

DER ULTIMATIVE

# SURVIVAL GUIDE

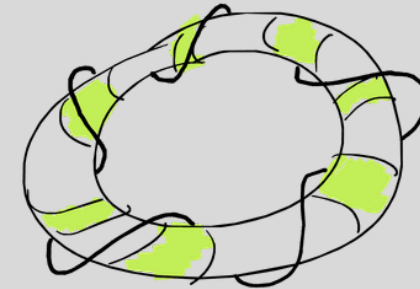
FÜR  
FÜHRUNGS-  
KRÄFTE

| element  
führung |  
beratungsteam

DER ULTIMATIVE

# SURVIVAL GUIDE

## FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



### **Führung. Das letzte Abenteuer unserer Zeit.**

Wer führt, betritt Neuland – immer wieder. Manchmal fühlt es sich an wie ein Weg durch den Dschungel: dicht, undurchsichtig, voller Entscheidungen unter Druck. Manchmal wie ein Moment auf dem Gipfel: Klarheit, Wirkung, ein Team, das aufblüht.

### **Zwischen Dschungel und Gipfel liegt das tägliche Führungsgeschäft.**

Dieser Survival Guide ist für genau diese Realität gemacht. Keine Patentrezepte – aber Orientierung. Impulse, die zum Nachdenken einladen. Und Strategien, die dich in klassischen Führungssituationen handlungsfähig halten.

### **ICH MUSS HIER ALLES ZUSAMMENHALTEN**

Oder warum sich Führung meistens nach Improvisation anfühlt.

→ S. 1

### **ICH WEISS, ICH SOLLTE DIE DINGE ANSPRECHEN**

Oder warum Aufschieben keine Lösung bringt.

→ S. 7

### **ICH KOMME SELBST NICHT MEHR ZUM ARBEITEN**

Oder warum die Luft zwischen Meetings und Abstimmungen dünn wird.

→ S. 3

### **EGAL WIE ICH ES MACHE - IRGENDWER IST UNZUFRIEDEN**

Oder warum der Weg zwischen „Everybody's Darling“ und „Depp“ ein kurzer ist.

→ S. 5

### **SO HATTE ICH MIR DAS EHRlich GESAGT NICHT VORGESTELLT**

Oder was tun, wenn Anspruch und Wirklichkeit auseinanderfallen.

→ S. 9

# Ich muss hier alles zusammenhalten

## „Kannst du da nochmal drüberschauen?“

Bevor etwas abgeschlossen ist, landet es bei mir. Mein Blick, mein Okay, mein letzter Schliff. Es fühlt sich an, als würde erst dann etwas gelten, wenn ich es gesehen habe. Als würde ohne mich nichts richtig fertig werden.

In mir zieht sich etwas zusammen. Ich merke, wie ich innerlich unruhig werde, kaum dass die nächste Rückfrage kommt. Wieder etwas, das bei mir hängen bleibt. Wieder etwas, das nicht einfach weiterläuft. Ich spüre Widerstand – und gleichzeitig Verantwortung. Beides gleichzeitig.

Ich merke, wie viel bei mir zusammenläuft. Wie viel über meinen Tisch geht. Und wie wenig davon sich wirklich leicht anfühlt.

*Ohne mich läuft es nicht.*



*Schon wieder bei mir.*



## Wie das Gefühl entsteht, alles tragen zu müssen

Viele Führungskräfte erleben ihren Arbeitsalltag so, als müssten sie alles zusammenhalten: Rückfragen, Entscheidungen und Absicherungen laufen bei ihnen zusammen. CC-Mails, kurze Abstimmungen und das Gefühl, der letzte Schritt zu sein, prägen den Tag. Sichtbar werden Enge und hohe Verantwortung – obwohl manches auch im Team geklärt werden könnte.

Was sich so zeigt, entsteht jedoch nicht zufällig. Darunter wirken Muster, die den Alltag formen: Entscheidungsräume sind nicht immer klar. Im Team wird Sicherheit gesucht. Unter Zeitdruck übernimmt die Führungskraft selbst. Und oft wirkt die innere Haltung mit, dass alles fertig werden muss, damit es weitergehen kann.

Diese sichtbaren Erfahrungen und die wirksamen Muster darunter greifen ineinander. So entsteht mit der Zeit ein Arbeitsalltag, in dem sich Verantwortung immer stärker auf eine Person konzentriert – nicht durch mangelnde Kompetenz, sondern durch Routinen und Erwartungen, die sich gegenseitig verstärken. Entlastung beginnt dort, wo diese Muster erkannt werden: Welche Entscheidungen muss ich wirklich tragen? Welche können im Team bleiben? Und wo braucht es kein zusätzliches Okay mehr?

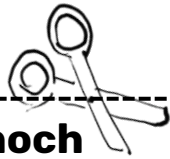
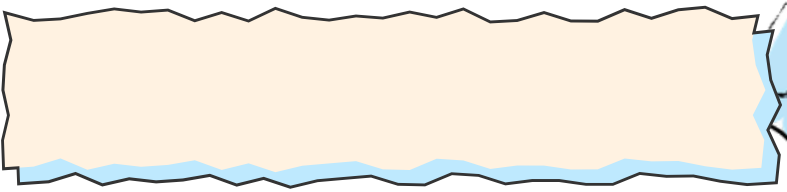
# Vom Symptom zur Ursache

Vier Ansatzpunkte unter der Oberfläche

## 1. Wo greife ich immer wieder selbst ein?

Manchmal mache ich – oft ganz automatisch – Dinge selbst, obwohl andere sie auch übernehmen könnten. Denk an einen Moment in dieser Woche, in dem du schnell „okay“ gesagt hast, etwas selbst entschieden hast, eine Rückfrage sofort beantwortet hast, gedacht hast: „Ich mach das lieber kurz selbst.“

**Was war die Situation? Wie habe ich entschieden? Wie kann ich das Team involvieren?**



## 3. Was halte ich nur noch aus Gewohnheit zusammen?

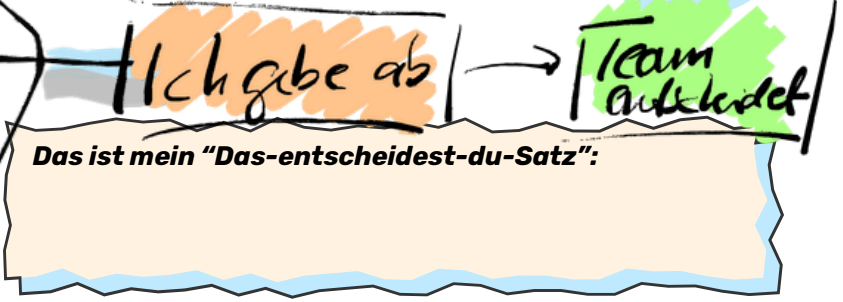
Manche Dinge machst du nicht, weil sie wichtig sind, sondern weil sie immer so gelaufen sind. Denk an Situationen, bei denen du schon öfter gedacht hast: „Das machen wir halt so.“ „Bringt das eigentlich noch was?“ Zum Beispiel:

- ein Meeting ohne klare Ergebnisse
- ein Bericht, den niemand mehr liest
- jedes Detail gegenlesen

**Eine Sache beenden oder vereinfachen:**

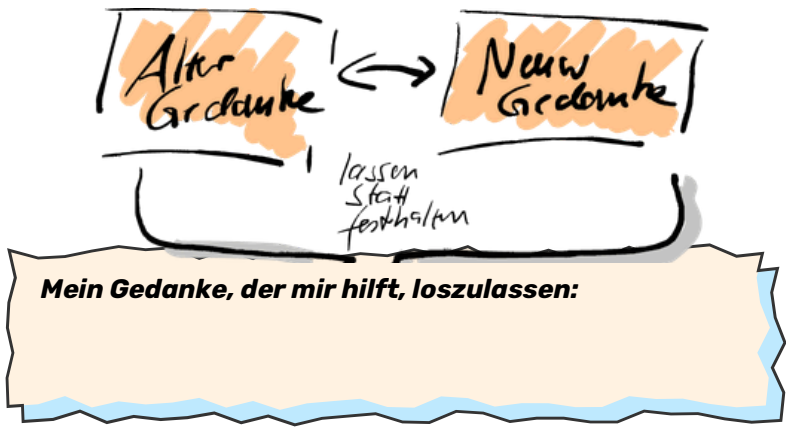
## 2. Was gebe ich beim nächsten Mal zurück?

Ein Team kann nur Verantwortung lernen, wenn es sie auch bekommt. Denk an Fragen oder Themen, die immer wieder bei dir landen, wie kleine Entscheidungen im Alltag, Detailfragen, Dinge, die nicht dringend deine Freigabe brauchen. Formuliere Deinen Satz, wenn du Aufgaben ins Team gibst.



## 4. Was muss ich nicht mehr allein tragen?

Das Gefühl „Ohne mich geht es nicht“ entsteht schnell – stimmt aber nicht immer. Denk an einen Gedanken, der dir oft durch den Kopf geht, z. B.: „Sonst bleibt es liegen“, oder „Ich bin verantwortlich,“ oder: „Das kann ich nicht abgeben.“ Was ist mein neuer Gedanke, der mir hilft, loszulassen?



Manchmal verändert sich oben erst etwas, wenn sich unten etwas bewegt. Nimm dir 10 Minuten Zeit und fülle die vier Felder nacheinander aus.

# Ich komme selbst kaum noch zum Arbeiten

Der Tag beginnt, bevor er richtig angefangen hat. Mein Kopf ist schon voll, noch bevor ich aufstehe. Termine, offene Punkte, Rückmeldungen drängen sich nach vorne.

## Der Kalender ist dicht

Kaum Luft zwischen den Terminen. Eigene Arbeitszeit taucht nur am Rand auf – wenn überhaupt.

Ich stimme ab, entscheide, verteile. Ich höre mich Zusagen machen und spüre dabei, wie der Druck wächst. Der Tag läuft weiter, ohne dass ich wirklich bei einer Sache ankomme. Entscheidungen entstehen zwischendurch, im Vorbeigehen.

Am Ende des Tages habe ich viel bewegt – aber nichts von dem, was ich mir vorgenommen hatte.

*Keine eigene Zeit.*

*Ich reagiere nur noch.*



## Warum es sich gerade eng anfühlt

Viele Führungskräfte erleben ihren Arbeitsalltag als zu dicht. Der Eindruck entsteht weniger durch einzelne Aufgaben als durch ihre Gleichzeitigkeit. Abstimmungen, Entscheidungen, Rückfragen und Erwartungen greifen ineinander und lassen sich im Alltag kaum sauber trennen.

Führung bewegt sich selbst dabei häufig in Spannungsfeldern. Führungskräfte sollen gestalten und gleichzeitig reagieren, erreichbar sein und konzentriert arbeiten, Verantwortung übernehmen und dabei selbst handlungsfähig bleiben kann. Diese Anforderungen bestehen parallel und lösen Druck aus.

**Nicht alles, was dabei Druck erzeugt, lässt sich verändern.**

Bestimmte Aufgaben, Rollenanforderungen und Spannungen gehören zur Führungsarbeit. Sie entstehen aus der Struktur der Arbeit, nicht aus mangelnder Kompetenz oder schlechter Organisation. Entlastung entsteht deshalb vor allem dort, wo der eigene Umgang mit dieser Dichte bewusster wird.

**Wenn klarer wird, was gerade beeinflussbar ist – und was nicht.**

Diese Einordnung nimmt Druck von der Person und öffnet den Blick für einen eigenen, handhabbaren Umgang mit dem Alltag. Für diesen Blick braucht es jedoch Distanz – für den Moment.

# Verantwortung - mit mehr Luft

Vier Zugänge für zu dichte Arbeitstage

Klarheit entsteht dort, wo du bewusst entscheidest, worauf du deine Energie richtest.



## 1. Fokus setzen

Wenn zu viel gleichzeitig abzuarbeiten ist, wird nichts richtig fertig. Ein klarer Schwerpunkt zeigt dir, wo deine Energie heute wirklich Wirkung hat – und wo nicht.

### Reflexionsimpulse

- Was ist heute meine Hauptsache?
- Was darf mich heute ausnahmsweise nicht unterbrechen?

## 2. Verantwortung platzieren

Wenn alles bei dir landet, entsteht Überlastung – nicht Führung. Jede klare Rückgabe macht andere handlungsfähig und baut Schritt für Schritt ein tragfähiges System.

### Reflexionsimpulse

- Was bleibt bei mir?
- Was gehört woanders hin? Was ist der nächste Schritt?

## 3. Alltag erleichtern

Hier geht es um das, was dich im Alltag am meisten bremst. Nicht um große Konzepte – sondern um die eine Stelle, die gerade unnötig Energie frisst.

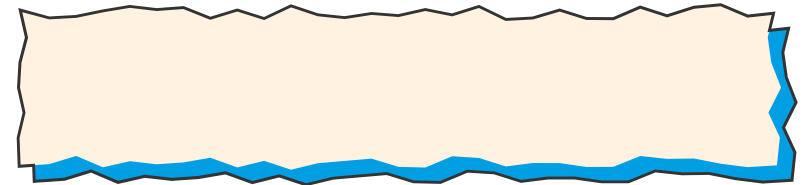
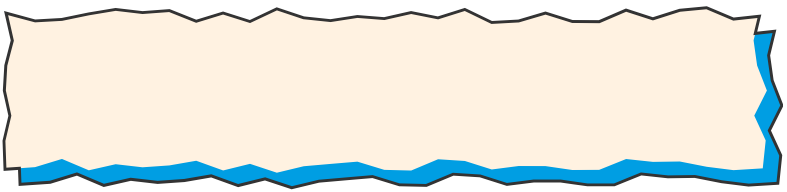
### Reflexionsimpulse:

- Was nervt im Alltag am meisten?
- Welche Miniverbesserung teste ich in dieser Woche?

## 4. Führung einplanen

Mein Termin für Führung

Wenn dein Kalender voll ist mit Operativem, bleibt Führung immer das, was zuerst hinten runterfällt. Ein fester Platz im Kalender macht Führung wieder real.



# Egal wie ich es mache - irgendwer ist unzufrieden

**Ich sitze zwischen allen Stühlen. Von oben kommt Druck, von unten Enttäuschung. Ich erkläre nach beiden Seiten und merke, wie viel Kraft das kostet.**

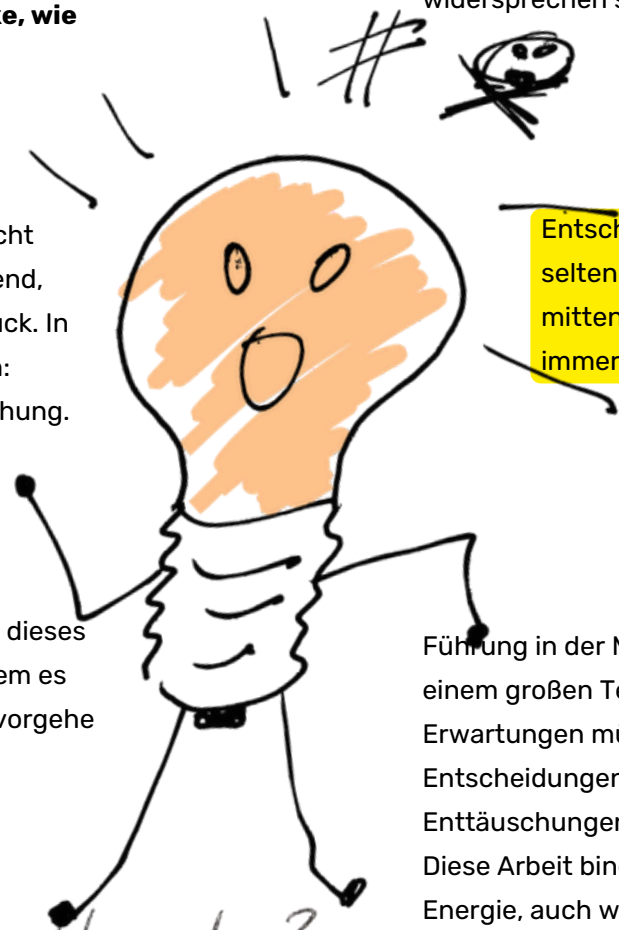
*zwischen den Stühlen.*

Ich suche Worte, die der Situation gerecht werden. Ich formuliere vorsichtig, wägend, ausgleichend. Trotzdem kommt es zurück. In Kommentaren, in Mails, im Vorbeigehen: Missverständnisse. Vorwürfe. Enttäuschung.

*Ich kann nur verlieren.*

Ich spüre Ärger. Und Erschöpfung. Und dieses Gefühl, dass es keinen Punkt gibt, an dem es einfach gut ist. Egal, wie sorgfältig ich vorgehe - irgendetwas bleibt hängen.

*Wie soll ich allen gerecht werden?*



Entscheidungen entstehen selten in Ruhe, sondern mitten im Alltag - und fast immer unter Beobachtung.

## Warum sich Entscheidungen in dieser Rolle oft falsch anfühlen

Viele Führungskräfte erleben ihre Rolle in der Mitte als dauerhaft angespannt. Erwartungen von oben und unten kommen gleichzeitig, Rückmeldungen fallen unterschiedlich aus, Interessen widersprechen sich.

Führung in der Mitte besteht dabei zu einem großen Teil aus Beziehungsarbeit. Erwartungen müssen eingeordnet, Entscheidungen erklärt und Enttäuschungen aufgefangen werden. Diese Arbeit bindet Aufmerksamkeit und Energie, auch wenn sie nach außen kaum sichtbar ist.

Die Spannungen, in denen sich Führungskräfte bewegen, gehören zur Rolle selbst. Nähe und Klarheit, Schutz und Zumutung, Orientierung und Eigenverantwortung stehen gleichzeitig im Raum. Diese Gegensätze verschwinden nicht. Sie müssen immer wieder neu ausgehalten werden. So kann das Gefühl entstehen, es niemandem recht machen zu können. Nicht, weil schlecht geführt wird, sondern weil diese Rolle kein eindeutiges „richtig“ kennt. Führung fühlt sich dann oft widersprüchlich an - und genau das ist Teil der Realität dieser Position.

**Entlastend kann die Einsicht wirken, dass es weniger um „gerechten“ Ausgleich geht als darum, mit diesen Gegensätzen handlungsfähig zu bleiben.**



# Spannungen halten - klar führen

Beziehung  
D.A.N.K.

Unzufriedenheit entsteht nicht nur durch Inhalte, sondern durch die Art, wie sie geklärt werden. Tragfähig wird Beziehung dort, wo Klarheit und Wertschätzung bewusst zusammenkommen. Das D.A.N.K.-Modell hilft, Gespräche vorzubereiten, in denen Spannung im Raum steht:

- **Direkt:** Was muss klar benannt werden?
- **Annehmend:** Wo würdige ich die Person, unabhängig vom Inhalt?
- **Nachvollziehbar:** Was braucht Erklärung, um verstanden zu werden?
- **Klar:** Wo ziehe ich eine Grenze oder treffe eine Entscheidung?

Nimm ein konkretes Gespräch – geplant oder bereits geführt – und gehe alle vier Punkte durch.

Aufmerksamkeit

Unzufriedenheit verstärkt sich, wenn Aufmerksamkeit vor allem dort landet, wo es laut, fordernd oder kritisch ist. Gleichzeitig geraten andere Teile des Teams leicht aus dem Blick.

## Reflexionsimpulse:

- Wie kann ich meine Aufmerksamkeit bewusst neu ausrichten?
- Worauf geht aktuell viel meiner Aufmerksamkeit?
- Wem oder was möchte ich bewusst mehr Raum geben?



Verantwortung

Rolle

Kritik, Ärger oder Enttäuschung richten sich im Führungsalltag oft an die Rolle, werden aber persönlich erlebt als Enttäuschung, Zweifel, Verletzung. Wenn Erleben nicht von der Rolle getrennt wird, kostet Führung unnötig viel Kraft. Hier geht es darum, innerlich zu sortieren, was wohin gehört, damit wir Handlungsspielräume zurückgewinnen.

## Reflexionsimpulse:

- Welche Spannung richtet sich an die Rolle?
- Was trifft mich persönlich?

Unzufriedenheit wird besonders belastend, wenn Führungskräfte mehr Verantwortung tragen, als zu ihrer Rolle gehört. Oft geschieht das stillschweigend: aus Hilfsbereitschaft, aus Loyalität und um die Situation zu beruhigen. Hier geht es darum, eine **konkrete Situation** zu nehmen und Verantwortung neu zu sortieren.

## Reflexionsimpulse:

- Was habe ich dort übernommen oder ausgehalten?
- Was hätte dort auch bei anderen bleiben können?

Wenn nicht alle zufrieden sein können, geht es nicht um Ausgleich - wie gewichtet wird.

# Ich weiß, dass ich Dinge ansprechen müsste

Es ist etwas passiert, das nicht hätte passieren dürfen. Ein Mitarbeiter hat einen Fehler gemacht, und ich sehe sofort: Das lässt sich nicht einfach stehenlassen. Das muss angesprochen werden.

*Ich weiß nicht wie.*

Ich gehe die Situation im Kopf durch und überlege, wie ich anfangen soll. Bleibe ich beim konkreten Punkt oder spreche ich das Muster an, das sich schon länger zeigt? Je länger ich darüber nachdenke, desto unsicherer werde ich.

*Zu hart? Zu weich?*

Gleichzeitig kommen Erinnerungen hoch. Gespräche, in denen mir selbst Dinge hart um die Ohren gehauen wurden. So will ich nicht führen. Und trotzdem weiß ich, dass ich klar werden muss.

Ich merke, wie ich es vor mir herschiebe. Nicht aus Bequemlichkeit, sondern weil mir die Worte fehlen für ein Gespräch, das deutlich ist und trotzdem fair.

*Das Gespräch hängt vor mir.*



## Viele Führungskräfte kennen diesen Moment:

Ein Thema ist da, es taucht immer wieder auf, und trotzdem wird es zunächst zurückgestellt. Nicht, weil es unwichtig wäre, sondern weil sich innerlich etwas festzieht. **Dieser Zustand fühlt sich oft wie ein Knoten an, an dessen Fäden zugleich gezogen wird.** Auf der einen Seite steht der Wunsch nach Klarheit. Ein Gespräch könnte entlasten, Ordnung schaffen und den Alltag erleichtern. Auf der anderen Seite steht die Beziehung. Die Zusammenarbeit soll tragfähig bleiben, Vertrauen erhalten, niemanden vor den Kopf gestoßen werden.

Hinzu kommt, dass Gespräche Folgen haben. Manche lassen sich gut einschätzen, andere zeigen sich erst danach. Man spürt, dass ein Gespräch etwas bewegen kann, ohne genau zu wissen, wie es sich entwickelt. **Diese Offenheit bindet Aufmerksamkeit und macht vorsichtig.** Der Arbeitsalltag verstärkt das. Termine, Aufgaben und Erwartungen laufen weiter. Für ein gutes Gespräch braucht es jedoch Zeit und inneren Raum. Solange beides fehlt, bleibt das Thema innerlich unter Spannung.

Wenn Führungskräfte merken, dass sie mit einem Thema zögern, ist das deshalb oft ein gutes Zeichen. **Es zeigt, dass neben der Sache auch die Menschen und mögliche Folgen mitgedacht werden.** Ein Knoten löst sich selten dadurch, dass man stärker zieht. Hilfreich ist ein kurzer Moment des Innehaltens und dann ein bewusster nächster Schritt.

# Den Faden bewusst aufnehmen

Nicht alles entwirren. Einen Faden wählen.

Wenn sich etwas wie ein Knoten anfühlt, hilft es selten, alles gleichzeitig herauslösen zu wollen.

Führung beginnt hier damit, einen Faden bewusst aufzunehmen – und mit diesem einen Schritt weiterzugehen.

## 1. Faden aufnehmen

Nicht jeder Teil des Knotens ist gleichzeitig dran. Die Frage ist: Womit fange ich an?

### Reflexionsimpuls:

- Kommt dieses Thema immer wieder?
- Hat es Einfluss auf Zusammenarbeit oder Stimmung?
- Würde es auf Dauer leichter, wenn es angesprochen wäre?

1

Blank space for notes under step 1.

3

## 2. Faden festhalten

Damit der Faden nicht wieder zurückrutscht, braucht er einen festen Punkt. Wann spreche ich es an?

2

Wann spreche ich es an:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 3. Faden ordnen

Bevor du losgehst, um den Faden herauszulösen, gehe nach dem WWW-Prinzip vor:

- **Wahrnehmung:** Was habe ich beobachtet?
- **Wirkung:** Was macht das mit mir / dem Team?
- **Wunsch:** Was wünsche ich mir konkret?

Wahrnehmung

W

Wirkung

W

Wunsch

W

Nutze ihn als Leitfaden für das anstehende Gespräch!



# So hatte ich mir das ehrlich gesagt nicht vorgestellt

**Ich bin mit einer klaren Vorstellung in diese Rolle gegangen: Offen führen, Haltung zeigen, Dinge ansprechen, auch wenn es unbequem ist. Das war mein Anspruch.**

*Ich funktioniere.*

Heute merke ich, wie sich mein Handeln verschiebt. Ich erkläre Entscheidungen, hinter denen ich selbst nicht ganz stehe. Ich sortiere Themen vor. Ich lasse Dinge liegen, um handlungsfähig zu bleiben. Das fühlt sich fremd an. Ich spüre eine Distanz zwischen dem, was ich tue, und dem, wofür ich eigentlich stehen will.

*Ich erkenne mich nicht wieder.*

**Das lässt sich nicht wegorganisieren. Es betrifft nicht meine Effizienz. Es betrifft mein Selbstbild als Führungskraft.**

*Wer will ich hier sein?*



## Warum Anspruch und Wirklichkeit auseinandergehen können

Viele gehen mit einer klaren Vorstellung in eine Führungsrolle. Im Alltag zeigt sich dann, dass die Rolle ein Geflecht ist aus Erwartungen, Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen.

Eine **Rolle** ist kein fester Rahmen, sondern ein Bündel von Erwartungen. Mitarbeitende, Vorgesetzte, Kolleg:innen und die Organisation insgesamt verbinden unterschiedliche Vorstellungen damit. Diese Erwartungen sind selten deckungsgleich. Manche ergänzen sich, andere stehen nebeneinander, wieder andere erzeugen Spannungen.

Hinzu kommt der **Kontext**. Unternehmenskultur, informelle Regeln, wirtschaftlicher Druck oder strukturelle Vorgaben beeinflussen, was in dieser Rolle tatsächlich möglich ist. Nicht alles, was man sich vornimmt, lässt sich unter den gegebenen Bedingungen gleichermaßen umsetzen.

Wenn sich das eigene Handeln dadurch verschiebt, entsteht leicht eine innere Irritation. Das betrifft weniger Kompetenz oder Leistungsfähigkeit. Es berührt das Selbstbild: Wer bin **Ich** in dieser Rolle – unter diesen Bedingungen?

Diese Erfahrung ist kein Zeichen von Ungeeignetheit. Sie zeigt, dass jemand sein Führungsverständnis ernst nimmt und es mit der Realität abgleicht. Genau in diesem Abgleich entsteht Entwicklung.

# Mit der Realität arbeiten

## Wie möchte ich führen?

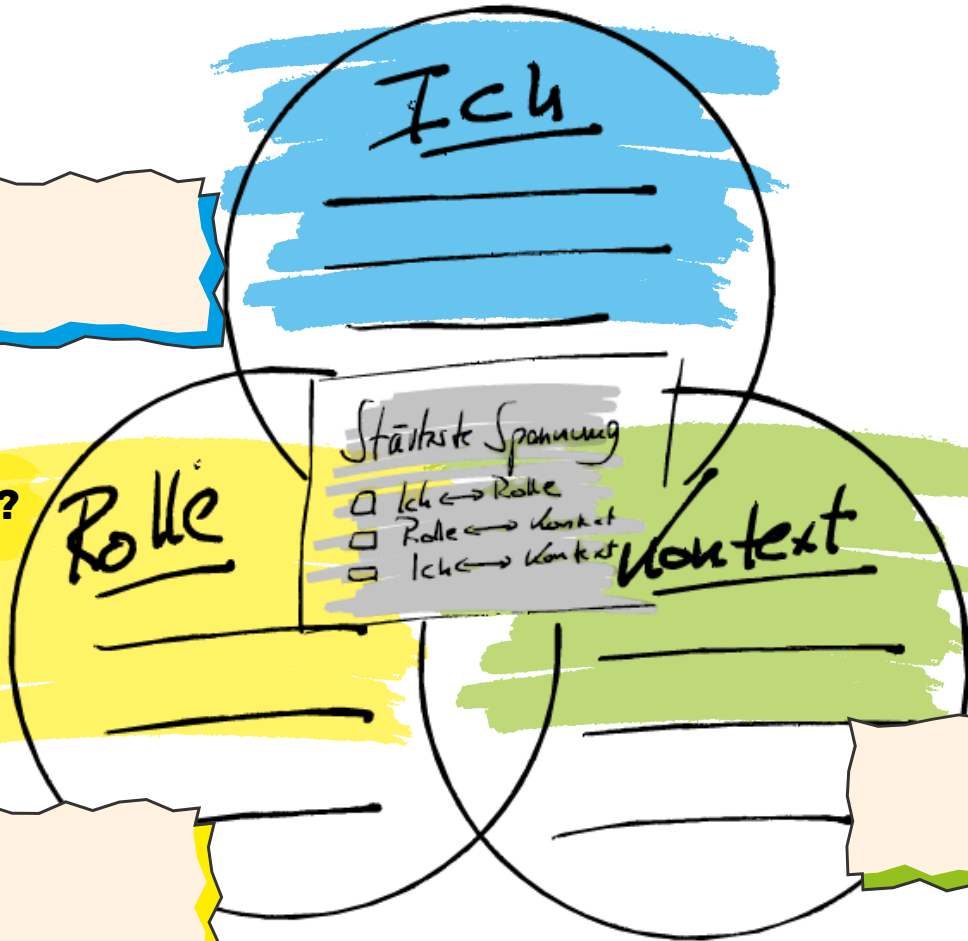
- Welche Einstellung ist mir wichtig?
- Wofür möchte ich stehen?
- Wo spüre ich aktuell Abstand dazu?

Handwritten notes on a light blue background, corresponding to the 'Wie möchte ich führen?' section.

## Was wird von mir erwartet?

- Welche Verantwortung liegt real bei mir?
- Welche Erwartungen nehme ich wahr?
- Wo erscheinen sie widersprüchlich?

Handwritten notes on a light yellow background, corresponding to the 'Was wird von mir erwartet?' section.



## Was ist hier faktisch gegeben?

- Welche kulturellen Regeln wirken?
- Welcher Druck ist spürbar?
- Wo sind reale Grenzen – wo Spielräume?

Handwritten notes on a light green background, corresponding to the 'Was ist hier faktisch gegeben?' section.

Fülle die drei Kreise aus.  
 Markiere im Zentrum die stärkste Spannung.  
 Wähle darunter deine Position.

## Position wählen

Du hast deinen Spannungspunkt markiert. Wie willst du mit dieser Spannung umgehen?

**Verändern**

Ich kläre Erwartungen, erweitere Spielräume oder gestalte Rahmenbedingungen aktiv mit.

**Annehmen**

Ich entscheide mich bewusst, diese Bedingungen mitzutragen.

**Weitziehen**

Ich prüfe, ob diese Rolle langfristig zu mir passt.

# Wie können wir in Verbindung bleiben?



element  
führung  
beratungsteam

**LUNCH & LEARN 2026**  
FÜHRUNGS-IMPULSE IN DER MITTAGSPAUSE  
MIT MARCUS B. HAUSNER & LARS STÄNGLE

1. SOFORT ANWENDBARE IMPULSE
2. PRAXIS-WISSEN AUS DEM ALLTAG
3. INSPIRIERENDER AUSTAUSCH
4. ONLINE-FORMAT ZUR MITTAGSZEIT
5. ELEMENT FÜHRUNG LIVE ERLEBEN

Two men in white shirts are smiling in the foreground of the flyer.



## ImpulsForum 2026 für Kooperative Führung

element  
führung  
beratungsteam

Donnerstag, 12. November 2026  
Ev. Tagungsstätte Bad Boll



### Seien Sie mit dabei!

- Tanken Sie neue Inspiration für herausfordernde Führungsaufgaben
- Vernetzen Sie sich mit Menschen in Verantwortung
- Lernen Sie neue Werkzeuge kennen, die Ihre Führungswirksamkeit erhöhen



Lars Stängle



Dr. Nathalie  
Hirschmann



Carolin Tittel



Marcus B. Hausner



Mattis Hausner

... und viele  
interessante  
Gäste ...



element  
führung

Betriebssystem für Führung  
lead/OS

element  
führung

# Gute Führung – starke Organisationen.

„Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz selbst, sondern mit der Logik von gestern zu handeln.“

Peter Drucker  
*US-amerikanischer Ökonom*



DER ULTIMATIVE

SURVIVAL

GUIDE

FÜR  
FÜHRUNGS-  
KRÄFTE

| element  
führung |  
beratungsteam