

BERNADETTE
TILLMANNS-ESTORF

ZU PRINZIP VER WAS FÜHRUNG SICHT STARK MACHT

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN



Für Jorg, Catharina und Johannes

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2026
Hermann-Herder-Str. 4, 79104 Freiburg
Alle Rechte vorbehalten.
www.herder.de

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich an
produktsicherheit@herder.de

Umschlaggestaltung: Verlag Herder
Satz: Arnold & Domnick, Leipzig
Herstellung: PBTisk a.s, Příbram
Printed in Czech Republic

ISBN (Print): 978-3-451-03872-3
ISBN (PDF): 978-3-451-84356-3
ISBN (EPUB): 978-3-451-84314-3

Inhalt

Ein Wort vorab – warum dieses Buch	11
--	----

Teil I

Eine Bestandsaufnahme	15
---------------------------------	----

KAPITEL 1

Warum denn Zuversicht?	17
----------------------------------	----

KAPITEL 2

Villa Zuversicht. Anforderungen an Führung	27
--	----

KAPITEL 3

Die oberen Etagen. Was Führung gut macht	35
--	----

KAPITEL 4

Die nächste Dimension. Digitales Führen	47
---	----

KAPITEL 5

Für mehr Zuversicht. Sachensucher sein	53
5.1 Die Suche nach Sinn	56
5.2 Die Suche nach Selbstwirksamkeit	59
5.3 Die Suche nach Selbstorganisation	62
5.4 Die Suche nach Fokus	67

KAPITEL 6

Auf gute Nachbarschaft. Zusammen leben 71

6.1 Willkommen an Bord: richtige Mitarbeiter finden 73

6.2 Willkommen an Bord: das Onboarding 77

KAPITEL 7

Klipp und klar. Die Kraft der Sprache 85

KAPITEL 8

Das stimmt so nicht. Führung und Fehler 99

KAPITEL 9

Das neue Normal. Führung und Veränderung 105

TEIL II

Prinzip Zuversicht – über Ressourcen, Rollen und Bedürfnisse 115

KAPITEL 10

Sachen können und eigene Ressourcen nutzen 121

5 Fragen für den Rundumcheck Ressourcen 127

Strukturierte Bewerbungsinterviews führen 129

Im Gespräch mit sich selbst 131

Natürliche Stärken identifizieren 136

Talentsucher sein – Tauchen in die Tiefe (nach Klaus Siefert) 144

4 Power-Techniken für klare Sprache 148

Sprache entrümpeln – vom Defizit zur Ressource 149

Defizitorientierung spüren 150

Ressourcenorientierung wahrnehmen 152

Sich selbst führen	153
Selbstführung: der Blick auf mich selbst	156
Stärken in Teams entdecken	157
Stärkenfinder in Teams	157

KAPITEL 11

Sachen dürfen und eigene Rollen verstehen.	159
Neu in der Rolle der Führungskraft	162
Persönlicher Rollencheck	164
Entscheidungen treffen – Tetralemma	169
Checkliste: Motivieren durch Vertrauen	172
3 Rollen für ein Ganzes: 3-Welten-Modell	176
Feedback geben	181
SMARTER Ziele definieren	185
Perspektiven schaffen durch die Wunderfrage	186
Circle of Influence	188

KAPITEL 12

Sachen wollen und eigene Bedürfnisse kennen	191
Bedürfnis-Gläser	197
Das schlimmste Meeting der Welt	201
MOVE! – Zufriedenheit und Bindung	204

Prinzip Zuversicht – was Führung stark macht	207
---	------------

Anmerkungen	213
------------------------------	------------

Ein Wort vorab – warum dieses Buch

Angesichts von Millionen von Publikationen zu Management- und Führungsthemen könnte man ja durchaus die Frage stellen, warum es denn ein weiteres Buch braucht. Ist nicht längst genug gesagt und geschrieben worden über gute, starke oder schlechte Führung, vielleicht nur noch nicht von jedem? Gibt es nicht vielleicht schon viel zu viele Artikel, Vorträge, Impulse, LinkedIn-Beiträge und Konferenzen zu dem, was Führungskräfte können (sollen), umsetzen muss(t)en und in den Alltag überführen soll(t)en? Ja, die gibt es.

Und doch ist es neben all der Theorie eben genau die Umsetzung in den Arbeitsalltag, die uns allen so schwerfällt. Es scheitert oft nicht an der Diagnose, sondern an der pragmatischen Therapie. Theoretisch scheint oft alles so klar. Anspruchsvoll wird es immer dann, wenn es konkret wird, wenn es um Maßnahmen geht, die wir umsetzen wollen oder müssen, wenn es wichtig wird, Verhalten zu ändern, um oft jahrelang eingeübte Abläufe zu unterbrechen.

Gleichzeitig braucht man als Führungskraft dann noch Unterstützung von „oben“, Kollegen und Mitarbeiter sollen „mitgenommen“ und am Ende alle zufrieden und glücklich sein.

Ist das nicht ein unmögliches Unterfangen? Wo und wie beginnt man? Was braucht man, um den Kopf über Wasser zu halten, auch wenn sich der Pool an Aufgaben

und Ad-hoc-Entscheidungen stetig füllt? Was hilft, um in der rasenden Achterbahn die Contenance zu wahren und die wilde Fahrt bei bester Gesundheit hinter sich zu bringen?

Wie ein innerer Stabilisator wirkt hier die Kraft der Zuversicht, auf die dieses Buch die Aufmerksamkeit lenken möchte.

Zuversicht stärkt, wenn Hürden zu überwinden sind. Sie hilft, Licht am Ende eines dunklen Tunnels zu sehen und damit das große Ganze im Blick zu behalten.

**Zuversicht lässt Menschen weitergehen, auch
wenn der Wind von vorne rauer wird.**

Die Inhalte dieses Buchs ergeben sich aus einer bunten Mischung: meinen persönlichen Erfahrungen aus mehr als 30 Jahren Praxis in unterschiedlichen Führungspositionen und aus der Beratung, aus Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern, der Analyse aktueller Studien, Eindrücken aus Konferenzen, Podcasts, Social Media-Beiträgen und schließlich aus Coachingprozessen in Unternehmensumfeldern unterschiedlicher Branchen.

Gemündet ist all das im „Prinzip Zuversicht“ – einem Dreiklang aus der Besinnung auf die eigenen Ressourcen, dem Blick auf die jeweilige Rolle und und schließlich der Kenntnis der eigenen Bedürfnisse.

Anders gesagt: Prinzip Zuversicht als Anker, der innere Sicherheit bietet in unsicheren Zeiten. Diese inne-

re Stabilität, die wir uns so oft wünschen, entsteht aus dem Wissen, was man kann und was man nicht kann, zu wissen, was man darf und nicht darf, und ein Gefühl dafür zu haben, was man selbst braucht, um stark zu bleiben.

Wir alle können wahrscheinlich Beispiele dafür nennen, dass wir (emotional) nach Halt und Orientierung suchen, wenn es turbulent wird – heute wie früher. Manchmal orientieren wir uns an realen und fiktionalen Beispielen. Nicht ohne Grund geben deshalb Bewerber, Workshopteilnehmer, Kolleginnen und Kollegen sowie viele Führungskräfte auf die Frage nach dem „Helden der Kindheit“ oft dieselbe Antwort: Pippi Langstrumpf. Sie steht für Mut, Unabhängigkeit, Kraft und manchmal für eine Portion Frechheit. Deshalb ist sie es, die uns in diesem Buch hilft, in die Kapitel zu starten. Sie steht dafür, andere Perspektiven einzunehmen, um unser eigenes Verhalten neu zu betrachten und über unsere persönlichen Muster mehr zu lernen.

Das Buch richtet sich an alle, die in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft mit anderen zusammenarbeiten und Verantwortung für Menschen übernehmen; an alle, die sich täglich für die Erreichung von ambitionierten Zielen, individuellen Ergebnissen und besten Teamleistungen einsetzen. Es ist geschrieben für die, die neugierig sind und wissen, dass eigene innere Stabilität die Voraussetzung für starke Führung ist.

Und da es ja schon so viele wertvolle Bücher gibt, die über Theorien und gute Ratschläge sprechen, enthält dieses hier ganz konkrete Arbeitshilfen – leicht übertrag-

bar auf den Alltag, wie Sicherheitsgurte für die rasante Achterbahnfahrt – meistens mit einem Lächeln, ganz sicher mit einem Augenzwinkern.

Ich wünsche Ihnen mehr Zuversicht in Ihrem Führungsalltag und spannende Aha-Momente beim Lesen.

Lütjensee, im Juli 2026

TEIL I

Eine Bestandsaufnahme



KAPITEL 1

Warum denn Zuversicht?

*„Nun müsst ihr aber
wegen so eines
Unglücks nicht traurig
sein. Hauptsache, man
ist gesund.“*

Astrid Lindgren
Pippi Langstrumpf, 1987, S. 115

Pippis Reaktion auf ein Malheur bei einem Kaffeekränzchen mit vornehmen Damen ist bezeichnend: Ihr Gesicht voller Sahne, die Torte mit Marzipanrose zerstört, der missbilligende Blick der Anwesenden – all das hält sie nicht davon ab, positiv nach vorn zu schauen. Ihre Zuversicht trägt sie durch ihr Leben und uns durch dieses Buch. Egal, ob bei ihrem Kurzbesuch in der Schule, beim Klettern in einem hohlen Baum oder während ihres ewig langen Wartens darauf, dass ihr Papa, der vom Wind verweht wurde, doch wieder angespült wird – Pippis Haltung ist positiv, voller Zuversicht – und strahlt aus auf die, die sie dafür schätzen und mögen.

Auf Deutschlands Führungsetagen ist das gerade ganz anders. Die Schwere in den Unternehmen ist spürbar. Sie liegt über den Fluren, an manchen Tagen menschenleer, da alle im Homeoffice arbeiten. Die Schwere belastet die tägliche Arbeit, geprägt von Unsicherheit und negativen Zukunftsbildern.

Auch die Medien sind voller schlechter Nachrichten. Reformen, die lange überfällig und doch nicht so leicht umzusetzen sind wie gedacht. Wirtschaftswachstumsprognosen, die nach unten korrigiert werden. Entlassungen und Stelleneinsparungen in Deutschlands Vorzeigeunternehmen. Krisen, Kriege und autokratisches Verhalten in Politik, Gesellschaft und manchmal auch in Unternehmen. Das alles lastet auch auf den Schultern derer, die in Unternehmen Verantwortung tragen. Es steckt an – und belastet Stimmung, Motivation und Leistungsfähigkeit.

