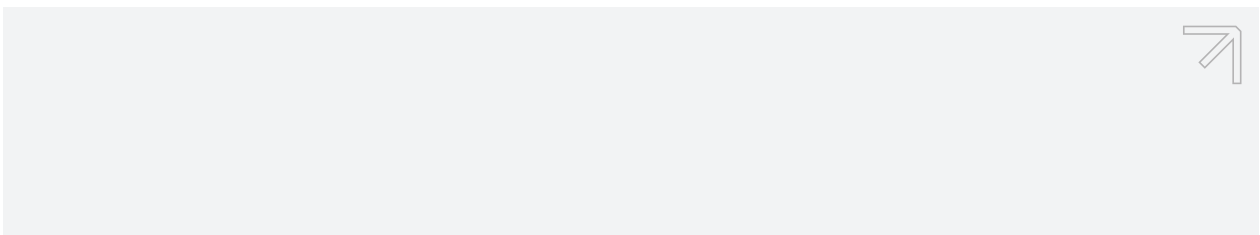
A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write their reflections on the previous question. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

Wie könntest Du das Vertrauen weiter ausbauen? Sammle hierzu Ideen und frage ggf. auch andere.

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write their ideas for building trust. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

Was nimmst Du Dir konkret vor?

Wann und wie genau wendest Du Maßnahmen zur Förderung des Vertrauens an?

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write their specific goals and timing for trust-building measures. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

### #Bonus



*“Falls Du den inneren Drang verspürst, auszurasen und laut zu werden, tue das niemals vor Deinem Team. Dann verlasse den Raum und reagiere Dich woanders ab. Sonst zerstörst Du viel mehr an Vertrauen, als Du wieder aufbauen kannst.”*



Vertrauen ist für **HANSI** ein Kreislauf. Indem Du es sähst, stärkst Du das Vertrauen in Dich als Führungskraft und auch das Selbstvertrauen der Spieler. Zusätzlich förderst Du es, indem Du Schwächen offen ansprichst und anbietest, gemeinsam daran zu arbeiten. *„Für mich ist es wichtig, dass man durch seine Haltung seinem Gegenüber Wertschätzung zeigt.“*

# Kapitel 7

## Courage is a Bumerang: Mut tut gut!

### Workbook #12: Sei mutig!

#### #Essenzen



**PHILIPP** appelliert an uns alle, mutiger zu sein. Mut heißt: sich ins Unge-  
wisse wagen, etwas ausprobieren, von dem ich nicht weiß, wie es aus-  
geht oder wie andere Menschen darauf reagieren werden. Wer mutig  
ist, setzt immer den Status Quo aufs Spiel und erhält im Tausch dafür  
die Chance auf Innovation, Erneuerung und Wettbewerbsvorteile. Mut hängt von  
zwei Faktoren ab: der Angstfreiheit einzelner Personen und der Erfahrung, dass sich  
mutiges Verhalten lohnt und nicht abgestraft wird. Beides kannst Du als Führungs-  
kraft direkt beeinflussen. Auch Mut ist ein Kreislauf. Sei selbst mutig und belohne den  
Mut anderer.

#### Mut heißt unter anderem:

- Bestehendes hinterfragen und ggf. durchbrechen.
- Die eigene Komfortzone verlassen.
- Für Menschlichkeit und damit verbundene Werte eintreten bzw. aufstehen.
- Unsicherheit zulassen und sich mit der Möglichkeit des Scheiterns anfreunden.
- Mutiges Verhalten unterstützen und nicht sanktionieren.

Den Mut Deines Team förderst Du, indem Du vorlebst, was Du erwartest - "Walk the talk"!

## #Transfer



Um 'Mutkreisläufe' entstehen zu lassen, überlege Dir zunächst:

Was ist in Deinem Kontext mutiges Handeln?

Was brauchst Du, um mutig zu sein?

Jetzt weißt Du, wie Du mutiges Handeln vorleben kannst. In welchen Situationen / bei welchen Themen möchtest Du in Zukunft mutiger sein? Überlege Dir drei Beispiele mit konkreter Umsetzung:

Kläre zusätzlich mit Deinem Team:

Was ist für uns Mut / mutiges Handeln?

Warum müssen wir mutig sein?

Welche Beispiele für mutiges Handeln im Team gibt es bereits?

## #Bonus



Für **JANINA** sind Game-Changer "diejenigen, die klare Ideen haben, was sie erreichen wollen, aber auch bereit sind, dafür den Preis zu bezahlen."

# Kapitel 8

## Managing Expectations: Umgang mit Druck

### Workbook #13: Gehe auf Abstand

#### #Essenzen



Wenn Du Dinge verändern möchtest, wird es immer wieder Situationen geben, in denen Du unter Druck gerätst. Zur Führungsrolle gehört, diesen Druck nicht direkt an das eigene Team weiter zu geben. Für einen konstruktiven Umgang mit Druck, gilt es ein paar Dinge zu beachten.

#### #Transfer



**Nimm Dir jetzt ausreichend Zeit und beantworte die folgenden Fragen:**

- Schritt:** Deine Werkzeuge im Umgang mit Druck  
**Was sind Deine Mechanismen, um Druck abzubauen?**

- Mit wem kannst Du sprechen, um den Druck zu reduzieren?**

**2. Schritt:** Analysiere die Drucksituation:

**Unterscheide zuerst: Geht es um die Sache oder um Dich als Person?**

- Wer macht Dir den Druck?
  - Entsteht der Druck aus der Sache heraus? **(A)**
  - Oder macht Dir eine andere Person den Druck? **(B)**
  - Oder machst Du Dir selbst den Druck? **(C)**

**(A)** Falls es um die Sache geht:

Analysiere die Situation und erarbeite (gemeinsam) Lösungen.

1. Gehe auf Abstand zur Situation und Deinen Emotionen (nutze hierzu Deine Mechanismen - siehe oben).
2. Überlege, welche Sachzwänge diesen Druck verursachen.
3. Was könnte eine Lösung sein, an die Du bisher noch nicht gedacht hast? Wer könnte Dich dabei unterstützen?

**(B)** Falls Dich persönlich jemand unter Druck setzt: Analysiere mögliche Gründe für das Verhalten. Versuche, Abstand zu Deinen Emotionen zu gewinnen und dann erst die nächsten Handlungsschritte zu überlegen. Wenn Du in der Drucksituation emotional reagierst, läufst Du Gefahr, den Druck noch zu verstärken.

**(C)** Falls Du Dir selbst den Druck machst, kannst Du die 'Reframing-Technik' nutzen und Deine aktuelle Drucksituation aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Frage Dich: Wie existenziell ist die Situation wirklich? Was könnte weitaus schlimmer sein? Und wie wirkt die Drucksituation aus dieser Perspektive heraus?

**3. Schritt:**

Beobachte Dein Team und frage Dich:

- Wer leidet unter selbstgemachtem oder von außen erzeugtem Druck?
- Falls Du dies nicht weißt, hole Dir hierzu Feedback ein.
- Welche Anteile hast Du ggf. daran?
- Wie kannst Du dabei unterstützen, den Druck zu reduzieren?

**#Bonus**

Oder Du nutzt die 'Teflon-Technik'. Manche Drucksituationen musst Du einfach an Dir abprallen lassen - v.a. solche, mit niedriger Priorität.

## Workbook #14: Kenne Deine Kreise

### #Essenzen



Für **HANSI** ist das soziale Umfeld und v.a. die eigene Familie ein wichtiger Feedback-Geber, um Drucksituationen zu verstehen und zu meistern. Hierfür nutzt er das 'Kreismodell'. Das Feedback derjenigen Personen, die nah an Dir dran sind, ist besonders wichtig und sollte von Dir besonders ernst genommen werden. Bei Kritik aus äußeren Kreisen solltest Du abwägen, wie wichtig sie für Dich und Deine Zukunft ist.

### #Transfer



**Drucke Dir das Kreismodell aus. Male Dich in die Mitte und schreibe auf.**

- Welche Personen gehört zu Deinem Inner Circle?
- Von wem ist Dir Feedback und Kritik besonders wichtig?
- Wen siehst Du im mittleren Kreis?
- Und wen im äußeren?

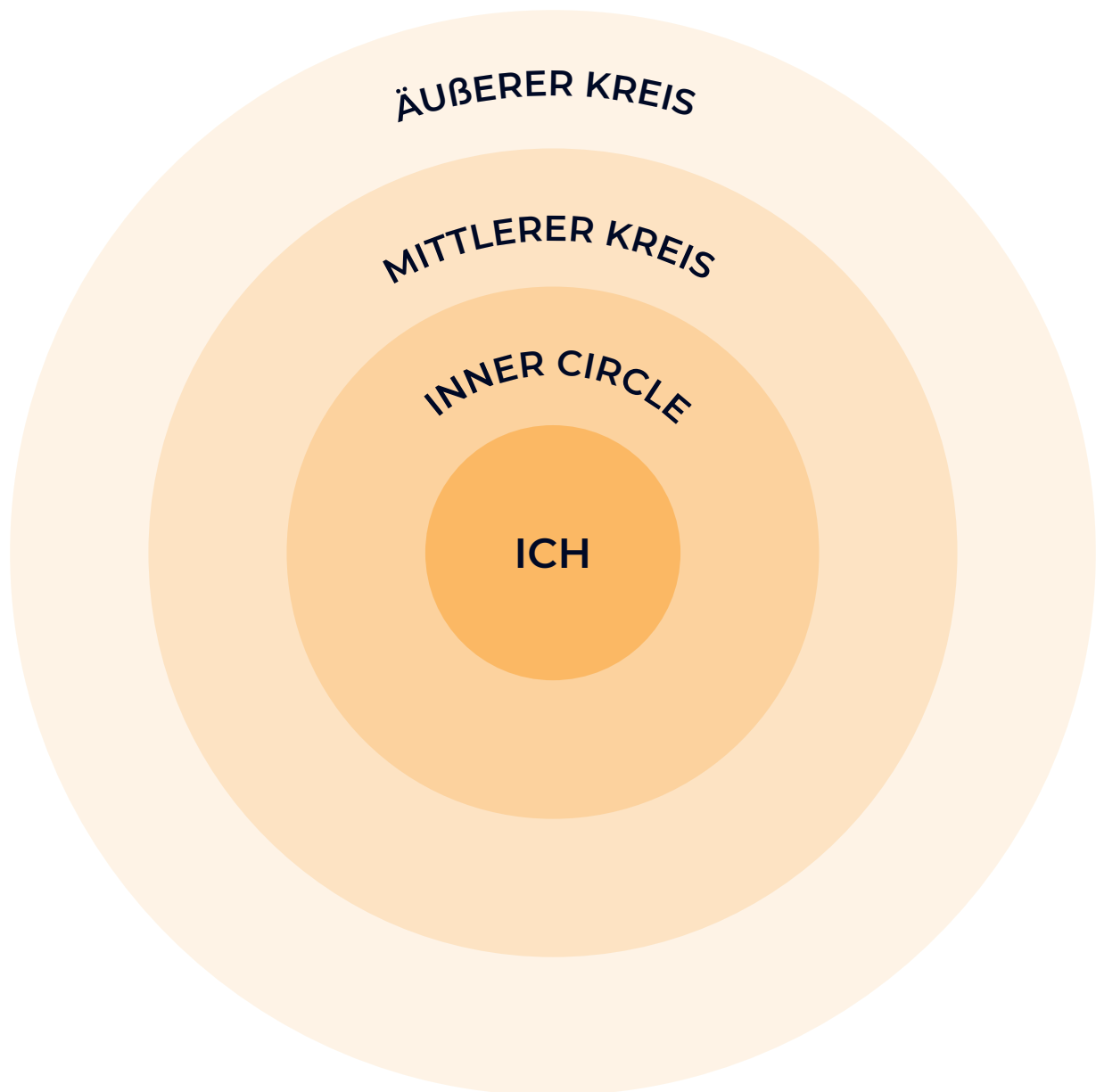
### #Bonus



*“Hat man alles dafür getan, um erfolgreich zu sein? Wenn es nicht klappt, soll es manchmal auch einfach nicht sein. Analysiere anschließend woran es lag und blicke dann nach vorne, auf die nächste Aufgabe, die ansteht.”*

## Dein persönliches Kreismodell

---



## Workbook #15: Hansis TOP 3 für die Zusammenarbeit im Team

### #Essenzen



Für **HANSI** gibt es drei wesentliche Punkte für die Zusammenarbeit im Team:

1. Vertrauen und Loyalität
2. Qualität und Kompetenz
3. Gemeinsame Ziele und Spaß

Wenn Hansi Entscheidungen trifft, egal ob er neue Spieler ins Team holt oder seinen nächsten Karriereschritt plant, achtet er stets auf diese drei Punkte. Zusätzlich ist ihm Wertschätzung besonders wichtig. Er sorgt dafür, dass jede Äußerung, jeder Kommentar eines Teammitglieds, die gleiche Wichtigkeit hat, wie seine eigenen Aussagen. So stellt er sicher, dass er möglichst alle Infos und Perspektiven seiner Teammitglieder kennt. Vertrauensvolle und wertschätzende Kommunikation ist für ihn die Grundlage von Führung.

### #Transfer



Überlege Dir, was für Dich die drei wichtigsten Basis-Bausteine Deiner Führungstätigkeit sind?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Finde heraus, wie diese drei Bausteine in Deinem Führungshandeln für Deine Kolleg\*innen sichtbar und erlebbar werden?

Hole Dir hierzu Feedback Deiner Kolleg\*innen ein und gleicht eure Perspektiven ab. Häufig hat man unterschiedliche Sichtweisen darüber, was z.B. Qualität ausmacht oder wie genau Vertrauen entsteht. Dies mit seinem Team offen anzusprechen und abzugleichen schafft selbst schon Vertrauen und ist ein wichtiger Schritt zur Entwicklung eines Hochleistungsteams.

**Lasse Dich gerne auch von Hansi inspirieren.**

### **1. Vertrauen und Loyalität**

- Wie sorgst Du dafür, dass im Team Vertrauen und Loyalität entsteht?
- Was können Deine Kolleg\*innen hierzu von Dir erwarten?
- Was erwartest Du von ihnen?

### **2. Qualität und Kompetenz**

- Woran messt ihr im Team Qualität?
- Welche Qualitätsstandards und Qualitätserwartungen habt ihr aneinander?  
Haltet dies am besten schriftlich fest - z.B. in einem Team-Playbook.  
Für neue Teammitglieder ist dies ein gutes Werkzeug, um sich im Team einzufinden.

### **3. Gemeinsame Ziel und Spaß**

- Schreibt Eure gemeinsamen Ziele auf - am besten auch ins Team-Playbook.
- Worauf wollt Ihr Eure Kraft richten?
- Woran messt Ihr, ob Ihr die Ziele erreicht habt?
- Wie stellst Du als Führungskraft sicher, dass alle die Ziele verstanden und verinnerlicht haben?
- Wie schafft Ihr es, gemeinsam Spaß bei der Zielerreichung zu entwickeln?

**Werkzeug: 'Konsultativer Einzelentscheid'**

Bei seinen Entscheidungen wendet Hansi ein Werkzeug an, das sich 'konsultativer Einzelentscheid' nennt. Er konsultiert zunächst all diejenigen, die von der Entscheidung betroffen sind und hört ihre Meinungen und Perspektiven. Anschließend wägt er ab, trifft die Entscheidung und kommuniziert sie mit Angabe von Gründen ins Team.

Das Werkzeug wird in vielen erfolgreichen Teams eingesetzt. Es ist deshalb vorteilhaft, weil alle gehört werden - wohl wissend, dass nicht immer alle Meinungen berücksichtigt werden können. Um Enttäuschungen und Frust zu vermeiden, sollte auf Personen eingegangen werden, deren Perspektive nicht berücksichtigt werden konnte. An dieser Stelle ist transparente und wertschätzende Kommunikation wichtig, um die volle Unterstützung für die Entscheidung zu bekommen.

**#Bonus**

Ein Schlüsselsatz von **HANSI**, der ihn auf seinem Weg zur Führungskraft immer geleitet hat und der für ihn eine Prämisse seines Handelns ist:  
*"Erfolge hat man nur gemeinsam oder gar nicht!"*

EPISODE 3

# DEIN WEG ZUM GAME CHANGER

Willkommen zur dritten Episode von "Leaders von Morgen."

Janina, Philipp und Hansi bereiten Dich auf Deine Rolle als Leader von Morgen vor. Dabei geht es um Selbstmanagement, Deinen persönlichen Entwicklungsplan, Zeit für Führung, Empathie und das Treffen von Entscheidungen als Führungskraft.

## Episode 3

### Dein Weg zum Game Changer

---

<b>Janinas Antwort auf Hansis Frage</b>	<b>Workbook #16</b> Deine beste Führungskraft	39
<b>Kapitel 9</b> Leader lead Thyself: Erfolgreiches Selbstmanagement	<b>Workbook #17</b> Dein Entwicklungsplan	41
	<b>Workbook #18</b> Zeit für Führung	44
<b>Kapitel 10</b> Finding Echoes: Empathie, Respekt & Zwischenmenschlichkeit	<b>Workbook #19</b> Kenne Dein Team und seine Bedürfnisse	46
<b>Kapitel 11</b> Pro's and Con's: Die Kunst Entscheidungen zu treffen	<b>Workbook #20</b> Entscheide Dich, wie Du entscheidest	48
	<b>Workbook #21</b> Entscheidungen können neu entschieden werden	49
	<b>Workbook #22</b> Build - Measure - Learn	50
<b>LvM Toolbox:</b> Breakout mit Janina	<b>Workbook #23</b> Deine Liste fürs Leben	52
<b>Kapitel 12</b> Change the game	<b>Workbook #24</b> Famous last words...	54

---

# Janinas Antwort auf Hansis Frage

## Workbook #16: Deine beste Führungskraft

### #Essenzen



**JANINA:** “Ein Team muss immer aus so vielen unterschiedlichen Leuten zusammengesetzt sein und muss so viel Vielfalt mit reinbringen, dass alles abgedeckt werden kann, für was Du verantwortlich bist. (...) Wenn dann die Vertrauensbasis besteht, dass man sich über eine Sache streiten kann, aber immer das Vertrauen da ist, dass man sich als Mensch respektiert, dann ist sehr viel erreicht.”

### #Transfer

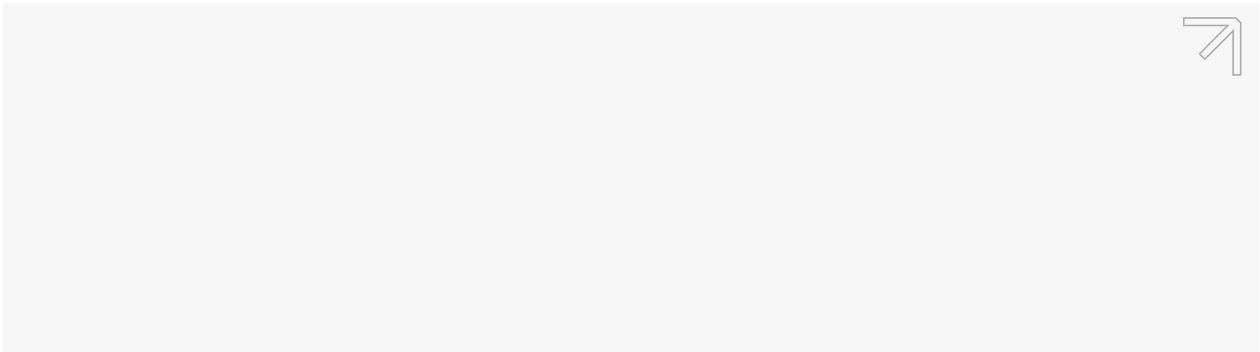


Schließe für 10 Sekunden die Augen und überlege Dir:

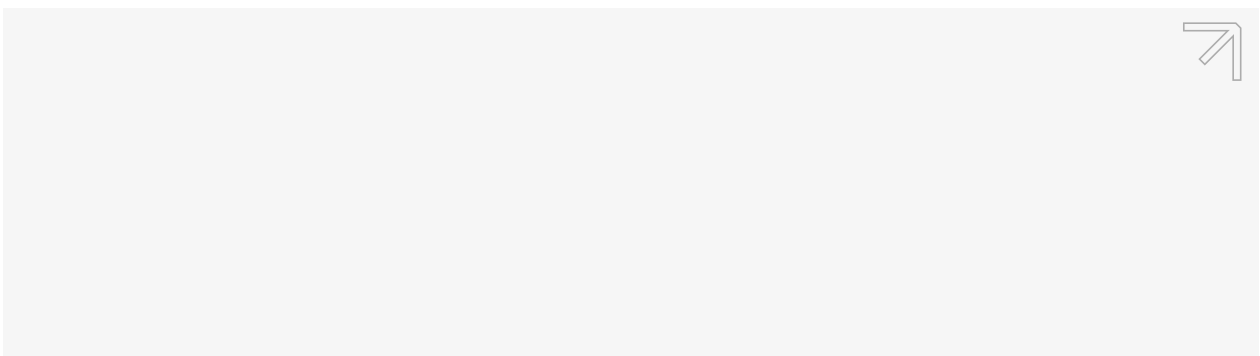
**Wer war die beste Führungskraft, die Du je im Leben hattest und warum?**

**Wie ist diese Führungskraft mit Dir umgegangen? Was war daran besonders?**

Welche Freiheiten hat sie Dir gegeben?

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write their answer. A small gray arrow icon is located in the top right corner of the box.

Wie viel Vertrauen hat sie Dir geschenkt und wodurch wurde dies für Dich sichtbar?

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write their answer. A small gray arrow icon is located in the top right corner of the box.

### #Bonus



**JANINA:** "Die Teams, die sich aneinander reiben können, weil sie wissen, dass dann etwas deutlich besseres dabei herauskommt, sind die erfolgreichsten Teams. Und dann macht es am allermeisten Spaß."

# Kapitel 9

## Leader lead Thyself: Erfolgreiches Selbstmanagement

### Workbook #17: Dein Entwicklungsplan

#### #Essenzen



Für Deinen beruflichen Werdegang hat **PHILIPP** mehrere gute Hinweise für Dich. Vor dem Jobeinstieg oder auch vor dem Wechsel in ein anderes Unternehmen, lohnt es sich, genauer hinzusehen. Wie ist die Kultur des Unternehmens? Wo stehe ich mit meinen Fähigkeiten im Moment? Hier sind drei Schritte, die Dir helfen, hierzu die für Dich bestmögliche Entscheidung zu treffen.

#### #Transfer

#### 1. Bevor Du Dich für ein Unternehmen oder eine neue Position entscheidest, mache den Unternehmenskultur-Check:

- a. Sprich mit Mitarbeitern aus dem Unternehmen
- b. Informiere Dich über Portale im Internet
- c. Prüfe, ob der Purpose des Unternehmens zu Deinem Purpose passt.
- d. Stelle fest, ob die Unternehmenskultur zu Dir passt.

**2. Blicke auf Dich selbst und finde heraus, was Deine Stärken und Schwächen sind.**

- a. Hole Dir hierzu Rückmeldung von Menschen ein, die Dich gut kennen.
- b. Schaffe Dir dazu einen geeigneten Gesprächsrahmen.
- c. Lasse Dir Beispiele für Stärken und Schwächen geben.
- d. Frage zusätzlich Mitmenschen, die Dich auch im Arbeitsleben erlebt haben.
- e. Prüfe dann, ob Deine Stärken und Schwächen zu der Position passen, die Du anstrebst bzw. ausübst, damit Du intrinsisch motiviert arbeiten kannst.

Meine Stärken	Meine Schwächen

**3. Stelle auf Grund der Erkenntnisse von Schritt 1 und 2 einen persönlichen Entwicklungsplan auf, um Schwächen in Stärken umzuwandeln und Stärken weiter auszubauen.**

- a. Welche 3 Schwächen/Stärken möchtest Du angehen?
- b. Welche Schritte nimmst Du Dir vor?
- c. Überlege Dir, welche Literatur hierzu hilfreich ist.
- d. Frage im Umfeld, wer Dein Mentor oder Deine Mentorin sein könnte.

### Mein Entwicklungsplan

1.

2.

3.

### #Bonus



Überlege Dir: Was ist der "rostige Nagel" für Dich? Für PHILIPP war es den Vortrag, den er vor seiner eigenen Frau geübt hat. Suche Dir eine Sache, vor der Du wirklich Angst hast und versuche dann, einen sportlichen Ehrgeiz zu entwickeln und Dich dieser Sache zu stellen. Du wirst merken: Hier liegt das größte Wachstumspotenzial für Dich.

## Workbook #18: Zeit für Führung

### #Essenzen



“Führungskraft zu sein, bedeutet Menschen zu führen! Es bedeutet nicht, der beste Experte und der beste Besserwisser zu sein.” Das heißt, Du brauchst in Deinem Arbeitsalltag Zeiträume, um Menschen zu führen, Dinge strategisch weiter zu entwickeln, Konflikte lösen, etc.

Mache nicht den Fehler, 100% Deiner Arbeitszeit mit operativen Tätigkeiten zu füllen. Du nimmst Dir sonst selbst die Hebel aus der Hand!

Manche Dinge brauchen ihre Zeit zum Reifen. Sie müssen von Dir bedacht und reflektiert werden. Manchmal brauchst Du andere Personen dafür. So oder so: Es braucht seine Zeit, ob Du willst oder nicht. Du kannst nur eine gute Führungskraft sein, wenn Du Dir die Zeiträume dafür schaffst. Sonst bleibt Dein Führungshandeln eine nette Absicht oder ein frommer Wunsch. **JANINA** gibt Dir hierzu folgenden Hinweis mit auf den Weg.

### #Transfer



**Dein Ziel ist es, Dir Zeiträume zum Nachdenken und für Führungsaufgaben zu schaffen. Nimm Dir hierfür Deinen Kalender vor und hinterfrage kritisch:**

- Was musst Du alles wirklich machen, von dem was dort eingeplant ist?
- Wann schaffst Du Dir Zeiten zum Nachdenken und für Führungsaufgaben?
  - Während Deiner Arbeitszeiten?
  - An den Rändern Deiner Arbeitszeiten?
- Blocke Dir diese Zeiten im Kalender, gib ihnen eine sehr hohe Priorität und verteidige sie gegen 'mögliche Übergriffe.'
- Sorge dafür, dass Du in Deinen geblockten Zeiten absolut störungsfrei und fokussiert arbeiten kannst. Erinnerung Dich im Vorfeld daran, alle Störquellen - v.a. jegliche Form von Push-Benachrichtigungen - auszuschalten.

**Schätze Dich selbst ein:**

Wie viel Zeit verbringst Du täglich mit Führungsaufgaben, wie z.B. Nachfragen und Zuhören, Feedback geben, Konflikte schlichten, Informationen weitergeben, Allianzen zu schmieden, etc.?



Schätze zudem ein: Wie viel Zeit verbringst Du mit operativen Sachaufgaben?

**#Bonus**

**JANINA:** “Wenn Du eine gute Führungskraft sein willst, achte wirklich darauf, dass Du auch Zeit für Führung hast. Das Statussymbol, das in vielen Unternehmen vorherrscht, einen prall gefüllten Terminkalender zu haben und “ach so busy” zu sein, ist dafür eher hinderlich.” Versuche bei diesem Spiel nicht mitzuspielen, Deinen eigenen Weg zu finden und Dir Zeit für Führung zu nehmen.

Je höher Du in der Führungshierarchie bist, desto höher sollte der zeitliche Anteil an Führungsaufgaben sein. Auf unteren Führungsebenen (z.B. Teamlead) sollte er mindestens im Verhältnis 20% Führungsaufgaben zu 80% Sachaufgaben sein. Auf Vorstandsebene sollte das Verhältnis umgekehrt sein.

# Kapitel 10

## Finding Echoes: Empathie, Respekt & Zwischenmenschlichkeit

### Workbook #19: Kenne Dein Team und seine Bedürfnisse

#### #Essenzen



Für **JANINA** ist Empathie eine der zentralen Kompetenzen von Führungskräften: "Bei Empathie geht es darum, wie es den Leuten geht, die Du erreichen willst. Du musst spüren und verstehen, wo sie gerade stehen und wo Du sie abholen musst. Dafür musst Du Dich selbst ein bisschen zurücknehmen. Es geht erstmal nicht darum, was Du denkst. Dafür brauchst Du Zeit und ein echtes Interesse daran, was Leute denken."

Für Verhandlungen, Entscheidungsprozesse und die Zusammenarbeit im Team ist Empathie eine wichtige Grundlage. Falls Du merkst, dass dies nicht zu Deinen Stärken gehört, gibt es die Möglichkeit, dass diese Rolle jemand anderes aus Deinem Team übernimmt und Du dich mit dieser Person abstimmt.

#### #Transfer

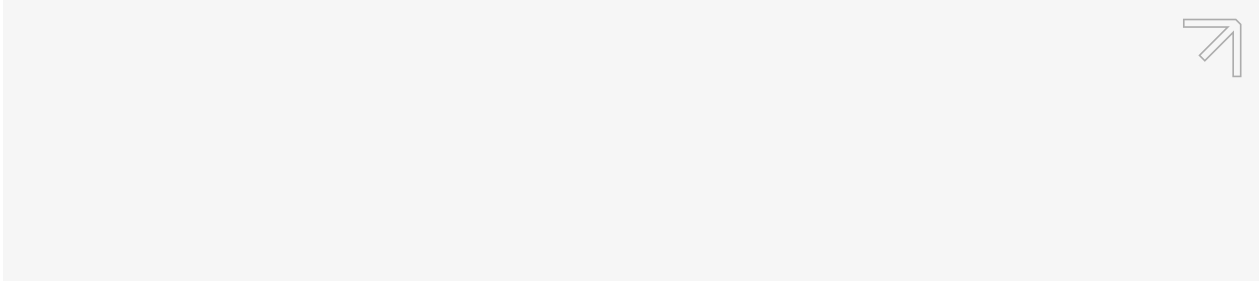


#### **Nimm Dir ausreichend Zeit und überlege Dir:**

Wie stellst Du sicher, dass Du die Bedürfnisse des Teams und einzelner Teammitglieder wahrnimmst? Welche Zeiträume nimmst Du Dir dafür?  
Wie sorgst Du für gute Präsenz und Aufmerksamkeit?

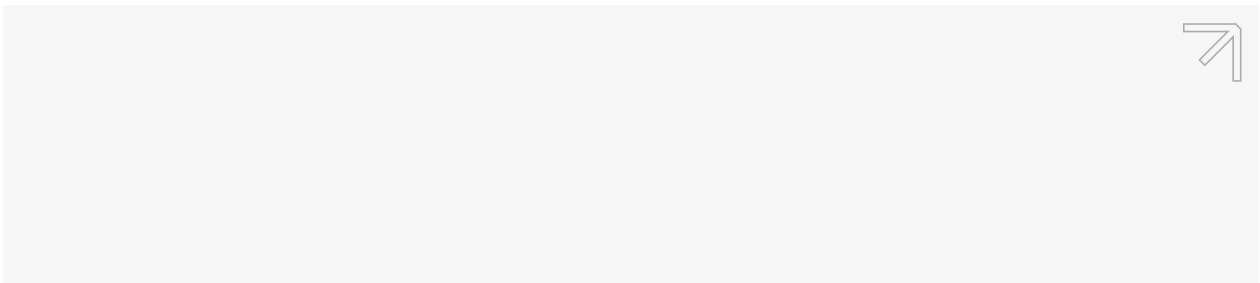


Wie gestaltest Du den Kontakt mit Deinem Team - z.B. tägliche Begrüßungen und Verabschiedungen?



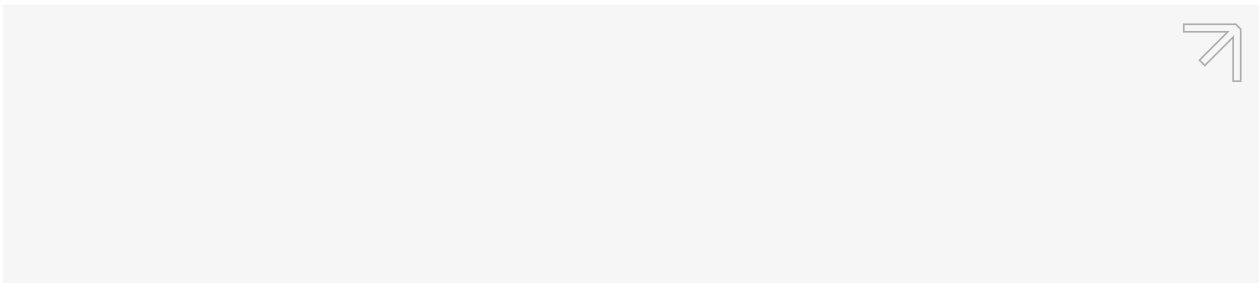
A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user's response to the question above. A small gray arrow icon is located in the top right corner of the box.

Welche Maßnahmen überlegst Du Dir, um den Zusammenhalt im Team zu stärken?



A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user's response to the question above. A small gray arrow icon is located in the top right corner of the box.

Wie sorgst Du dafür, dass Du Dein Team wirklich kennenlernst?



A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user's response to the question above. A small gray arrow icon is located in the top right corner of the box.

### #Bonus



**PHILIPP:** “Auf das Thema Teaming und Kommunikation solltest Du Dich voll fokussieren. Es ist das wichtigste im Unternehmen. Es ist keine Technologie, keine Brand, keine Prozesse, es sind die Menschen! Die Menschen machen den Unterschied. Der Mensch ist das Wichtigste, der Mensch muss im Fokus stehen.”

# Kapitel 11

## Pro's and Con's: Die Kunst Entscheidungen zu treffen

### Workbook #20: Entscheide Dich, wie Du entscheidest

#### #Essenzen



#### Hansis Tipps für Entscheidungen:

Nimm Dir ausreichend Zeit, Deine wichtigen Entscheidungen gut zu reflektieren. Manchmal hilft es, noch einmal "eine Nacht drüber zu schlafen" und sich weitere Gedanken zu machen. Hilfreich ist ebenfalls, das Für- und Wider gut abzuwägen, am besten mit einer Liste, die Dich bei der Ordnung Deiner Gedanken unterstützt und Sichtweisen transparent macht. Beziehe auch Deine Familie mit ein. Vor allem dann, wenn die Entscheidung sie auch betrifft - wie möglicherweise bei einem Jobangebot aus einer anderen Stadt. Hole Dir zusätzlich Rat von Menschen, die Dir nahe sind.

#### #Transfer



Wie triffst Du wichtige Entscheidungen?

Was brauchst Du dazu? Welche Mechanismen helfen Dir dabei?

Wer unterstützt Dich und gibt Dir Rat?



#### #Bonus



**HANSI:** "Bauchentscheidungen gab es viele - und sie waren meistens die richtigen!"

## Workbook #21: Entscheidungen können neu entschieden werden

### #Essenzen



**JANINA** über Entscheidungen: Nimm auch große Entscheidungen nicht zu schwer. Oft sind Entscheidungen nicht in Stein gemeißelt, auch wenn sie so wirken. Sie können weiterentwickelt werden und das werden sie fast immer. Traue Dich, getroffene Entscheidungen auch zu revidieren und neu zu entscheiden, wenn es nicht so läuft, wie Du gedacht hast.

Wenn Du bei der Entscheidung von der Meinung anderer abhängig bist und diese nicht gleich davon überzeugt sind, erbitte Dir eine zweite Chance. Manchmal braucht es noch einen Anlauf, um die Wichtigkeit des Vorhabens auszudrücken und andere mit auf Deinen Weg zu nehmen.

### #Transfer



Überlege Dir, bei welcher Entscheidung Du gerne mehr Mut für eine zweite Chance gehabt hättest.

Prüfe, ob es sich noch einmal lohnt, für diese Entscheidung erneut diesen Mut aufzubringen.

### #Bonus



**JANINAs** Tipp an Dich: “Wenn Du zu dem Punkt kommst, an dem Du glaubst, dass die Entscheidung, die Du getroffen hast, eine falsche war, dann habe den Mut und sage: ‘I am sorry, lass es uns anders machen.’ Ich habe noch nie erlebt, dass dieses Vorgehen massiv abgelehnt wurde.”

## Workbook #22: Build - Measure - Learn

### #Essenzen



**PHILIPP** über das Treffen von Entscheidungen: Von den Entscheidungen, die Du triffst, werden vermutlich 15–20% nicht die richtigen sein. Gehe immer nach dem Dreischritt *Build - Measure - Learn* vor. Prüfe, ob die Entscheidung falsch war. Frage Dich, warum sie falsch war. Triff eine andere Entscheidung und kommuniziere im Team, warum sie vorher falsch war, damit andere davon lernen können. Vertrete dann die neue Entscheidung und nimm Dein Team auf diesen Weg mit.

### #Transfer



**Überlege Dir: Welche Entscheidungen hast Du in den letzten 3 Monaten getroffen, die sich als falsch oder ungünstig herausgestellt haben?**

**Was war der Grund dafür?**

Wie würdest Du Dich entscheiden, wenn Du eine zweite Gelegenheit dazu hättest?

### #Bonus



**JANINA:** "Unterschiede, ob es sich um eine sachliche oder eine menschliche Entscheidung handelt." Prüfe bei sachlichen Entscheidungen, ob Du alle Aspekte, Informationen und Stakeholder berücksichtigst hast. Prüfe bei Entscheidungen, die Menschen betreffen - z.B. über Einstellungen oder Trennungen von Mitarbeitern, Beförderungen, Gehaltserhöhungen, sehr gründlich, ob Du wirklich alle Perspektiven der Betroffenen eingenommen hast.

Für beide Formen der Entscheidung gilt: Triff sie nicht aus dem Impuls heraus, wenn Du noch voll in der Emotion bist. Egal ob Du wütend, betroffen oder euphorisch bist, verschaffe Dir Abstand zur Entscheidung, bevor Du sie triffst.



**HANSI:** "Wenn sofort alles in dir sagt: Das will ich machen. Dann musst du es machen. Wenn Du nur einen Hauch an Zweifel hast oder Dir unsicher bist, dann ist es wichtig, dass Du nochmal in Dich gehst. "

# LvM Toolbox:

## Breakout mit Janina

### Workbook #23: Deine Liste fürs Leben

#### #Essenzen



Für ihre eigene Orientierung im Leben nutzt **JANINA** eine Liste, in der sie festhält, was sie im Leben erreichen will, aber auch was sie in ihrem Leben nicht erleben möchte. Aus der Liste leitet sie ab, was sie tut und was nicht. Die Elemente der Liste ändern sich im Laufe des Lebens.

Manche Einträge wurden erledigt - oder haben sich von selbst erledigt - andere kommen neu hinzu. Das Festhalten dieser Dinge mit Hilfe der Liste ist wichtig, um für Dich stimmige Entscheidungen zu treffen. Wenn sich Dir z.B. eine neue Gelegenheit eröffnet, kannst Du mit Deiner Liste prüfen, ob sie Dich bei der Erreichung Deiner 'Lebensziele' weiterbringt oder ob sie sogar kontraproduktiv hierfür sein könnte. Die Liste hilft Dir, faule Kompromisse und Fehlentscheidungen zu vermeiden. Wenn Du diese Liste pflegst und nutzt, wirst Du Deine Richtung beibehalten.

#### #Transfer



Nimm Dir ausreichend Zeit und schaffe Dir eine möglichst angenehme Atmosphäre, in der Du ungestört nachdenken kannst.

Wenn Du möchtest, kannst Du Dir vorstellen, Du würdest vom Ende Deines Lebens zurückblicken. Was ist es, dass Du auf jeden Fall erreicht haben möchtest? Und was willst Du auf keinen Fall erlebt haben?

## Deine Liste fürs Leben:

Was möchtest Du im Leben definitiv erreichen? (beruflich und privat)

Was möchtest Du auf keinen Fall erleben? (beruflich und privat)

### #Bonus



**JANINA:** "Listen sind ziemlich hilfreich, weil sie Dir dabei helfen, Dich selbst nicht allzu viel anzuschummeln."

# Kapitel 12

## Change the game

### Workbook #24: Famous last words...

#### #Essenzen

**JANINA, PHILIPP** und **HANSI** geben Dir noch einige Hinweise mit auf Deinen Weg zum Leader von Morgen.



**HANSI:** "Mach Dir Gedanken was Du gerne möchtest. Das Herz und der Verstand wissen genau, was Du machen willst. (...) Vertraue auf Deine Stärken. Vertraue auf das, was in Dir steckt. Sei offen und neugierig, um dazu zu lernen und Deinen eigenen Weg zu gehen."



**PHILIPP:** "Wenn es Dein Ziel ist, Gestalter von Morgen zu sein, dann musst Du mutig voran gehen, Deine Komfortzone verlassen und Dich fragen: Was sind mutige Entscheidungen, die Du treffen musst, um das Ziel, das Du definiert hast, mit den Menschen, die um Dich herum sind, zu erreichen? Dabei solltest Du immer Vorbild sein."

- Lebe das vor, was Du von Deinen Mitarbeiter\*innen erwartest - "Walk the talk!"
- Definiere einen klaren Rahmen für Euer Tun in Form von Core Values, Prinzipien und Einstellungen, nach denen gehandelt werden soll.
- Befähige Dein Team, selbstständig Probleme zu erkennen und Lösungen zu entwickeln.



**JANINA:** "Wenn ich einen Wunsch hätte, was Du anders machen kannst, dann würde ich mir wünschen, dass Du Führung nicht deshalb vorhast, damit Du mehr Prestige, Geld oder Schulterklappen hast. Sondern, dass Du es aus dem klaren Glauben an eine gute Atmosphäre und Vertrauensbasis im Team machst - weil dann Dein Team einfach deutlich erfolgreicher ist. Das sollte Deine Ambition sein. Und dafür solltest Du auch bereit sein Dinge aufzugeben, um dann in einem zweiten Schritt wieder viel mehr zu bekommen."



**PHILIPP:** "Meine Erwartung an Dich: mehr zu machen, als nur Führungskraft zu sein und ans eigene Unternehmen und die eigene Karriere zu denken. Schau, was Dein eigener Purpose ist, mit dem Du einen guten Beitrag für die nächsten Generationen leisten kannst."

### #Transfer



#### Für Dich lautet die Frage jetzt: "What's next?"

Du hast viel von unseren drei Leadern von Morgen gehört, hast Dir Gedanken gemacht, Dich ausgetauscht, Erkenntnisse gewonnen und Entscheidungen getroffen. Vermutlich hast Du auch schon das ein oder andere Spiel verändert.

#### Überlege Dir jetzt:

**Was sind Deine Kern-Erkenntnisse aus dieser Reise und was bedeutet das für dein zukünftiges Handeln?**

**Wie möchtest Du weiter machen? Was sind die nächsten Schritte die anstehen?**

**Worin wurdest Du bestärkt? Was willst Du zukünftig beibehalten?**

### #Bonus



Wir, die Macher von Leaders von Morgen, sind Dir für Deine Rückmeldungen dankbar.

Was hat Dir diese Lernserie gebracht?

Was war besonders hilfreich?

Was könnten wir bei der nächsten Staffel verbessern?

Wir freuen uns, von Dir zu hören und wünschen Dir auf Deinem Weg zum Leader von Morgen gutes Gelingen, Mut, Vertrauen und Freude.

**LEADERS  
VON   
MORGEN**  
Change the game