

Leseprobe

Der Code für die 7 Kräfte Ihrer Persönlichkeit

Kann souverän werden einfach sein?

Ja es kann! Das beweist Walburga Ludwig in ihrem neuen Buch. Hier ist ein Werk gelungen, das weg von Show und Image das Wesen von Souveränität einfach erleben lässt.

Souverän sein, in allen Lebenslagen leicht und locker reagieren, wer wünscht sich das nicht? Wissen, was wir wollen und wie wir es erreichen, sich erklären und verteidigen können, spontan und kreativ sein, Ideen und Pläne verwirklichen, das Leben mit all seinen Möglichkeiten leben.

Gerade in diesen turbulenten Corona Zeiten sind Routinen weggebrochen, die uns bislang ruhig und sicher agieren ließen.

Wie gewinnen wir Souveränität? Wie gewinnen wir sie wieder, wenn sie uns verloren gegangen ist?

Wirkliche Souveränität ist in uns verankert, kommt von innen und wirkt nach außen. Sie ist viel mehr als die Summe gut gemeinter Ratschläge und Imagehandlungen wie, sag das mache jenes.....

Mit dem Souveränitäts-Code zeigt Walburga Ludwig einen Weg, den jeder für sich gehen kann. Starke Geschichten und lebendige Bilder inspirieren Ihre Souveränität bereits beim Lesen.



EINFACH SOVERÄN WERDEN

DER CODE FÜR DIE 7 KRÄFTE
IHRER PERSÖNLICHKEIT

Haufe Verlag

ISBN: 978-3-648-14135-9

1. Auflage 2020

Broschur 256 Seiten € 29,95(D)

2. Kapitel

Deep Dive: Souveränität - oft schmerzlich vermisst

2.1 Alles im Griff - oder der übergriffige König

Frankfurt, Bankenviertel. Herr Franzen nahm sich selten Zeit, über die abendliche Skyline zu blicken. Die Rushhour ebte langsam ab, nicht aber das Dröhnen in seinem Kopf. Das war heute ein kurioser Workshop mit dem gesamten Managementboard. »Sind wir fit für die agilen Welten?!«, war der Titel. Ja, seine Bank war bereits vor einem Jahr in diese agile Welt aufgebrochen. »Agile Zukunft«, wie sie es nannten. Zuerst gab es leidenschaftliche Diskussionen über agile Arbeitsgruppen, dass die doch so viel besser wären, weil schneller und motivierter. Die Innovationskraft der Mitarbeiter*innen soll eingeladen werden. Schnellere Entscheidungen in Projekten, eine immense Leistungssteigerung, Marktgeschwindigkeit, Attraktivität als Arbeitgeber und, und, und. So viele Schlagwörter sind heute gefallen. Einen Teil seiner Kollegen, besonders die jüngeren, erlebt er in den Diskussionen wie in einer Goldgräberstimmung, richtig euphorisch. Diese neuen Arbeitsformen sind einfach der Hit. Sie entsprechen der jetzt jungen und leistungsfähigen Generation. Bedenken anzumelden war gar nicht hip.

Der IT-Bereich hatte, wie viele in der Branche als Erster begonnen, mit Scrum-Teams anstelle der bisherigen Projektorganisation Projekte zu bearbeiten. Die Stimmung war durchwachsen. Es war auch viel Unmut bei den Mitarbeitern spürbar, oft resultierend aus der Unklarheit darüber, wie das jetzt wirklich laufen soll. Er selbst als Divisionsleiter hatte da allerdings schon einige Vorteile festgestellt – verstand er sich doch als Kunde des IT-Bereiches, und er musste zugeben, dass in letzter Zeit mehr Bewegung in die Projekte gekommen war. Mitarbeitende aus unterschiedlichen IT-Bereichen waren jetzt häufiger auf seinem Stockwerk zu sehen. Manchmal wunderte er sich darüber, denn es ging doch noch gar nicht um die Einführung der neuen Systeme.

Aber es wurde viel gelacht. Wenn die nur mal ordentlich Arbeit leisten ... Außer diesen Beobachtungen hatte er sich nicht weiter um die Thematik gekümmert. Die Steuerung des Alltagsgeschäfts forderte ihn mehr als genug. Die jahrelange Nullzinspolitik hatte tiefe Spuren in der Bankenwelt hinterlassen. Das Bausparen war fast zum Erliegen gekommen, die Onlinebanken schnappten sich ordentlich Marktanteile weg. Das alles hatte massiv Einfluss auf seine Geschäftsentwicklung und jetzt sollte er auch noch agile Teams aufbauen – so zumindest die Aufforderung des Geschäftsführers am Ende des Tages. Er war müde, und das nicht nur von diesem heutigen Tag.

Er empfand es als sehr mühselig, den Einsatz und die Auswirkungen neuer Organisationsformen wirklich zu durchdenken. Und waren sie denn wirklich neu? So manche Formate hatten einen neuen Namen und waren inhaltlich etwas aufgepeppt, aber die verschiedenen Canvas-Formate z. B. kannte er bereits aus der Uni. Zugegeben, nicht so perfekt aufgemacht und vieles hatte noch kein eigenes Copyright, aber strukturiertes Arbeiten war ihm wahrlich nicht neu.

Der Beschluss des heutigen Management-Workshops war nun, dass jede Division agile Arbeitsgruppen gründen sollte, wo und wie sie jeweils arbeiteten, war ihm als Leiter freigestellt. Er scrollte noch mal durch das Protokoll. Das stand inzwischen umgehend in der Cloud. Wie waren die Kriterien gleich noch mal?

Im nächsten Führungskräftemeeting seiner Division berichtete er aus dem Management-Workshop, erläuterte die Grundprinzipien von agilen Teams anhand des Protokolls und legte seinen Führungskräften die hauseigene Broschüre »Agile Zukunft« ans Herz. Er hatte sie extra aus dem Bereich Organisationsentwicklung kommen lassen. Zusätzlich verwies er auf ein paar gute Links zum Thema, die er für diese Besprechung selbst aus dem Internet recherchiert hatte. »Um jetzt konkret zu werden, nehme ich die agilen Grundprinzipien wie sie im Protokoll stehen. Auf die Protokolle der Managementrunde haben ja alle Führungskreise inzwischen Zugriff«, ließ er verlauten. »Auch so eine neue Entwicklung für mehr Transparenz. Dafür stehen die kritischen Dinge nicht mehr drin, denn wir können ja nicht mehr kontrollieren, wie die Informationen verbreitet werden. Ich werde Sie als meine verantwortlichen Führungskräfte zukünftig mündlich mit ins Boot holen.«

Herr Franzen erläuterte diese agilen Grundsätze, die für alle seine Bereiche anzuwenden wären:

»Grundprinzip 1:

Wir gehen Schritt für Schritt vor. Als Erstes benennen Sie in Ihren Bereichen Mitarbeitende, die aus Ihrer Sicht in solch eine agile Gruppe passen könnten. Ob Sie die richtig freistellen können für eine neue Aufgabe, überlasse ich Ihnen. Auf jeden Fall sollen die sich dann selbst organisieren.

»Grundprinzip 2:

Wir leben Selbstorganisation. Das bedeutet, wir lassen den Mitarbeitenden den Freiraum, sich selbst zu organisieren. Die werden das schon schaffen und dann auch erkennen, was das alles erfordert.

»Grundprinzip 3:

Wir kommunizieren offen. Das ist mir auch sehr wichtig. Bei diesem neuen Experiment möchte ich in jedem Meeting Rückmeldung zum Verlauf. Sagen Sie mir, wenn Sie meine Hilfe brauchen, denn wir werden nur aus den Erfahrungen lernen. Das ist auch eines der Grundprinzipien.

»Grundprinzip 4:

Wir klären Rollen und Erwartungen.

»Grundprinzip 5:

Wir lernen aus Erfahrungen.

Also was halten Sie davon? Ich sehe da schon Chancen, bei dem einen oder anderen Mitarbeiter wieder mehr Freude an der Arbeit zu ermöglichen. Wir brauchen ja auch mehr Ideen für unser schwieriges Geschäftsfeld.«

Es entstand eine lebendige Diskussion und es kam zum Austausch von Erfahrungen mit den ersten agilen Arbeitsgruppen im Haus. Eine Bereichsleiterin berichtete von einer Xing-Konferenz zu New Work Experience, kritische Stimmen wurden laut, der Sinn des Ganzen wurde hinterfragt, aber man war sich einig, eine Vorgabe wie diese wie immer anzugehen.

In den folgenden Wochen hörte Herr Franzen nur wenig, manche Mitarbeiter sprachen ihn begeistert in der Kantine an. Er hörte Lästereien, also ging es wohl mit der Bildung der Teams voran. Hilfe wurde keine angefragt und Rückmeldungen gingen wegen der ständig überfüllten Agenda zum Tagesgeschäft unter. Doch dann, unerwartet, explodierte der Konflikt. In der monatlichen Sitzung der Geschäftsführung gab es plötzlich einen Antrag von seinen Mitarbeitern. Unter Umgehung aller Regeln und Abläufe lag eine Entscheidungs-vorlage auf dem Tisch, die alleine schon von der Form her vor Fehler strotzte – ganz zu schweigen, dass er, Franzen, sie nie vorher gesehen hatte. Es gab keine Risiko-beurteilung, dafür angeblich eine Markterkundung, von »Personas« war die Rede, keine Qualitätsprüfung ...

»Herr Franzen, da scheint ja etwas völlig schiefgelaufen zu sein mit ihren agilen Teams«, meinte der Vorsitzende. »Rufen Sie gefälligst Ihre Mannschaft zurück!« Für Herrn Franzen war es klar: »Nein, das ist wahrlich nicht in meinem Sinne. Ich denke, agile Arbeitsformen sind nichts für unser Bankgeschäft. Wir unterliegen zuvorderst der Bankenaufsicht und müssen Gesetze und Spielregeln einhalten. Dafür halte ich am Ende ja auch meinen Kopf hin. Ich werde die Arbeitsgruppen umgehend auflösen.«

Herr Franzen wusste, die agilen Teams organisierten sich über ein hausinternes Trello-board zur Abstimmung von Terminen, Arbeitsorten und besonders über die Inhalte. Er ließ um-gehend von seiner Sekretärin die nächsten Termine für die Arbeitstreffen ausfindig machen. Wie, sechs solcher Arbeitsgruppen hatten sich gebildet? Hatte er jetzt sechsmal solche freien Radikale in seinem Verantwortungsbereich? Ohne Ankündigung erschien er bei der ersten dieser AGs.

»Guten Tag in die Runde. Sie sind ja bereit, noch spät am Abend zu arbeiten. Ich schalte mich heute persönlich in diese agile Arbeitsgruppe ein, denn es sind Entwicklungen auf-getreten, die ich so in unserem Managementboard nicht verantworten kann. Ob an Ihrer Idee etwas dran ist, konnte ich noch nicht einmal prüfen. Aber Ihren Antrag haben Sie offensichtlich nicht mit Ihren direkten Vorgesetzten besprochen. Er ging auch nie über meinen Schreibtisch. Ich danke für Ihr Engagement und löse diese Arbeitsgruppe hiermit auf.«

Betretenes Schweigen, dann löste sich ein Sturm der Entrüstung. ... Es war starker Tobak, mit dem er konfrontiert wurde. Seine Antwort: »Ich bleibe dabei, agile Arbeitsgruppen scheinen nicht der richtige Ansatz für unser Geschäft und unsere Arbeitsabläufe zu sein. Ich beende damit dieses Experiment.«

Herr Franzen verließ den Raum. In seinem Büro im 20. Stock stellte er sich ans Fenster. Ihm schwirrte der Kopf und im Magen saß ein ganz ungutes Gefühl. Er erinnerte sich an den Abend nach dem letzten Management-Workshop. Auch an diesem Abend vor ein paar Monaten hatte er dieses diffuse, unguete Gefühl gehabt. Jetzt hatte er die Antwort darauf. Er sah sich bestätigt in seiner Einschätzung und er sah ebenso den Scherbenhaufen. Das ließ sich nicht mehr so leicht reparieren. Er sinnierte noch länger und spürte sehr deutlich, dass hier etwas Größeres ins Rutschen gekommen war. Das war mehr als ein schlecht gelaufenes Projekt. Dann war ihm plötzlich klar, was sein nächster Schritt sein musste. Er griff zum Handy und rief seine Coachin und Sparringspartnerin an.

6. Kapitel

Den Code entschlüsseln – zur Souveränität finden

6.1 Alles im Griff – oder der König öffnet sich

»Hallo, Herr Franzen«, begrüßte ihn seine Beraterin. Sie kannten sich seit Jahren und in losen Abständen gönnte er sich eine Auszeit mit diesem professionellen Coach als Sparringspartnerin. Das war für ihn eine Selbstverständlichkeit geworden, denn schon längst hatte er begriffen, dass er die Aufgaben und besonders die Dynamik auf seiner Führungsebene nie vollkommen durchdringen konnte. Wiederholt hatte er erfahren dürfen, dass die scheinbar »normalen« Gespräche mit dieser Beraterin sehr schnell Tiefgang bekamen und er Aspekte erkannte, die ihm vorher nicht zugänglich gewesen waren.

Er nahm Platz, knetete seinen Nacken und begann sich zu sortieren. »Wir sehen uns ja in großen Abständen, aber dieses Mal scheint Ihnen etwas Konkretes im Nacken zu sitzen«, kommentierte Frau Angelo seine Handbewegung. Er stockte, ja genau. Seit dem Abend nach dem Abbruch der agilen Arbeitsgruppen fühlten sich seine Schultern an, als läge eine schwere Last darauf. »Bevor Sie mich ins Bild setzen, was wäre für Sie ein gutes Ergebnis, wenn Sie heute aus diesem Gespräch gehen?«

Da war es schon wieder; sich nicht im Problem verlieren, in langen Beschreibungen, was er gerade erlebte, sondern auf Ergebnisse und Lösungen fokussieren. »Wir haben in unserer Bank mit agilen Arbeitsgruppen experimentiert, also das sind meine Worte dafür. Dieses Experiment ist schiefgegangen und ich habe dieses Mal den Eindruck, dass etwas ins Rutschen kommt oder gekommen ist. Ich weiß noch nicht, warum, aber dieses Mal fühle ich mich in meinem Selbstverständnis elementar infrage gestellt. Das kann ich alles noch nicht einordnen. Also, was ist da schief? Oder ist vielleicht schon gänzlich schiefgegangen? Oder warum geht es mir dieses Mal so unter die Haut? Wir hatten immer wieder schwierige Situationen in der Firma.«

Frau Angelo fasst das Gehörte in eigenen Worten zusammen: »Ich verstehe, es geht Ihnen darum, einordnen zu können, was durch die Einführung der agilen Arbeitsgruppen in Bewegung kam und was durch Ihren Abbruch jetzt entstanden ist. In Ihren Augen war es misslungen. Beides? Das Experiment, wie Sie es nennen, und Ihr Abbruch? Sie möchten die Auswirkungen einschätzen können. Vor allem, was es ist, das so an Ihrer Identität nagt.« »Ja, genau«, bestätigte Franzen. Er schilderte kurz die Anfängeschilderte die Entwicklungen nach der besagten Tagung, einschließlich deren Nachwehen nach seinem eigenhändigen Abbruch der agilen Gruppen. Übergriffigkeit wurde ihm vorgeworfen. Das war es, was ihn eigentlich besonders traf, denn er glaubte, aus Verantwortung für seine Division und sogar Fürsorglichkeit für seine Mitarbeiter gehandelt zu haben.

Frau Angelo hörte interessiert zu, stellte ab und an Fragen und skizzierte parallel auf dem Flipchart verschiedene Themen. »Hier habe ich die Themen sortiert, so wie ich sie aus Ihren Schilderungen entnehmen konnte. Aber als Allererstes, Herr Franzen, mir scheint, Sie waren richtig in einem Sog. Ohne Reflexion konnten Sie in der Situation gar nicht anders reagieren, denn auch Sie sind mit Ihrem Führungsstil ein »Kind« Ihrer Branche und Ihrer Bankkultur. Sie haben aus Ihrem fürsorglich-hierarchischen Verständnis reagiert. Werte, nach denen wir handeln, sind uns oft nur teilweise bewusst.« Aber eines nach dem anderen.

Die Themen, die am Flipchart notiert wurden, sind:

..... Herr Franzen bestätigte die Themen und diskutierte sie länger mit Frau Angelo. Dabei entstanden folgende Aspekte, die Frau Angelo genauer erklärt:

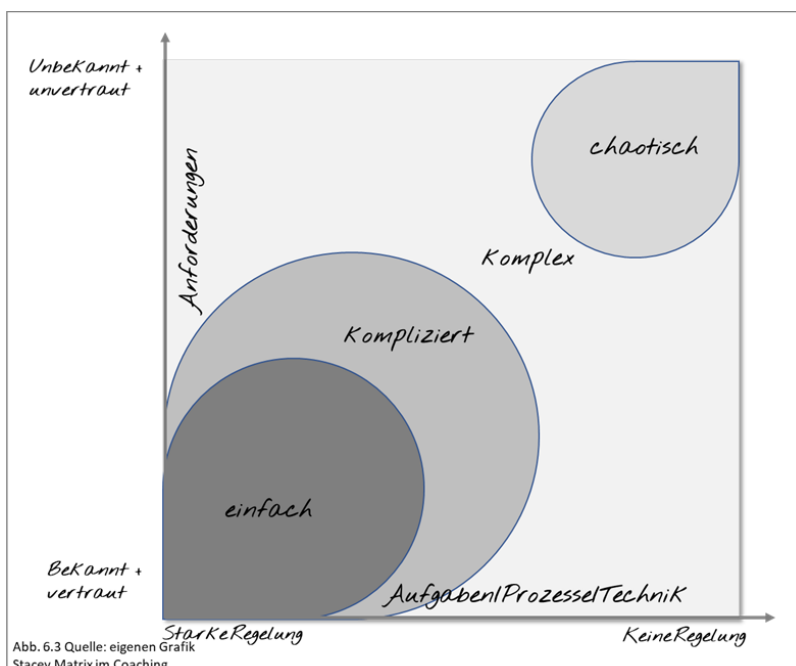
»Die ersten drei Themen gehören in die Hände einer guten Organisationsberatung. Ihr Vorstand müsste sich Ihre internen oder auch externen Berater holen. Ich hatte immer den Eindruck, Ihre Bank ist da gut aufgestellt. Sicher gibt es bei Ihnen erfahrene Organisationsberaterinnen, die auch Agile Coaches sind. Wegen der Bedeutung für Sie und der zur Verfügung stehenden Zeit können wir uns heute dem vierten Aspekt widmen. Ist das o. k. für Sie?«



»Herr Franzen, wir könnten das jetzt logisch und analytisch angehen. Es gibt Studien und gute Bücher zu der Frage, was der Unterschied einer hierarchiegeprägten Kultur versus einer agilen Kultur ist, wie sich Führung darin unterscheidet und, und, und. Sie sind ein kluger Kopf und ich bin sicher, Sie werden umgehend ein gutes Buch dazu in die Hand nehmen. Dazu kann ich Ihnen auch ein paar Titel, Links und Lernplattformen nennen.

Ich biete Ihnen eine andere Art der Analyse für solch ein komplexes Thema an. Sie kennen die Figuren als Stellvertreter der sieben Aspekte der Persönlichkeit bereits. Heute geht es besonders um Ihr Selbstverständnis als Führungskraft bisher und was ggf. Neues von Ihnen gefordert ist. Diese Figuren sind jetzt unser Arbeitsmaterial.

Wir nehmen dafür noch die Stacey Matrix zu Hilfe.³³ Darauf können wir auf der einen Achse einordnen, wie klar oder unklar die Herangehensweise oder der Umgang mit einer Aufgabe ist. Auf der Y-Achse platziert man ebenfalls von klar bis unklar die Anforderungen. Wir hatten damit bereits gearbeitet, erinnern Sie sich? Ich skizziere diese Matrix hier groß auf den Boden. Sie können für sich sortieren, welche Bereiche bei Ihnen eher einfache Aufgaben erledigen.



³³ Die Stacey-Matrix ist nach dem britischen Professor für Management Ralph Douglas Stacey benannt. Sie zeigt ein Schema zum Einordnen von einfachen bis chaotischen Stufen einer Situation in Bezug auf Anforderung und Vorgehensweise. Online verfügbar unter: www.projektmagazin.de/glossarterm/staceymatrix (Abrufdatum 11.06.2020)

- Einfach sind Aufgaben, wenn klar ist, wie sie bearbeitet werden, weil der Workflow z. B. sehr stabil läuft und Leistung und Qualität klar definiert sind.
- Kompliziert: Welche Aufgaben sind eher kompliziert, d. h. im Prinzip bekannt, aber teilweise unklar, da für den Einzelfall immer wieder eine eigene Fehlersuche oder die passende Herangehensweise gesucht werden muss?
- Komplex wären dann Aufgaben, deren Einflussfaktoren nicht alle bekannt sind und die auch noch die Gemeinheit besitzen, sich ständig zu verändern.
- Chaotische Aufgaben sind dadurch gekennzeichnet, dass weder die Aufgabe konkret zu benennen ist noch klar ist, wo es hingehen soll, geschweige denn, dass der Weg schon sichtbar ist, und auch die Einflussgrößen sind unbekannt oder außerhalb der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten.«

Herr Franzen hatte sich bereits große Post-its genommen und war am Zuordnen, welche seiner Verantwortungsbereiche er in welchem Zustand sah. »Damit haben Sie bereits eine erste Vorbereitung auf die Frage, für welche Herausforderungen sich eine agile Organisation empfiehlt. Das ist dann der Fall, wenn man in der Lage sein sollte, schnellstmöglich auf unerwartete Herausforderungen, Ereignisse und Chancen reagieren zu können. Aber es ist noch keine Antwort darauf, welche Spielregeln und welche Art von Führung es dann braucht. Wir konzentrieren uns jetzt auf Ihre Frage: »Wie verändert sich mein Führungsstil und mein Verständnis von Führung, wenn wir agiler werden?«

Lassen Sie uns zum Abschluss der Vorbereitungen noch den Bodycheck machen.« Herr Franzen kannte diese Art der Wahrnehmungsübung. Langsam von den Füßen bis zum Kopf die Aufmerksamkeit auf den Körper lenken und nur spüren, wie sich die Muskeln anfühlen, ob und wo Spannungen im Körper sind. Anfangs hielt er das für ausgesprochenen esoterischen Blödsinn. Aber er musste sich eingestehen, dass ihn diese kleine Übung immer wieder beruhigte und auch wach und konzentriert machte.

»Normalerweise suchen Sie sich ja die Figuren aus, die für Ihre Fragestellung passen. Heute riecht es förmlich nach »König«. Lassen Sie sich überraschen, welche Qualitäten noch dazukommen wollen. Nehmen Sie die Figur in die Hand, stellen Sie sich auf die Matrix, beginnend bei »einfach«, und achten Sie auf die Wahrnehmung zu Führung, die in diesem Feld entsteht. Nehmen Sie sich Zeit und dann wandern Sie langsam in Ihrer Geschwindigkeit von »einfach« zum Feld »chaotisch.«

Herr Franzen stand im Feld »einfach«. Er nahm sich Zeit, um konzentriert auf Reaktionen seines Körpers zu achten. Nach wenigen Minuten formulierte er seine Gedanken: »Hier fühle ich mich wie ein großer Vater. Ich schaue um mich herum. Sehe, es ist alles wohlgeordnet. Meine Schultern sind leicht verspannt, denn ich kümmere mich um sehr vieles. Ich achte darauf, dass nichts passiert oder dass meine Mitarbeiter keine Fehler machen.« Herr Franzen wunderte sich immer wieder, wie diese Wahrnehmungen zustande kamen. Er spürte noch etwas nach und machte einen Schritt ins Feld »kompliziert«.

Auch hier nahm er sich Zeit. »Es geht so ein Ruck durch meinen Körper, hier entscheide ich zackig, ich brauche Fakten von meinen Mitarbeitern. Ich fühle mich so mittendrin. Ich achte darauf, dass meine Mitarbeiter arbeiten können, es aber auch tun. Hier muss es schon gerecht zugehen und die Belastung verteile ich gleichmäßig. Mir kommt der Begriff stringent und kühl, eine gut funktionierende Maschinerie.«

Frau Angelo notierte nebenbei am Flipchart mit.

Herr Franzen schritt ins nächste Feld »komplex«. Hier stand er länger, bis er zu sprechen begann. »Oh, das fühlt sich anders an. Ich kann hier freier atmen. Jetzt erst realisiere ich, dass auf den ersten beiden Feldern sich mein Oberkörper wie in einer Rüstung angefühlt hat. Hier bin ich so etwas wie der Primus inter Pares. Meine Arme möchten einen weiten Kreis beschreiben. Ich bin eher so etwas wie ein Mentor und ich bin weiter weg vom Geschehen. Entscheiden ist schon meine Sache, aber erst sehr spät, wenn die Expertise der Mitarbeiter eingeholt ist.« Herr Franzen schüttelte innerlich den Kopf.

»Und jetzt in das Feld »chaotisch«.« Herr Franzen zögerte, blickte rückwärts auf die anderen Felder. »Das ist so, als würde ich Neuland betreten, nein, Niemandsland habe ich im Kopf. Mein Puls schlägt schneller und meine Atmung wird flacher. Hier fehlt etwas ..., aber ich weiß noch nicht, was. Ich will auch nicht in der Mitte dieses Feldes stehen, eher am Rand, da habe ich einen besseren Überblick. Also das fühlt sich sehr ungewohnt an. Ich habe Magengrummeln. Ich habe hier ebenfalls sehr viel zu tun, aber das fühlt sich ganz anders an, so als wäre ich der Rahmen für etwas. Also ich muss hier noch etwas weiter raus, damit da drinnen (Herr Franzen zeigt auf das Feld »chaotisch«) genügend Raum ist.«

Frau Angelo warf ein: »Wenn immer noch der Eindruck da ist, es fehle etwas, blicken Sie auf die Figuren. Welche davon möchten Sie einladen?« »Es braucht so etwas wie einen Leuchtturm. Die lange schlanke Figur soll hier außerhalb der Matrix in meiner Verlängerung stehen.« Herr Franzen platzierte die Figur. »Ja, es braucht unbedingt so etwas wie einen Auftrag, nein eine Orientierung, nein, Sinn heißt das und ich vermittele diesen. Das ist neu, das war in den anderen Feldern nicht spürbar. Also, je länger ich hier stehe, desto erträglicher, nein interessanter wird diese Position, aber sie fühlt sich gänzlich fremd an. Kein Vatergefühl, kein Ritter, kein Feldherr, das ist alles weg oder weggerutscht, ja genau, das ist mein Eindruck, warum ich heute gekommen bin.«

Frau Angelo: »Entsteht hiermit eine erste Antwort auf Ihre Frage, wie sich Ihr Führungsstil und Ihr Verständnis von Führung verändern würden?« Herr Franzen stand noch eine Weile auf seinem Platz und nahm die Eindrücke intensiv auf. »Ja, das ist eine Antwort«, meinte er nachdenklich und stieg ganz aus der Szenerie aus. »Ich bin immer wieder erstaunt über diese Art der Wahrnehmung, wo das nur herkommt?« »Unser Wissen ist in unserem Körper verankert. Die Sprache des Körpers ist Fühlen. Über diese Art der Wahrnehmung kommen wir zu einer anderen Art des Denkens«, schloss Frau Angelo.

"Lassen sie uns zur Auswertung kommen

Aus dem Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Einleitung	9
Kapitel 2 Deep Dive – Souveränität schmerzlich vermisst	15
7 Fallgeschichten wie sie das Leben schreibt. Lebendig und nah, ehrlich und ungeschminkt Woran souverän sein meist scheitert	36
Kapitel 3 Ausprägungen von Souveränität	39
Eine Annäherung an das was als Souveränität verstanden werden kann. Erkenntnisse aus dem völkerrechtliches Konstrukt, dem politischen Sprachgebrauch und der Datensouveränität für die Souveränität des Individuums	
Kapitel 4 Der Souveränitäts-Code für die sieben Kräfte Ihrer Persönlichkeit	67
Tauchen Sie ein in die Qualitäten einen König, eine Königin ein Krieger, eine Kriegerin ein Künstler, eine Künstlerin ein Heiler, eine Heilerin ein Visionär, eine Visionärin ein Weiser, eine Weise ein Wilder, eine Wilde Welche Bilder und Assoziationen entstehen, welche Potenziale und Schattenseiten verkörpern diese Archetypen? Wie leben SIE diese Kräfte?	
Kapitel 5 Selbsterkundung: Der Weg zur eigenen Souveränität	99
Steigen Sie ein und entdecken Sie Ihre Qualitäten für mehr Souveränität in Ihrem Leben. Erleben statt denken. Übungen zur Souveränität, die Spaß machen	
Kapitel 6 Den Code entschlüsseln – zur Souveränität finden	137
Die 7 in diesem Kapitel vorgestellten Lösungsgeschichten knüpfen an den Situationsbeschreibungen aus Kap. 2 an und beschreiben, wie Lösungen entstehen	
Kapitel 7 Interviews mit souveränen Menschen	193
Tauchen Sie ein in Beispiele gelungener Souveränität	
Kapitel 8 Die praktische Theorie zur theoretischen Praxis	223
Für alle die Lust auf fundierte Hintergründe haben und das Konzept des Souveränitäts-Codes verstehen wollen	
Kapitel 9 Der Souveränitäts-Code für Organisation	249
Nicht nur Individuen sind souverän. Wie werden es Teams und ganz Organisationen?!	
Kapitel 10 Literatur	271



Mit dem Souveränitäts-Code entdecken Sie den Kern ihres Wesens wortwörtlich mit allen Sinnen und entwickeln Schritte für Souveränität und Umsetzungskraft im beruflichen Alltag.

Das Buch erschließt mit Geschichten und Metaphern verborgene Potenziale der eigenen Persönlichkeit und ebnet so den Weg für mehr Souveränität. Es zeigt dabei, um welche 7 Aspekte der Persönlichkeit es im Einzelnen geht, und wie wir diese in Bezug zu den beruflichen und persönlichen Herausforderungen bringen können. Das Ergebnis ist ein fester Halt und mehr Souveränität von innen.

Souveränität ist in uns angelegt SIE WILL ENTDECKT WERDEN

Der Souveränitäts-Code für mehr Lebendigkeit in Ihrem Leben!

Lesen Sie dieses Buch.

Lassen Sie sich von den Übungen inspirieren und entdecken Ihre Stärken.

Üben Sie mit einem Sparringspartner.

Machen Sie den Self-Check, <https://walburga-ludwig.de/selbstcheck/>

Arbeiten Sie mit einem Coach,

Erleben Sie Ihren Souveränitäts-Booster in einem Seminar mit Walburga Ludwig. <https://walburga-ludwig.de/seminare/>



Lust auf mehr! Im Kapitel 5 finden Sie Ihre Übungen zur Selbsterkundung. Mehr wahrnehmen, weniger denken und Ihre Souveränität wird Sie tragen.

- Testen Sie Ihre Bereitschaft.
- Schreiben Sie Ihre eigene Geschichte
- wie Ihr Buch zu Ihrer Souveränität entsteht.
- Machen Sie Ihre Standortbestimmung.
- Entdecken Sie Ihre Muster mit der Schreibwerkstatt
- Gehen Sie ins Kino, gespielt wird Ihr eigener Film
- Werden Sie Täter statt Opfer.
- Machen Sie den Souveränitäts-Check.
- Erforschen Sie IHREN Souveränitäts-Code.
- Geben Sie Ihren Archetypen Nahrung

Kapitel 9

Von souveränen Menschen in Organisationen zum Souveränitäts-Code für Organisationen

Wie Sie einen Quantensprung für die Entwicklung Ihres Unternehmen schaffen. Wie Sie Know how, Erfahrung und Intuition Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden aktivieren.

Wie Sie zu kraftvollen Handlungsplänen kommen.

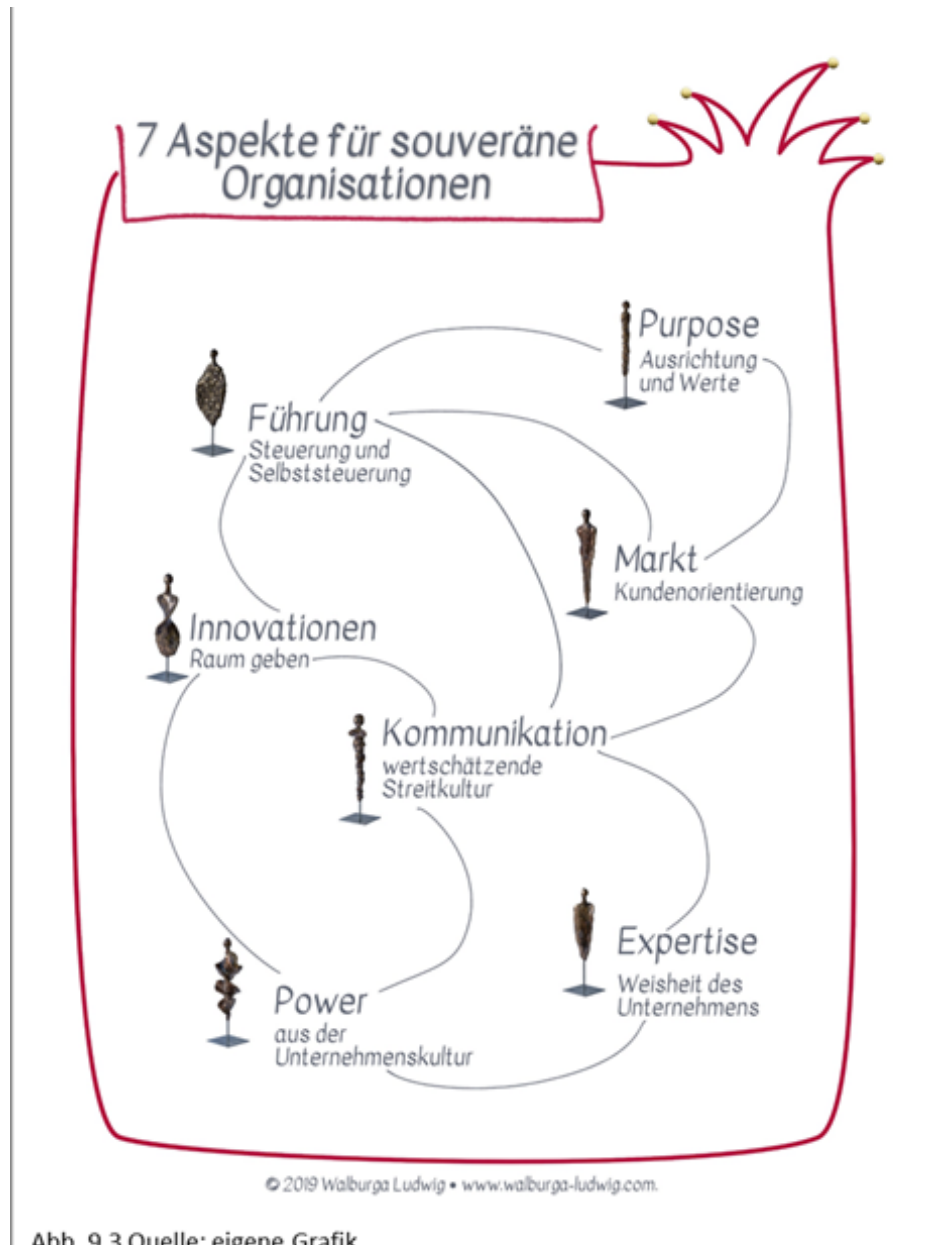


Abb. 9.3 Quelle: eigene Grafik

7 Aspekte für souveräne Organisationen

Kontakt

Walburga Ludwig

Souveraenitaet@walburga-Ludwig.de

Mobil 0171 / 2054928

Der Souveränitäts-Code

<https://Walburga-Ludwig.de>

Vorträge

Lesungen

Beratung

Seminare

Coaching