



ALEXANDER LENGOWSKI

ZWÖLF WERKZEUGE FÜR
WIRKSAME FÜHRUNG

Der Führungskompass

Wenn Führung anstrengender ist, als sie sein müsste: zwölf Werkzeuge für die Situationen, die dich als Führungskraft im Mittelstand wirklich fordern, destilliert aus über 130 Kapiteln meiner Wissensdatenbank. Jedes Werkzeug beginnt mit einer 5-Minuten-Soforthilfe für den akuten Moment und geht dann so tief, wie du willst.

Führung ist eine lange Autofahrt. Du sitzt selbst am Steuer, dieser Kompass zeigt dir die Richtung.



ALEXANDER LENGOWSKI

So nutzt du diesen Führungskompass

Kein Ratgeber zum Durchlesen, sondern ein Werkzeugkasten zum Wiederkommen

Schön, dass du eingestiegen bist. Was du hier in der Hand hältst, ist kein weiteres Buch, das man einmal liest und ins Regal stellt. Es ist ein Kompass: zwölf der wirksamsten Werkzeuge aus meiner Arbeit mit Führungskräften, jedes vertieft, mit dem Modell, dem, *was dabei im Kopf passiert*, mehreren Praxisbeispielen und Platz für deine eigenen Notizen.



Ich schreibe das aus drei Blickwinkeln, die selten zusammenkommen: 14 Jahre als Führungskraft, 7 Jahre als Betriebsrat und viele Jahre als Coach und Trainer, den größten Teil davon in der Logistik und im Mittelstand. Genau dorthin zielt dieser Kompass: auf die persönliche, direkte Führung im kleinen und mittleren Betrieb, wo du deine Leute wirklich kennst und dein eigenes Verhalten sofort zur Kultur wird.

Der rote Faden ist ein Bild, das mich seit Jahren begleitet: **Führung ist eine Reise und du sitzt selbst am Steuer.** Jedes Werkzeug hilft dir an einer anderen Stelle dieser Reise: deinen eigenen Fahrstil zu verstehen, ruhig zu bleiben, wenn es eng wird und so zu sprechen, dass die Mitfahrer wirklich mitkommen. Blättere zu dem, das gerade zu deiner Etappe passt, probier es aus und komm wieder.

Deine zwölf Werkzeuge

Dein Überblick auf einen Blick, blättere zu dem, das gerade zu deiner Etappe passt

01	Deep O.C.E.A.N.® Dein Fahrstil: Persönlichkeit auf fünf Skalen	PERSÖNLICHKEIT
02	Vom Ereignis zur Wirkung Deine drei Wahrnehmungsfilter	KOMMUNIKATION
03	Der Circle of Control Was du steuern kannst und was nicht	SELBSTFÜHRUNG
04	Growth Mindset Der Hebel für wirksame Führung	SELBSTFÜHRUNG
05	Ruhig bleiben unter Druck Dein Nervensystem in 60 Sekunden	SELBSTFÜHRUNG
06	Das Vier-Ohren-Modell Warum eine Nachricht vier Botschaften trägt	KOMMUNIKATION
07	Aktives Zuhören Die unterschätzte Hälfte der Kommunikation	KOMMUNIKATION
08	Verantwortungssprache Vom Müssen zum Wählen	KOMMUNIKATION
09	Positive Sprache Sag, was du willst, nicht was du nicht willst	KOMMUNIKATION
10	Feedback & Fehler als Helfer Rückmeldung, die trägt statt bremst	TEAM
11	Vertrauen im Team Das Fundament, auf dem alles läuft	TEAM
12	Situatives Führen Kein Fahrstil passt auf jede Straße	FÜHRUNG

Welche Art Problem hast du gerade?

Als Führungskraft brauchst du oft nicht mehr Inhalt, sondern schneller die richtige Auswahl. Finde zuerst deinen Cluster. Die konkrete Situation und das Werkzeug findest du dann auf der nächsten Seite.

Die meisten Führungsprobleme fallen in eine von fünf Gruppen. Erkenne die Gruppe und du weißt, welche zwei, drei Werkzeuge dir zuerst helfen, statt dich durch alle zwölf zu arbeiten.

Es eskaliert: Emotion & Stress

Eine Situation trifft dich härter als nötig, unter Druck reagierst du statt zu führen, oder ihr redet aneinander vorbei.

02 Deine drei Filter

05 Ruhig unter Druck

06 Vier-Ohren

07 Aktives Zuhören

Du trägst zu viel selbst

Du grübelst über Unabänderliches, ein Fehler fühlt sich an wie ein Urteil, oder dein Team wartet auf dich statt selbst zu entscheiden.

03 Circle of Control

04 Growth Mindset

08 Verantwortungssprache

Deine Worte wirken nicht wie gemeint

Deine Ansagen landen als Druck statt als Ziel, oder dein Gegenüber fühlt sich nicht verstanden.

09 Positive Sprache

06 Vier-Ohren

07 Aktives Zuhören

Die Teamkultur trägt nicht

Fehler werden versteckt statt gemeldet, deine Leute sagen dir nicht die Wahrheit, oder was bei einem klappt, geht beim anderen schief.

10 Feedback & Fehler

11 Vertrauen im Team

12 Situatives Führen

Du willst Menschen grundlegend verstehen

Du reagierst auf Menschen, wie du sie siehst, nicht, wie sie wirklich sind und willst das ändern.

01 Deep O.C.E.A.N.®

Wo klemmt es gerade?

Such dir die Situation, die dir bekannt vorkommt und fahr direkt zum passenden Werkzeug

Du musst nicht alles der Reihe nach lesen. Wenn dich eine Sache gerade wirklich beschäftigt, findest du hier in Sekunden das Werkzeug, das dir zuerst hilft. Erkennst du gleich mehrere Sätze wieder, ist das kein Zufall: Die Werkzeuge greifen ineinander, weil sie zu derselben Reise gehören.

„Ich reagiere auf Menschen, wie ich sie sehe, nicht, wie sie wirklich sind.“

Werkzeug 01
DEEP O.C.E.A.N.®

„Eine Situation trifft mich härter, als sie eigentlich sollte.“

Werkzeug 02
DEINE DREI FILTER

„Ich zermartere mir den Kopf über Dinge, die ich gar nicht ändern kann.“

Werkzeug 03
CIRCLE OF CONTROL

„Ein Fehler fühlt sich an wie ein Urteil über mich.“

Werkzeug 04
GROWTH MINDSET

„Unter Druck reagiere ich, statt zu führen.“

Werkzeug 05
RUHIG UNTER DRUCK

„Wir reden aneinander vorbei, obwohl jeder recht hat.“

Werkzeug 06
VIER-OHREN-MODELL

„Mein Gegenüber fühlt sich nicht verstanden.“

Werkzeug 07
AKTIVES ZUHÖREN

„Mein Team wartet auf mich, statt selbst zu entscheiden.“

Werkzeug 08
VERANTWORTUNGSSPRACHE

„Meine Ansagen landen als Druck, nicht als Ziel.“

Werkzeug 09
POSITIVE SPRACHE

„Fehler werden bei uns versteckt, statt gemeldet.“

Werkzeug 10
FEEDBACK & FEHLER

„Meine Leute sagen mir nicht die Wahrheit.“

Werkzeug 11
VERTRAUEN IM TEAM

„Was bei dem einen klappt, geht beim anderen schief.“

Werkzeug 12
SITUATIVES FÜHREN

Deep O.C.E.A.N.®

Dein Fahrstil: Persönlichkeit auf fünf Skalen statt in Schubladen

Kein Mensch ist ein Typ. Jeder ist ein eigener Fahrstil auf fünf Skalen und der entscheidet mit, ob jemand unter dem Druck der Führung wächst oder ausbrennt.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Kein Mensch ist ein Typ, jeder ein Fahrstil auf fünf Skalen.
- Frag dich** Wen führe ich gerade gegen seinen Fahrstil statt mit ihm?
- Probier** Ordne einem Mitarbeiter eine klare Ausprägung zu und leite eine Handlung daraus ab.

DIE SITUATION

Du willst Menschen wirklich verstehen, dich selbst und deine Mitarbeiter, statt in Schubladen wie „der Perfektionist“ oder „der Chaot“ zu denken. Typen-Tests greifen zu kurz, weil kein Mensch nur ein Typ ist. Was du brauchst, ist ein Bild, das der echten Vielschichtigkeit gerecht wird und dir gleichzeitig zeigt, wie du jeden Einzelnen am besten erreichst.

Deep O.C.E.A.N.® baut auf dem wissenschaftlich am besten belegten Persönlichkeitsmodell auf, den Big Five. Es beschreibt dich nicht als Typ, sondern auf fünf Skalen, auf denen du irgendwo zwischen zwei Polen stehst. Das ist dein persönlicher Fahrstil und der deiner Leute.

Die fünf Dimensionen

Jeder Mensch bewegt sich auf diesen fünf Achsen. Nicht „entweder-oder“, sondern „mehr oder weniger“ und erst das Zusammenspiel macht den Fahrstil einzigartig.

O	Offenheit Aufgeschlossenheit, Neugier, Kreativität	Intellekt · abstrakte Ideen Erleben · Ästhetik & Kreativität
G	Gewissenhaftigkeit Struktur, Disziplin, Verlässlichkeit	Fleiß · hart arbeiten Ordnung · planen & systematisieren
E	Extraversion Geselligkeit, Aktivität, Präsenz	Enthusiasmus · spontane Freude Dominanz · sich durchsetzen
V	Verträglichkeit Kooperation, Empathie, Rücksicht	Empathie · Gespür für andere Politeness · Normen folgen
N	Neurotizismus Sensibilität für Stress, emotionale Reaktionsstärke	Rückzug · Vermeidung bei Stress Volatilität · starke Reaktionen

Was im Kopf passiert

Warum „Deep“ mehr sieht als jeder Vier-Farben-Test und was das mit Gesundheit zu tun hat

FÜNF FAKTOREN, ZEHN ASPEKTE

Hier wird es genau. Jede der fünf Dimensionen zerfällt in zwei Aspekte, sodass aus fünf Faktoren zehn Aspekte werden (nach DeYoung, Quilty und Peterson, 2007). So siehst du nicht nur, *dass* jemand gewissenhaft ist, sondern *ob* durch Fleiß oder durch Ordnung. Genau diese Tiefe macht aus einer groben Schublade einen präzisen Kompass.

Und Persönlichkeit ist nur eine von drei Ebenen im Menschen: im Bild der Reise hat jede ihren Platz.

Motor · Unterbewusstsein

Gehirn und Gewohnheiten, der Autopilot unter der Haube. Läuft meist von allein. Unter Druck überhitzt er, dann übernimmt das Alarmsystem.

Fahrstil · Persönlichkeit

Wie zeigt sich jemand unterwegs? Sportlich, vorsichtig, vorausschauend. Genau das beschreibt Deep O.C.E.A.N.

Navi · Werte

Was hält die Richtung, wenn Hindernisse kommen? Die Werte berechnen die Route immer wieder neu, auf das Ziel zu.

ZWEI BEISPIELE: GLEICHE SKALA, ANDERER MENSCH

Zwei deiner Leute sind beide hoch gewissenhaft und trotzdem grundverschieden. Der eine ist es über **Fleiß**: Er hängt sich rein, arbeitet hart, bleibt dran, bis es fertig ist. Der andere über **Ordnung**: Er plant, strukturiert, will Klarheit, bevor er loslegt. Gib dem Fleiß-Typen eine offene, unstrukturierte Aufgabe und er läuft zur Höchstform auf; dem Ordnungs-Typen raubt genau dieselbe Aufgabe den Schlaf.

Dieselbe Skala, zwei völlig verschiedene Führungshebel. Wer nur „gewissenhaft“ sieht, führt beide gleich und wundert sich, warum der eine aufblüht und der andere blockiert. Wer die zwei Aspekte darunter erkennt, gibt jedem die Aufgabe und die Ansprache, die zu ihm passt. Genau das meint „Deep“: nicht die Schublade, sondern die Nuance darunter.

Persönlichkeit & Gesundheit

Warum die Passung zwischen Fahrstil und Aufgabe über Kraft oder Erschöpfung entscheidet

● PERSÖNLICHKEIT ENTSCHEIDET ÜBER GESUNDHEIT

Eine Ausprägung, die zur Aufgabe passt, kostet kaum Kraft. Eine, gegen die jemand dauerhaft *anführt*, kostet jeden Tag Energie, bis nichts mehr übrig ist. Das ist der Mechanismus hinter vielen Erschöpfungen in Führungsrollen: nicht zu viel Arbeit, sondern zu viel Arbeit gegen den eigenen Fahrstil.

„DISG sagt dir, ob jemand im Meeting laut oder leise ist. Deep O.C.E.A.N. sagt dir, ob die Person unter dem Stress der Führungsposition langfristig gesund bleibt oder ausbrennt.“

Zur Einordnung: Die wissenschaftliche Grundlage sind die Big Five, das am breitesten erforschte Persönlichkeitsmodell. Deep O.C.E.A.N.® ist die praxisnahe Übersetzung für Führung nach Hartmann, Buchner & Hümmeke (GU, 2023). Ich arbeite als zertifizierter Deep-O.C.E.A.N.-Coach damit. Quellen zu allen Modellen findest du am Ende. Ich nenne die Pole hier bewusst zugespitzt: Es sind keine Typen, sondern Enden einer Skala; die meisten Menschen liegen dazwischen.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Für dich als Führungskraft ist das der Unterschied zwischen Führen nach Schema F und echter Passung. Wer die Fahrstile seiner Leute kennt, delegiert richtig, motiviert am richtigen Hebel und verhindert, dass Menschen an der falschen Aufgabe verschleißen. In gemischten Teams entscheidet dieses Wissen darüber, ob Reibung entsteht oder Ergänzung. Und bei dir selbst schützt es vor dem stillsten Führungsrisiko: jahrelang gegen den eigenen Fahrstil zu arbeiten, bis die Kraft weg ist. Persönlichkeit zu verstehen ist damit keine Spielerei, sondern Gesundheitsvorsorge, für dein Team und für dich.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Führe jeden Menschen entlang seiner Ausprägung, nicht nach Schema F.
- Frag dich bei „gewissenhaft“, ob Fleiß oder Ordnung dahintersteht. Das ändert, wie du delegierst und motivierst.
- Hinter jeder Ausprägung steckt ein Bedürfnis. Frag nicht „warum ist er so“, sondern „was braucht er, um hier gut zu fahren“.
- Arbeite mit deiner eigenen Ausprägung, statt gegen sie anzukämpfen, sonst zahlst du jeden Abend die Rechnung.

AUS DER PRAXIS

- **Zwei „unmotivierte“ Mitarbeiter, zwei völlig verschiedene Hebel.** Der eine ist niedrig im Aspekt Fleiß: ihm fehlt Sinn und Energie; du erreichst ihn über das Wozu und sichtbare Wirkung. Der andere ist niedrig in Ordnung: ihm fehlt Struktur; ihm hilfst du mit klaren Schritten und Prioritäten, nicht mit einem Motivationsvortrag. Dieselbe Oberfläche, zwei ganz verschiedene Türen.
- **Der „Nörgler“ ist deine Alarmanlage.** Wer hoch im Rückzug ist, sieht Risiken früher als alle anderen. Statt ihn zum Schweigen zu bringen, frag ihn gezielt: „Was übersehen wir?“ Aus einer scheinbaren Bremse wird ein Frühwarnsystem.
- **Im Team bewusst mischen.** Setz einen hohen Fleiß-Typ mit einem hohen Ordnungs-Typ zusammen: der eine bringt Energie und Tempo, der andere Struktur und Verlässlichkeit. Wo einer allein blind wäre, ergänzen sie sich, sobald sie ihre Fahrstile kennen.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Der stille Kollege im Vertrieb.** Niedrig in Extraversion heißt nicht „unfähig“. Er verkauft nur anders: nicht über Lautstärke, sondern über Verlässlichkeit und Tiefe im Kundengespräch. Gibst du ihm die passenden Kunden statt der lautesten Bühne, wird aus einer vermeintlichen Schwäche seine stärkste Waffe.
- **Die eigene Beförderung.** Du warst fachlich top und plötzlich fühlt sich Führung anstrengend an. Oft liegt das nicht an der Aufgabe, sondern daran, dass sie deine schwächste Ausprägung dauernd fordert. Wer das erkennt, delegiert genau dort gezielt und hört auf, sich für „nicht führungsstark genug“ zu halten.
- **Der vermeintliche Minderleister.** Ein Mitarbeiter bringt seit Monaten zu wenig und steht innerlich schon auf deiner Streichliste. Bevor du ihn abschreibst, frag: Liegt es an ihm oder an der Passung? Oft macht jemand seit einem Jahr eine Aufgabe, die gegen seinen Fahrstil läuft. Änderst du den Zuschnitt und machst die Erwartung klar, wird aus dem „Low Performer“ nicht selten ein solider Leister. Es war nie die Person, sondern die Passung.

PERSÖNLICHES FAZIT

Ich hätte mir früher viel Selbstzweifel erspart, wenn ich gewusst hätte: Es gibt keinen „richtigen“ Typ Führungskraft, es gibt nur deinen Fahrstil, klug eingesetzt. Wer aufhört, sich zu verbiegen und anfängt, mit seiner Persönlichkeit zu führen statt gegen sie, wird nicht nur wirksamer, sondern bleibt auch gesund dabei.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

- „ *Beim Fleiß-Typ: Was an dieser Aufgabe ist dir wirklich wichtig, wofür lohnt sich der Einsatz?*
- „ *Beim Ordnungs-Typ: Lass uns die drei nächsten Schritte festlegen, dann läuft es.*
- „ *Statt „Warum bist du so?": Was brauchst du, um hier gut zu fahren?*
- „ *Zu dir selbst: Wo führe ich gerade gegen meinen eigenen Fahrstil und was kostet mich das?*

✗ DER MYTHOS

Viele glauben: „Mit einem Persönlichkeitstest hat man einen Menschen erfasst und in seine Schublade gesteckt."

In Wahrheit: Deep O.C.E.A.N.® beschreibt keine Schublade, sondern Ausprägungen auf Skalen und erst ihr Zusammenspiel macht jeden so einzigartig wie einen Fingerabdruck. Wer meint, jemanden „durchschaut" zu haben, hört auf hinzusehen. Genau das ist der Denkfehler. „Du bist halt so" ist keine Ausrede, sondern eine Kapitulation.

REFLEXION & NOTIZEN

Welcher Fahrstil sitzt in deinem Team am Steuer? Notiere für zwei Menschen je eine Ausprägung und was sie brauchen, um gut zu fahren. Und: Wo führst du gerade gegen deinen eigenen Fahrstil?

Reflexion & Handlung

Vom Verstehen ins Tun: Nimm dir mit, was du diese Woche wirklich anwendest

REFLEXIONSFRAGEN

- *Wo führst du gerade gegen deinen eigenen Fahrstil und was kostet dich das an Energie?*
- *Welche „schwierige“ Ausprägung eines Mitarbeiters ist in Wahrheit eine Stärke am falschen Platz?*
- *Bei wem fragst du „warum ist er so“, statt „was braucht er, um hier gut zu fahren“?*
- *Welche deiner Stärken kippt unter Druck in ihr Gegenteil (Gewissenhaftigkeit → Perfektionismus)?*

HANDLUNGSIMPULSE: DEIN NÄCHSTER SCHRITT

- Ordne zwei Mitarbeitern je eine deutliche Ausprägung zu und leite daraus eine konkrete Führungshandlung ab.
- Frag einen „unmotivierten“ Mitarbeiter nach dem Bedürfnis hinter seiner Ausprägung, statt zu drängen.
- Paare bewusst ergänzende Fahrstile in einem Projekt: Tempo trifft Struktur.
- Benenne deine stärkste und schwächste Ausprägung und eine Aufgabe, die du deshalb besser delegierst.
- Ersetze „der ist halt so“ durch „was braucht er hier“.

SELBSTCHECK

Wie sicher wende ich dieses Werkzeug heute schon an?

SELTEN ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ROUTINIERT

Mein konkreter erster Schritt, bis wann: _____

DEINE NOTIZEN

Vom Ereignis zur Wirkung

Warum zwischen dem, was passiert und dem, was du fühlst, immer drei Filter liegen

Nicht die Situation steuert dich, sondern die Bedeutung, die du ihr gibst. Und die liegt an deinem Steuer.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Nicht das Ereignis trifft dich, sondern deine Deutung davon.
Frag dich Was ist hier das nackte Ereignis, was schon meine Deutung?
Probier Trenn beim nächsten Ärger einmal Fakt von Interpretation, bevor du reagierst.

DIE SITUATION

Zwei Menschen erleben dasselbe und reagieren völlig verschieden. Der eine bleibt gelassen, der andere ist gekränkt. Warum? Weil zwischen einem Ereignis und deiner Reaktion nie eine gerade Linie liegt. Dazwischen steht deine Wahrnehmung und die arbeitet: Sie lässt weg, sie deutet um, sie verallgemeinert. Erst diese gefilterte Version löst dein Gefühl aus, nicht das Ereignis selbst.

Das ist keine Kleinigkeit für den Alltag am Rande. Es steckt hinter vielen Missverständnissen, hinter manchem Konflikt und mancher gekränkten Reaktion in deinem Team und der Schlüssel, sie aufzulösen.

DAS MODELL · DREI FILTER

Von rund 10.000 Eindrücken pro Sekunde erreichen nur 7 ± 2 dein Bewusstsein. Was durchkommt, entscheiden drei Wahrnehmungsfilter zwischen Ereignis und Wirkung. Sie machen aus der vollen Wirklichkeit deine ganz persönliche, innere Landkarte und auf die reagierst du.



Was im Kopf passiert

Die Landkarte ist nicht das Gebiet und die Filter sind mehr als Fehlerquellen

LANDKARTE STATT LANDSCHAFT

„Die Landkarte ist nicht das Gebiet.“ Dieser Satz stammt vom Sprachforscher Alfred Korzybski und ist der Kern des ganzen Werkzeugs: Was du im Kopf hast, ist immer nur eine Karte der Wirklichkeit, nie die Wirklichkeit selbst. Zwei Menschen mit zwei Karten desselben Gebiets: So entsteht fast jedes Missverständnis. Wer das vergisst, hält seine Deutung für die Realität, verteidigt sie wie eine Tatsache und wundert sich über die Konflikte.

Und die drei Filter sind nicht nur Störungen. Dieselbe Verzerrung, die dich in einen Streit zieht, ist auch die Quelle deiner Kreativität: Sie gibt den Dingen neue Bedeutung. Die Verallgemeinerung, die dich vorschnell urteilen lässt, ist zugleich dein Lernfilter: Ohne sie müsstest du jede Tür neu begreifen. Die Kunst ist nicht, die Filter abzuschalten, sondern zu wissen, dass sie laufen.

● PERSÖNLICHKEIT FILTERT SCHON VOR DER SPRACHE

Noch eine Ebene tiefer: Schon *bevor* die drei Sprachfilter greifen, filtert deine Persönlichkeit (Werkzeug 01). Ein hoher **Neurotizismus** meldet dem Alarmsystem „Gefahr!“, wo ein niedriger gar nichts meldet, bei exakt demselben Ereignis. Deshalb greifen Fahrstil und Wahrnehmung ineinander: Sie sind kein Nebeneinander, sondern Fundament und Aufbau.

„Nicht die Situation steuert uns, sondern die Bedeutung, die wir ihr geben.“ Wer das verinnerlicht, hört auf, gegen Ereignisse zu kämpfen und beginnt, an seiner Deutung zu arbeiten. Genau dort sitzt deine Freiheit.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Kaum ein Werkzeug spart dir im Alltag so viel Kraft. Die meisten Konflikte in deinem Team sind keine Sach-, sondern Deutungskonflikte: zwei Menschen, zwei Landkarten. Wer das versteht, hört auf, gegen die Realität des anderen anzukämpfen und klärt Deutungen, bevor sie zu Streit werden. Das macht dich nicht nur ruhiger, sondern auch schneller: Du löst das eigentliche Problem statt seiner Symptome. Und in der hybriden Arbeit, wo Tonfall und Mimik fehlen, ist dieses Bewusstsein Gold wert: Dort füllt das Gehirn die Lücken sonst mit den ungünstigsten Annahmen.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Halte kurz inne, bevor du reagierst und frag dich: Ist das das Ereignis oder schon meine Deutung?
- Trenne Beobachtung von Bewertung. „Er kam zu spät" ist ein Ereignis. „Ihm ist das Projekt egal" ist deine Deutung.
- Frag nach, statt zu interpretieren: „Wie hast du das gemeint?" Damit prüfst du deine Landkarte an der echten Landschaft.
- Werd hellhörig bei „immer", „nie", „alle". Das sind fast immer Verallgemeinerungen, keine Wahrheiten.
- Achte auf deinen inneren Dialog. Meist ist es nicht die Situation, die dich aufregt, sondern der Satz, den du dir dazu erzählst.

AUS DER PRAXIS

- **„Es ist grün."** Zwei Menschen im Auto. Einer sagt: „Es ist grün." Der andere hört: „Fahr endlich los, du Schnarcher." Gemeint war eine nüchterne Beobachtung, gehört wurde ein Vorwurf. Drei Filter und schon ist der Streit da, obwohl niemand ihn wollte. Wer das Modell kennt, spricht die Deutung aus und prüft sie: „Ich höre da einen Vorwurf, meinst du das so?"
- **Der Schweiger im Meeting.** Ein Mitarbeiter sagt nichts. Du deutest: „Kein Interesse, keine Meinung." In Wahrheit braucht er Zeit zum Nachdenken, bevor er redet. Deine Landkarte, nicht seine Landschaft. Ein „Was denkst du dazu? Nimm dir ruhig einen Moment" holt die echte Antwort.
- **Die missverständlichen Worte.** Bevor du in einen Konflikt gehst, lohnt eine simple Frage: „Bevor wir uns streiten, lass uns schauen, ob wir dasselbe Wort verschieden meinen." Erstaunlich oft löst sich der halbe Konflikt genau hier, weil beide dasselbe meinten und es nur anders benannt haben.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Die knappe Chat-Nachricht.** „Ok.“ vom Chef um 22 Uhr: Der Mitarbeiter liest Ärger hinein, obwohl nur Müdigkeit dahintersteckte. Im Digitalen filtert das Gehirn besonders scharf. Ein Wort mehr („Ok, danke, top gelöst!“) verhindert eine schlaflose Nacht.
- **Das Feedback, das nicht ankam.** Du hast es dreimal gesagt und trotzdem ändert sich nichts. Vielleicht ist es nie als das angekommen, was du meintest. Statt lauter zu werden, frag: „Was ist bei dir angekommen?“ Oft klafft zwischen gesagt und gehört eine ganze Landkarte.
- **Zwei Bereichsleiter, beide im Recht.** Vertrieb und Produktion liegen über Kreuz und jeder ist überzeugt, der andere sei das Problem. In Wahrheit filtert jeder dieselbe Lage durch seine eigene Brille. Zeigst du beiden, dass nicht die Situation sie trennt, sondern die Deutung, könnt ihr wieder über die Sache reden statt über Schuld.

PERSÖNLICHES FAZIT

*Diesen einen Satz hätte ich als junge Führungskraft auf den Schreibtisch geklebt:
Nicht die Situation steuert mich, sondern die Bedeutung, die ich ihr gebe. Er hätte mir
unzählige Konflikte erspart, die ich für Tatsachen hielt und die in Wahrheit nur meine
Deutung waren.*

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Ich höre da einen Vorwurf, meinst du das so?“

„Wie hast du das gemeint? Statt es dir selbst zu erklären.“

„Was denkst du dazu? Nimm dir ruhig einen Moment.“

„Er kam zu spät. (Ereignis) Statt: Ihm ist das egal. (Deutung)“

DER MYTHOS

Viele glauben: „Ich sehe die Dinge einfach, wie sie sind.“

In Wahrheit: Du siehst nie das Ereignis selbst, sondern immer deine gefilterte Landkarte davon. Und die Landkarte ist nicht die Landschaft. Wer seine Deutung für die Realität hält, verteidigt sie wie eine Tatsache und produziert genau die Konflikte, die er eigentlich vermeiden wollte.

REFLEXION & NOTIZEN

Welche Deutung hältst du gerade für eine Tatsache? Schreibe das Ereignis und deine Deutung getrennt auf und eine Frage, mit der du sie prüfst.

Vom Verstehen ins Tun: Nimm dir mit, was du diese Woche wirklich anwendest

- Welche Deutung hältst du gerade für eine Tatsache?
- In welcher Situation reagierst du regelmäßig heftiger, als das Ereignis es hergibt?
- Bei welchen Wörtern („immer“, „nie“, „alle“) ertappst du dich am häufigsten?
- Wessen innere Landkarte verstehst du gerade zu wenig?

- Trenne bei einem aktuellen Ärgernis schriftlich Ereignis und Deutung.
- Prüf eine Vermutung mit „Wie hast du das gemeint?“, bevor du reagierst.
- Sprich eine unterstellte Botschaft aus: „Ich höre da ..., meinst du das so?“
- Halte einen Atemzug inne, bevor du auf eine Provokation antwortest.
- Frag einen stillen Mitarbeiter aktiv nach seiner Sicht, statt sie zu deuten.

Mein konkreter erster Schritt, bis wann:

Der Circle of Control

Deine Energie gehört dem, was du wirklich beeinflussen kannst

Echte Stärke ist nicht, alles im Griff zu haben, sondern klar zu wissen, was NICHT in deiner Hand liegt und deine Kraft nicht dort zu verheizen.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Deine Energie gehört dem, was du beeinflusst, nicht dem, was du erleidest.
- Frag dich** Woran zermürbe ich mich gerade, das gar nicht in meiner Hand liegt?
- Probier** Sortier dein größtes Thema in Kontrolle, Einfluss, kein Einfluss und handle nur im Ersten.

DIE SITUATION

Du verlierst Kraft an Dinge, die du nicht ändern kannst: die Marktlage, eine Entscheidung von oben, wie andere Menschen nun einmal ticken, das Wetter am Eventtag. Diese Energie fehlt dir dann genau dort, wo du wirklich etwas bewegen könntest. Der Circle of Control trennt sauber, was dir gehört, von dem, was nicht und lenkt deine Kraft bewusst nach innen.

DAS MODELL · DREI KREISE



Deine Energie gehört dem inneren Kreis. Nach außen wirkst du, erzwingen kannst du dort nichts.

Kontrolle

Was allein bei dir liegt: dein Verhalten, deine Reaktion, dein Fokus, dein nächster Schritt. Hier bist du zu 100 % wirksam.

Einfluss

Was du mitgestaltest, aber nicht bestimmst: dein Team, ein Gespräch, deine Vorbildwirkung. Hier wirkst du, ohne zu erzwingen.

Kein Einfluss

Was außerhalb liegt: andere Menschen, die Vergangenheit, das Wetter, das Ergebnis. Hier hilft nur annehmen und loslassen.

Was im Kopf passiert

Von der Schuldfrage zur Verantwortung: die Wahlfreiheit zwischen Reiz und Reaktion

DER INNERE KREIS HEISST VERANTWORTUNG

Der innere Kreis hat einen anderen Namen: Verantwortung. Das Wort „Schuld“ gehört eigentlich vor Gericht. Im Führungsalltag meint es fast immer etwas anderes. Ich merke mir dafür einen nüchternen Satz: **Schuld ist nur die Ursache mit schlechtem Ausgang.** Sobald du von der Schuldfrage („Wer war das?“) zur Ursachenfrage („Was ist mein Teil daran und was tue ich jetzt?“) wechselst, bist du zurück im inneren Kreis.

Dahinter steht ein Begriff, den ich sehr mag: *Response Ability*, die Fähigkeit, angemessen zu antworten. Und noch etwas gehört in den inneren Kreis: die Nicht-Entscheidung. Jedes „Ich warte mal ab“ ist selbst eine Entscheidung, nämlich für den Status quo.

● DER RAUM ZWISCHEN REIZ UND REAKTION

Zwischen einem Reiz und deiner Reaktion liegt immer ein schmaler Spalt. Wer ihn nutzt, wählt seine Antwort. Wer ihn übersieht, wird von der Situation gefahren. Dieser Spalt ist kein esoterisches Bild. Er ist neurobiologisch real: Erst wenn dein **präfrontaler Cortex** mitredet (und nicht nur das Alarmsystem), hast du die Wahl.

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht, unsere Antwort zu wählen. In unserer Antwort liegt unser Wachstum und unsere Freiheit.“

Dieser Satz wird Viktor Frankl zugeschrieben. Verantwortungsstufen u. a. nach Boris Grundl; „Response Ability“ aus dem NLP-Meta-Modell.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Als Führungskraft trägst du ständig Dinge, die gar nicht in deiner Hand liegen: Entscheidungen von oben, Marktlagen, die Launen anderer. Wer nicht trennt, verheizt seine Energie im Außenkreis und hat keine Kraft mehr für das, was er wirklich bewegen kann. Dieses Werkzeug ist damit einer deiner stärksten Hebel gegen schleichende Erschöpfung. Es macht dich nicht passiv, sondern gezielt: Du wirkst dort mit voller Kraft, wo Wirkung möglich ist und lässt bewusst los, was dir nicht gehört. Genau diese Ruhe überträgt sich aufs Team. In unsicheren Zeiten ist sie das, was Menschen bei dir suchen.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Wenn du grübelst, sortiere zuerst: In welchem Kreis liegt das gerade?
- Verbring deine Energie im inneren Kreis. Frag dich: Was davon liegt konkret in meiner Hand und was tue ich als Nächstes?
- Bei „Einfluss“: handle über Gespräch, Beziehung und Vorbild, ohne Ergebnisse erzwingen zu wollen.
- Was im äußeren Kreis liegt, benenne ehrlich als „nicht meins“ und lass es bewusst los. Das ist keine Resignation, sondern Klugheit.

AUS DER PRAXIS

- **Eine Umstrukturierung von oben.** Die Entscheidung selbst kannst du nicht ändern, sie liegt im äußeren Kreis. Aber wie du sie deinem Team erklärst, wie ruhig du dabei bleibst und welchen Sinn du ihr gibst, das gehört komplett dir. Genau dort entscheidet sich, ob dein Team in Panik gerät oder Kurs hält.
- **Ein schwieriger Kunde.** Sein Ton, seine Launen, sein Verhalten: nicht deine Kontrolle. Deine Reaktion, deine Grenzen und dein Standing schon. Sobald du aufhörst, ihn ändern zu wollen und dich auf deine Antwort konzentrierst, drehst du die Dynamik.
- **Ein Angebot ist raus.** Ob der Kunde zusagt, liegt außerhalb. Wie schnell und klar du nachfasst und wie ruhig du beim Warten bleibst, liegt ganz bei dir. Kümmere dich um deinen Teil, dann ist jedes Ergebnis leichter zu tragen, egal wie es ausfällt.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Die Kündigung eines Leistungsträgers.** Sie ist raus, du kannst sie nicht zurückholen: Außenkreis. Aber wie du das Team auffängst, welche Lehren ihr zieht und wie du die Nachbesetzung angeht, gehört ganz dir. Dort liegt deine Energie richtig.
- **Das Grübeln um 3 Uhr nachts.** Du wälzt eine Sache, die morgen sowieso andere entscheiden. Frag dich: In welchem Kreis liegt das? Liegt es außen, ist Grübeln kein Verantwortungsbewusstsein, nur verlorener Schlaf. Schreib deinen einen nächsten Schritt auf und leg es weg.
- **Auftragsflaute und Fachkräftemangel.** Der Markt bricht ein, gute Leute sind kaum zu bekommen und du drehst dich nachts im Kreis. Vieles davon steuerst du schlicht nicht. Was du steuerst: das Klima, die Bindung deiner Leute, wie ihr die Durststrecke gemeinsam durchsteht. Zieh deine Energie aus dem äußeren Kreis ab, wo sie nur verpufft.

PERSÖNLICHES FAZIT

Hätte ich früher verstanden, dass Stärke nicht heißt „alles im Griff“, sondern „klar wissen, was NICHT meins ist“, ich hätte mir Jahre der Selbstüberforderung gespart. Loslassen ist keine Resignation. Es ist die klügste Form, seine Kraft zu schützen.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„In welchem Kreis liegt das gerade: Kontrolle, Einfluss oder außerhalb?“

„Das gehört nicht mir. Ich lasse es bewusst los.“

„Die Entscheidung steht. Was jetzt uns gehört, ist, wie wir sie gut umsetzen.“

„Was ist mein Teil daran und was tue ich als Nächstes?“

DER MYTHOS

Viele glauben: „Eine starke Führungskraft hat alles im Griff.“

In Wahrheit: Wer versucht, alles zu kontrollieren, brennt aus und macht andere unmündig.
Echte Stärke ist, im richtigen Kreis zu arbeiten: dort handeln, wo du wirksam bist und loslassen,
was dir nicht gehört. Das hält dich ruhig und wirksam.

REFLEXION & NOTIZEN

Worüber grübelst du gerade, das gar nicht in deiner Hand liegt? Und was im inneren Kreis könntest du stattdessen tun? Formuliere deinen Anteil einmal als Frage.

Growth Mindset

Fähigkeiten sind kein fester Zustand, sondern eine Baustelle

Du bist nicht am Ziel und nicht gescheitert. Du bist unterwegs und Anstrengung bringt dich weiter, nicht Talent allein.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Aus „das kann ich nicht“ wird „das kann ich noch nicht“.
- Frag dich** Wo behandle ich einen Fehler als Urteil statt als Lernschritt?
- Probier** Lob beim nächsten Mal den Weg, nicht nur das Talent.

DIE SITUATION

Manche Menschen erleben Fähigkeit als festgelegt: „Das kann ich, das kann ich nicht.“ Andere als entwickelbar: „Das kann ich *noch* nicht.“ Diese eine Grundhaltung wiegt oft schwerer als reines Talent, ob du und dein Team an Herausforderungen wachsen oder sie meiden. Sie ist der stärkste Hebel für wirksame Führung, weil sie festlegt, wie ihr mit Fehlern, Kritik und Neuem umgeht.

ZWEI HALTUNGEN, ZWEI WELTEN

Dieselbe Situation, zwei völlig verschiedene innere Sätze. Der Unterschied zwischen Stillstand und Wachstum liegt oft nur in der Formulierung.

FIXED MINDSET	GROWTH MINDSET
„Das kann ich nicht.“	„Das kann ich noch nicht.“
Fehler heißt: ich habe versagt.	Fehler heißt: ich habe eine Rückmeldung.
Kritik trifft mich.	Kritik bringt mich weiter.
Andere sind einfach besser.	Von anderen kann ich lernen.

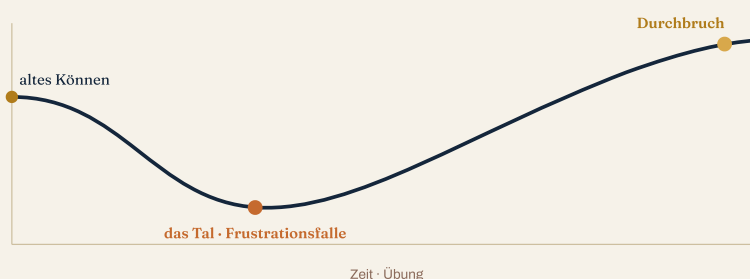
Was im Kopf passiert

Warum Veränderung ein Tal hat und ein einmaliges Seminar darin endet

WACHSTUM VERLÄUFT NICHT GERADE

Wer etwas Neues lernt, wird zunächst *langsamer*. Das alte Muster läuft noch, das neue sitzt noch nicht. Diese Phase ist die Frustrationsfalle, der Punkt, an dem die meisten aufgeben, weil es sich anfühlt, als würde es schlechter statt besser. Unter Stress fällt man dann reflexhaft ins alte Muster zurück.

Das ist keine Schwäche, sondern Biologie: Das Gehirn stärkt oft genutzte Verbindungen und schwächt selten genutzte (Hebbsches Lernen); neue Bahnen brauchen Wiederholung, bis sie tragen. Der erste Durchgang bringt höchstens einen Bruchteil; erst die Iteration macht das Können.



Wer Neues lernt, wird erst langsamer. Genau hier geben die meisten auf, kurz vor dem Anstieg.

WARUM EIN EINMALIGES SEMINAR NICHT WIRKT

Für Führung heißt das zweierlei. Erstens: Rechne mit dem Tal, bei dir und deinen Leuten und halte gerade dort den Kurs. Zweitens: Genau deshalb verpufft ein einmaliges Seminar. Es endet im Tal, *bevor* das Neue trägt. Veränderung braucht Begleitung über die Durststrecke hinweg.

„Es muss erst schlimmer werden, damit es besser wird.“ Das Tal ist kein Scheitern, sondern der Weg.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Diese eine Grundhaltung entscheidet, ob dein Team an Herausforderungen wächst oder sie meidet und sie ist ansteckend. Reagierst du auf Fehler mit „Wer war das?“, lernt dein Team, sie zu verstecken; reagierst du mit „Was lernen wir?“, meldet es sie früh und übernimmt Verantwortung. Gerade bei Wandel und KI ist die Haltung „Ich kann das noch nicht“ der entscheidende Vorteil und du prägst mit deiner Sprache, ob bei euch Angst oder Neugier wächst.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Achte auf dein „noch“. Aus „Das klappt nicht“ wird „Das klappt noch nicht“ und plötzlich ist ein Weg da.
- Lobe den Weg, nicht nur das Talent. „Du hast hart daran gearbeitet“ wirkt stärker als „Du bist ein Naturtalent“.
- Behandle Fehler als Daten, nicht als Urteil. Frag: „Was lernen wir daraus?“ statt „Wer war schuld?“.
- Geh bewusst in die Lernzone, unbequem, aber genau dort, zwischen Komfort und Überforderung, wächst du.

AUS DER PRAXIS

- **„Das liegt mir nicht.“** Ein Mitarbeiter blockt bei einer neuen Aufgabe ab. Statt es zu akzeptieren oder Druck zu machen, fragst du: „Was bräuchtest du, um es zu lernen?“ In einem Satz verschiebst du seinen Blick vom festen Zustand zum offenen Weg und öffnest die Tür wieder.
- **Ein Projekt scheitert.** Der reflexhafte Griff zur Schuldfrage macht dein Team beim nächsten Mal vorsichtig und mutlos. Ein ehrliches „Was nehmen wir daraus mit?“ macht aus dem Fehlschlag Lernstoff und aus deinem Team eines, das sich auch morgen noch traut.
- **Deine eigene Baustelle.** Auch dir fällt ein Teil der Führungsrolle schwer. Sag dir statt „Das kann ich nicht“ das ehrliche „Das kann ich noch nicht“ und nimm dir eine konkrete Sache vor, die du diese Woche übst. Sichtbar zu wachsen wirkt stärker als jede perfekte Fassade.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Die neue Software, die keiner will.** Statt „Ihr müsst euch da jetzt durchbeißen“ sag: „Wir sind alle am Anfang der Lernkurve, rechnet mit dem Tal, das gehört dazu.“ Du nimmst den Druck raus und gibst der Frustrationsphase einen Namen. Dann bleibt das Team dran.
- **Der Mitarbeiter, der sich nichts zutraut.** „Das kann ich nicht“ ist selten ein Fakt, meist eine Haltung. Frag: „Was wäre der kleinste erste Schritt?“ Ein sichtbarer Mini-Erfolg verschiebt seinen Blick vom festen Zustand zum offenen Weg und plötzlich traut er sich mehr.
- **Der erfahrene Meister und die neue Software.** Dein bester Mann seit zwanzig Jahren blockt bei der Digitalisierung: „Das haben wir immer so gemacht.“ Dahinter steckt selten Sturheit, eher die Angst, vom Könner plötzlich zum Anfänger zu werden. Nimm den Druck raus, mach aus „das kann ich nicht“ ein „das kann ich noch nicht“ und gib ihm Zeit, wieder Boden unter die Füße zu bekommen.

PERSÖNLICHES FAZIT

Das kleine Wort „noch“ hätte mir früher viel Härte gegen mich selbst erspart. „Ich kann das nicht“ klingt endgültig, „ich kann das noch nicht“ öffnet einen Weg. Wer das verinnerlicht, hört auf, sich für unfertig zu verurteilen und fängt an, sich als unterwegs zu sehen.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Aus „Das kann ich nicht“ wird „Das kann ich noch nicht.“

„Du hast hart daran gearbeitet. Statt „Du bist ein Naturtalent.“

„Was lernen wir daraus? Statt „Wer war schuld?“

„Was bräuchtest du, um es zu lernen?“

DER MYTHOS

Viele glauben: „Growth Mindset heißt, alles sei möglich, wenn man nur fest genug will.“

In Wahrheit: Nicht alles ist möglich, aber sehr viel mehr, als der feste Blick zulässt. Es geht nicht um Grenzenlosigkeit, sondern um Richtung: die Überzeugung, dass Anstrengung dich weiterbringt. Wer daraus „schaffst du alles“ macht, erzeugt nur neuen Druck.

REFLEXION & NOTIZEN

Wo sagst du dir gerade „Das kann ich nicht"? Was ändert sich, wenn du das kleine Wort „noch" anhängst? Und: Wo steckt jemand in deinem Team gerade im Tal, kurz vor dem Aufgeben?

Vom Verstehen ins Tun: Nimm dir mit, was du diese Woche wirklich anwendest

- *Wo sagst du dir „Das kann ich nicht“ und was ändert das kleine „noch“?*
- *Wo steckt jemand im Team gerade im Tal, kurz vor dem Aufgeben?*
- *Lobst du eher Talent oder Anstrengung?*
- *Wie reagierst du auf den ersten Fehler: mit „Wer war das?“ oder „Was lernen wir?“*

- Häng an einen „Das klappt nicht“-Satz bewusst ein „noch“ an.
- Frag bei Blockade: „Was bräuchtest du, um es zu lernen?“
- Ersetz die Schuldfrage durch „Was nehmen wir daraus mit?“.
- Lob diese Woche einmal gezielt den Weg, nicht das Ergebnis.
- Begleite jemanden bewusst durch sein Tal: dranbleiben statt aufgeben lassen.

Wie sicher wende ich dieses Werkzeug heute schon an?

Mein konkreter erster Schritt, bis wann:

Ruhig bleiben unter Druck

Dein Nervensystem in unter 60 Sekunden zurück ans Steuer holen

Innere Ruhe beginnt nicht beim Gegenüber, sondern bei dir. Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Atemzug. In ihm liegt deine Freiheit.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

Lies Erst das Nervensystem beruhigen, dann führen.

Frag dich Reagiere ich hier aus dem Kopf oder aus dem Alarm?

Probier Bei der nächsten Eskalation dreimal langsam ausatmen, bevor du das erste Wort sagst.

DIE SITUATION

Ein Vorwurf trifft dich aus heiterem Himmel. Ein Konflikt eskaliert. Ein Mitarbeiter wird laut. Und plötzlich bist du nicht mehr ganz bei dir: Der Puls steigt, die Schultern ziehen hoch, der Atem wird flach, das Denken eng. Du reagierst, statt zu führen und meist genau so, wie du es hinterher bereust.

Das ist kein Charakterfehler und keine Schwäche. Es ist Biologie: Ein uralter Alarm läuft an, *bevor* dein Verstand mitreden kann. Die gute Nachricht: Du kannst gegensteuern, nicht mit „Reiß dich zusammen“, sondern körperlich, über einen einzigen Hebel, in unter einer Minute.

DAS MODELL · GASPEDAL UND BREMSE

Dein vegetatives Nervensystem hat zwei Seiten, wie ein Auto zwei Pedale. Der **Sympathikus** ist das Gaspedal, der **Parasympathikus** die Bremse. Unter Druck steht das Gas am Boden; deine Aufgabe ist, bewusst auf die Bremse zu treten. Und die hat einen Pedalweg, den du steuerst: deinen Atem.

Sympathikus · Gaspedal

Alarm an: Puls hoch, Muskeln bereit,
Blick eng: Kampf oder Flucht.

läuft automatisch



Parasympathikus · Bremse

Fährt herunter: Puls runter, Denken
wird weit: zurück ans Steuer.

steuerst du über den Atem

Zwei Pedale, ein Fahrer. Unter Druck trittst du bewusst auf die Bremse, über den langen Ausatem.

Das Entscheidende: Trittst du bewusst auf die Bremse, geht das Gaspedal von allein zurück. Du musst den Stress nicht „wegdrücken“, du aktivierst nur die Gegenseite. Deshalb funktioniert der Atem auch dann, wenn dein Kopf noch im Alarm ist: Er spricht direkt mit dem Körper, nicht mit deinem guten Vorsatz.

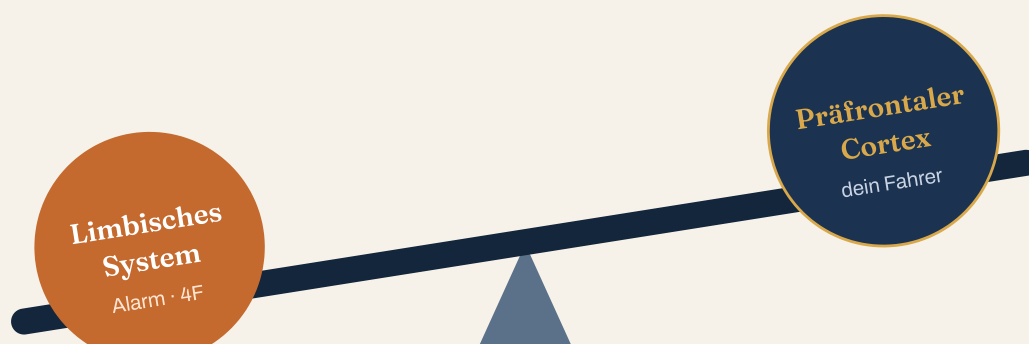
Die Wippe im Gehirn

Warum unter Druck der Verstand leiser wird und wie du ihn zurückholst

ZWEI SYSTEME, EINE WIPPE

In deinem Kopf ringen zwei Systeme um die Kontrolle. Auf der einen Seite sitzt das **limbische System** mit der **Amygdala**, dein uraltes Alarmzentrum. Es bewertet in Millisekunden „Gefahr oder sicher?“ und löst bei Gefahr eines von vier Notfallprogrammen aus: **Fight, Flight, Freeze, Flock** (Kampf, Flucht, Erstarren, Schutz in der Gruppe).

Auf der anderen Seite sitzt der **präfrontale Cortex**, dein bewusster Fahrer für Abwägen, Sprache, Impulskontrolle. Je höher das Alarmsystem ausschlägt, desto mehr kippt die Wippe und desto *leiser* wird der Fahrer. Deshalb fällt dir hinterher der kluge Satz ein: Im Moment war der Denkteil schlicht heruntergeregelt.



Unter Stress kippt die Wippe zum Alarm, der Fahrer geht in die Höhe und wird leiser.

● DER EINE HEBEL · DEIN ATEM

Du kannst die Wippe kippen, über die Bremse. Der **Vagusnerv**, die Hauptleitung des Parasympathikus, reagiert direkt auf deine Ausatmung: **Langes Ausatmen aktiviert die Bremse**. Nicht das tiefe Einatmen beruhigt, sondern der lange Ausatem. Damit schickst du dem Alarmzentrum das Signal „keine Gefahr“ und der Fahrer kommt zurück ans Steuer.

Und eine Stresswelle kann körperlich nach rund **90 Sekunden** abklingen, *wenn* du sie nicht mit Gedanken neu befeuerst. Wer sie aushält, ohne nachzulegen, erlebt oft, wie sie von selbst abebbt.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

In schwierigen Situationen zeigt sich deine Führungsreife, nicht im Inhalt, sondern im Umgang miteinander. Wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Verlierst du im Alarm die Kontrolle, eskalierst du mit; bleibst du präsent, deeskalierst du und schützt die Beziehung. Und dein Zustand ist ansteckend: Dein ruhiger Ausatem beruhigt das ganze Team, deine Anspannung überträgt sich genauso. Selbstregulation ist damit keine private Wellness, sondern eine Kern-Führungscompetenz, besonders in Krisen, wo alle auf dich schauen.

4-6-Atmung

Vier Sekunden ruhig ein, sechs Sekunden lang aus. Das längere Ausatmen aktiviert die Bremse (Parasympathikus).

Physiologischer Seufzer

Zweimal kurz durch die Nase ein, dann lang durch den Mund aus. Der schnellste bekannte Reset für akuten Stress.

4-Sekunden-Regel

Stopp. Look. Choose. Pause, Atmen, Haltung, erst dann sprechen. Das holt den Fahrer zurück ans Steuer.

SO FÄHRST DU DAMIT

- **Erkenne die Signale früh:** deinen persönlichen Stressmarker: enger Brustkorb, hohe Stimme, Tunnelblick, Schulterspannung. Wahrnehmen ist schon der halbe Weg.
- **Atme bewusst länger aus als ein.** Das ist der Schalter, der aktiv beruhigt, nicht das tiefe Einatmen.
- **Triff im Alarmzustand keine wichtige Entscheidung.** Erst atmen, dann führen.
- **Übe die Technik in ruhigen Zeiten.** Im Alarm lernst du nichts Neues mehr. Nur, was du geübt hast, steht dir zur Verfügung.

AUS DER PRAXIS

- **Der persönliche Angriff im Meeting.** Ein Kollege wird laut und greift dich an. Der Reflex: zurückschießen. Druck erzeugt Gegendruck, es eskaliert. Stattdessen: ein einziger langer Ausatem, dann ruhig den Rahmen setzen: „Ich höre, dass Ihnen das wichtig ist. Das klären wir, aber in ruhigem Ton, gleich in kleiner Runde.“ Du deeskalierst, statt mitzubrennen.
- **Die schlechte Nachricht am Telefon.** Bevor du zurückrufst und im ersten Impuls reagierst: drei Runden 4-6-Atmung. Du antwortest aus dem klaren Kopf, nicht aus dem Alarm. Oft rettet genau diese Minute eine Beziehung, die eine vorschnelle Reaktion beschädigt hätte.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Die Eskalation im Kundentermin.** Der Kunde wird laut, dein Puls steigt. Ein langer Ausatem, dann ruhig: „Ich möchte das gut lösen, lassen Sie uns einen Moment sortieren.“ Du bleibst am Steuer, statt in den Kampfmodus zu gehen. Souveränität ist oft nur diese eine Pause.
- **Die E-Mail, die dich auf 180 bringt.** Bevor du im Affekt antwortest: Entwurf schreiben, nicht senden, dreimal atmen, morgen früh nochmal lesen. In den meisten Fällen formulierst du sie am nächsten Tag völlig anders und rettest eine Beziehung, die die Nacht-Version beschädigt hätte.
- **Der Schlüsselmitarbeiter kündigt.** Freitagnachmittag liegt die Kündigung deines wichtigsten Manns auf dem Tisch und dein Puls schießt hoch. Genau jetzt bloß nicht aus dem Alarm heraus reagieren. Erst das Nervensystem runterfahren, eine Nacht drüber schlafen, dann das Gespräch. Die Entscheidung, die du ruhig triffst, ist fast immer die klügere.

PERSÖNLICHES FAZIT

Wie oft hätte ich mir eine Reaktion gewünscht, die ich nicht aus dem Bauch abgefeuert hätte. Dass zwischen Reiz und Reaktion ein Atemzug liegt und dass in diesem Atemzug meine ganze Freiheit steckt, ist vielleicht die wichtigste Lektion für jede Führungskraft. Sie kostet Übung. Aber sie verändert alles.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Innerlich, vor der Tür: Erst atmen, dann führen. Ich atme, bevor ich wirke.“

”Lass mich kurz durchatmen, dann antworte ich dir in Ruhe.“

„Darüber entscheide ich nicht im Affekt, ich melde mich in einer Stunde.“

„Ich sehe, dass hier viel Spannung ist. Lass uns einen Moment nehmen, bevor wir weitermachen.“

x DER MYTHOS

Viele glauben: „Ruhig bleiben ist Typsache. Ich bin halt so, das kann ich nicht ändern.“

In Wahrheit: Selbstregulation ist eine Fähigkeit, die man trainiert wie einen Muskel, kein Charakterzug. Dein Nervensystem folgt deinem Atem, nicht deinem guten Vorsatz. Deshalb hilft kein „Reiß dich zusammen“, sondern ein langer Ausatem. Wer das übt, wird nicht kühler, sondern souveräner.

REFLEXION & NOTIZEN

Woran merkst du zuerst, dass dein Nervensystem übernimmt, dein persönlicher Stressmarker?
Und welche eine Übung nimmst du dir für die nächste enge Situation fest vor?

Vom Verstehen ins Tun: Nimm dir mit, was du diese Woche wirklich anwendest

- *Woran merkst du zuerst, dass dein Nervensystem übernimmt, dein Stressmarker?*
- *In welchen Situationen lässt du dich am leichtesten provozieren?*
- *Welche deiner Reaktionen deeskalieren, welche verschärfen?*
- *Wann triffst du Entscheidungen aus dem Alarm statt aus Klarheit?*

- Übe die 4-6-Atmung in ruhigen Zeiten, damit sie im Ernstfall abrufbar ist.
- Wende die 4-Sekunden-Regel an: Stopp, Atmen, Haltung, erst dann sprechen.
- Merksatz für den Ernstfall: „Ich atme, bevor ich wirke.“
- Deute verbale Angriffe als Ausdruck innerer Not, nicht als etwas Persönliches.
- Vertrag eine wichtige Entscheidung bewusst: „Darüber entscheide ich nicht im Affekt.“

Mein konkreter erster Schritt, bis wann:

Das Vier-Ohren-Modell

Warum eine Nachricht immer vier Botschaften trägt, nach Schulz von Thun

Gesagt ist nicht gehört. Vier Ohren hören immer mit. Wähl bewusst, welches du ansprichst.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Jede Nachricht trifft auf vier Ohren, nicht nur auf das Sach-Ohr.
- Frag dich** Auf welchem Ohr könnte mein Gegenüber das gerade hören?
- Probier** Sag im nächsten heiklen Gespräch die Sachbotschaft ausdrücklich dazu.

DIE SITUATION

Eine Nachricht hat nie nur eine Bedeutung. Jede Aussage trägt vier Botschaften gleichzeitig und auf welchem „Ohr“ dein Gegenüber hört, entscheidet, was ankommt. So wird aus einem harmlosen Satz ein Streit, den niemand wollte, nur weil Sender und Empfänger auf verschiedenen Ebenen unterwegs waren.

Das erklärt, warum ein sachlich gemeinter Satz plötzlich als Angriff landet und warum du als Sender nie ganz kontrollierst, was beim anderen ankommt. Aber du kannst es *steuern*: wenn du weißt, auf welchen vier Ohren gehört wird und deine Botschaft bewusst auf die richtige Ebene legst.

DIE VIER OHREN

Der Klassiker: Jemand sagt im Auto „Es ist grün.“ Vier Ohren hören daraus vier verschiedene Dinge.



Ein Satz, vier Botschaften. Welche am lautesten ankommt, bestimmt der Empfänger, nicht du.

Was im Kopf passiert

Missverständliche Worte und wer für das Ankommen verantwortlich ist

DER ZWILLING DER DREI FILTER

Das Vier-Ohren-Modell geht auf den Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun zurück und ist der praktische Zwilling der drei Filter aus Werkzeug 02: Dort ging es darum, wie *du* hörst; hier darum, wie deine Botschaft bei *anderen* ankommt. Beides sagt dasselbe: Zwischen gemeint und verstanden liegt immer eine Übersetzung.

Wenn du gereizt reagierst, hörst du fast immer auf dem **Beziehungsohr**: Du hörst einen Angriff, wo vielleicht nur eine Sachinformation gemeint war. Das limbische System springt an, bevor der präfrontale Cortex prüfen kann, was wirklich gesagt wurde.

● VERANTWORTUNG FÜRS ANKOMMEN

Ein oft übersehener Grund für Streit sind schlicht missverständliche Worte: Manche tragen zwei Bedeutungen. Bevor du in einen Konflikt gehst, lohnt eine simple Frage: „Bevor wir uns streiten, meinen wir dasselbe Wort verschieden?“

Und die entscheidende Haltung: Als Führungskraft trägst du die größere Verantwortung fürs Ankommen. Nicht „Ich habe es doch gesagt“, sondern *„Ist es so angekommen, wie ich es meinte?“* Es gibt keine unverständlichen Texte, nur missverstandene Worte.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Als Führungskraft sendest du den ganzen Tag Botschaften und trägst die größere Verantwortung dafür, wie sie ankommen. Wer die vier Ohren kennt, hört auf, sich über „unlogische“ Reaktionen zu wundern und liefert die Ebene mit, auf der er gemeint ist. Das entschärft Konflikte, bevor sie entstehen und macht dich als Kommunikator berechenbar, was Sicherheit gibt. Besonders in der schriftlichen und hybriden Kommunikation, wo das Beziehungsohr besonders empfindlich mithört, entscheidet dieses Bewusstsein über Vertrauen oder Distanz.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Frag dich beim Senden: Auf welchem Ohr wird das ankommen? Und beim Empfangen: Auf welchem höre ich gerade?
- Wenn du gereizt reagierst, prüf zuerst, ob wirklich ein Angriff gemeint war. Meist hörst du auf dem Beziehungsohr.
- Mach die Ebene explizit: „Meinst du das als Kritik oder als Bitte?“ Das entschärft Missverständnisse sofort.
- Sag selbst klar, was du meinst und liefere die Ebene mit, dann muss dein Gegenüber nicht raten.

AUS DER PRAXIS

- **„Es ist grün.“** Der eine meint nur die Ampel (Sachebene). Der andere hört „Fahr endlich, du Schnarcher“ (Beziehungs- und Appellohr) und ist gekränkt. Wer das Modell kennt, fragt statt zu kontern: „Meinst du das als Vorwurf? So war es gar nicht gemeint.“
- **„Der Bericht ist noch nicht fertig.“** Du sagst es nüchtern (Sachebene). Der Mitarbeiter hört „Du bist zu langsam“ (Beziehungsohr) und geht in Verteidigung. Ein kurzes „Ich frage nur nach dem Stand, das ist kein Vorwurf“ holt das Gespräch zurück, bevor es entgleist.
- **Die knappe E-Mail.** „Bitte bis morgen erledigen.“ Auf dem Beziehungsohr klingt das nach Befehl. Ein Satz mehr, der die Ebene klärt („Kein Vorwurf, ich brauche es nur pünktlich für den Termin“) und aus einer möglichen Kränkung wird eine klare Bitte.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Das Lob, das als Kritik ankam.** „Für deine Verhältnisse richtig gut“: gemeint als Anerkennung, gehört als Herabsetzung. Das Beziehungsohr ist gnadenlos. Sag lieber schlicht, was konkret gut war, dann kommt Lob auch als Lob an.
- **Die Rückfrage, die als Misstrauen ankam.** „Bist du sicher, dass das reicht?“ Sachlich gemeint, als Zweifel an der Kompetenz gehört. Ein Rahmen davor („Ich frag nur, um mitzudenken, nicht weil ich zweifle“) holt die Sachebene zurück, bevor die Verteidigung hochfährt.
- **Eine knappe Ansage von ganz oben.** Die Geschäftsführung schickt eine kurze Vorgabe und dein Team hört auf dem Beziehungsohr sofort: „Die da oben trauen uns nichts zu.“ Gemeint war nur die Sache. Wenn du weißt, dass jede Nachricht auf vier Ohren trifft, übersetzt du die Botschaft so, dass sie als Ziel ankommt und nicht als Angriff.

PERSÖNLICHES FAZIT

Hätte ich früher gewusst, dass mein Gegenüber mit vier Ohren hört und nicht mit einem, hätte ich viele „unerklärliche“ Reaktionen sofort verstanden. Klar reden heißt nicht lauter reden, es heißt, die Ebene mitzuliefern, auf der man gemeint ist. Das ist gelernt, nicht angeboren.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Meinst du das als Kritik oder als Bitte?“

„Ich frage nur nach dem Stand, das ist kein Vorwurf.“

„Mir geht es um die Sache, nicht um dich.“

Bevor wir uns streiten: Meinen wir dasselbe Wort vielleicht verschieden? „

DER MYTHOS

Viele glauben: „Ich habe doch klar gesagt, was ich meine, also ist es auch so angekommen.“

In Wahrheit: Jeder Mensch hört mit vier Ohren gleichzeitig und welches am lautesten ist, bestimmt der Empfänger, nicht du. Klar reden heißt deshalb nicht nur, den Inhalt zu sagen, sondern die Ebene mitzuliefern, auf der er gemeint ist.

REFLEXION & NOTIZEN

Auf welchem Ohr hörst du am schnellsten einen Angriff? Und wo war zuletzt in Wahrheit gar keiner gemeint? Notiere den Satz und auf welchem Ohr er vermutlich falsch ankam.

Vom Verstehen ins Tun: Nimm dir mit, was du diese Woche wirklich anwendest

- *Auf welchem Ohr hörst du am schnellsten einen Angriff?*
- *Wo war zuletzt in Wahrheit gar kein Angriff gemeint?*
- *Auf welchem Ohr sendest du selbst am liebsten?*
- *Welche deiner Botschaften kommen oft anders an als gemeint?*

- Frag bei Gereiztheit: „Meinst du das als Kritik oder als Bitte?“
- Liefere beim Senden die Ebene mit: „Mir geht es um die Sache, nicht um dich.“
- Kläre missverständliche Worte, bevor du streitest.
- Prüf eine gereizte Reaktion: War wirklich ein Angriff gemeint?
- Formuliere eine heikle Nachricht einmal bewusst fürs richtige Ohr.

Mein konkreter erster Schritt, bis wann:

Aktives Zuhören

Die unterschätzte Hälfte der Kommunikation

Die meisten hören zu, um zu antworten. Führung beginnt damit, zuzuhören, um zu verstehen.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Zuhören ist die leiseste und oft stärkste Form von Führung.
- Frag dich** Höre ich gerade zu, um zu verstehen, oder um zu antworten?
- Probier** Spiegle im nächsten Gespräch in eigenen Worten, was du verstanden hast.

DIE SITUATION

Die meisten Führungskräfte arbeiten an ihrem Reden: an der überzeugenden Ansage, dem klaren Wort. Dabei liegt die größere Wirkung oft in der stillen anderen Hälfte: im Zuhören. Denn du kannst nur führen, was du verstehst und verstehen kannst du nur, wenn du wirklich zuhörst, statt innerlich schon auf deine Antwort zu warten.

Zuhören ist keine Passivität. Es ist die aktivste Form von Präsenz: ganz da sein, im Hier und Jetzt, beim anderen, nicht schon drei Sätze weiter.

WAS AKTIVES ZUHÖREN AUSMACHT

Der Begriff geht auf den Psychologen Carl Rogers zurück: dem anderen mit voller Aufmerksamkeit und ohne sofortiges Urteil zuhören, um ihn wirklich zu verstehen. Drei Bewegungen machen den Unterschied.

Ganz zuwenden

Handy weg, Blickkontakt, volle Präsenz. Halbe Anwesenheit spürt jeder sofort und sie verschließt.

„Du klappst den Laptop zu und drehst dich ganz zu ihm. Erst dann fängt er richtig an zu reden.“

Nachfragen & spiegeln

Gib in eigenen Worten wieder, was du verstanden hast (paraphrasieren). So merkt der andere, dass du wirklich folgst.

„Habe ich dich richtig verstanden? Dir fehlt vor allem die klare Ansage.“

Nicht sofort bewerten

Widersteh dem Drang, gleich zu urteilen oder zu lösen. Hör erst zu Ende, bevor du reagierst.

„Statt „Halb so wild“ erst mal: „Erzähl, was ist passiert?“

Was im Kopf passiert

Paraphrasieren, Oxytocin und warum Zuhören der leiseste Motivator ist

GEHÖRT WERDEN BERUHIGT DAS GEHIRN

Wenn sich ein Mensch gehört und verstanden fühlt, beruhigt sich sein **limbisches System**, emotionale Abwehr sinkt und der **präfrontale Cortex** kann sich wieder auf Lösungen konzentrieren. Echtes Zuhören signalisiert Sicherheit und Zugewandtheit und kann die Ausschüttung von **Oxytocin** fördern, dem Botenstoff für Bindung und Vertrauen. Schon bevor eine Lösung kommt, ist die Beziehung gestärkt.

Das stärkste Werkzeug dabei ist das **Paraphrasieren**: das Gehörte mit eigenen Worten wiederholen, ohne die ursprüngliche Bedeutung zu verändern. „Wenn ich dich richtig verstanden habe, meinst du ...?“ Damit prüfst du dein Verständnis und gibst dem anderen das Gefühl, wirklich gehört zu werden. Die entscheidende Frage ist nicht „Hast du mich verstanden?“, sondern „*Was hast du verstanden?*“

● ZUHÖREN IST DER LEISESTE MOTIVATOR

Hinter dem Drang, sofort zu antworten, steckt oft das Bedürfnis, recht zu behalten. Eine der nützlichsten Fragen im Gespräch lautet deshalb: „*Will ich hier recht haben oder ans Ziel kommen?*“ Wer zuhört, gibt kurz das Rechthaben auf und gewinnt fast immer das Ziel.

Reinhard Sprenger zugespitzt: Es ist nicht die Aufgabe der Führungskraft zu motivieren, sondern Demotivation zu vermeiden. Nichts demotiviert so verlässlich wie das Gefühl, nicht gehört zu werden; und wenig baut so viel auf wie echtes Zugehört-Werden.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Zuhören ist keine nette Geste, sondern wirksames Führungshandeln: Es beruhigt, klärt, deeskalisiert und motiviert, oft mehr als jede Ansage. Wer sich gehört fühlt, denkt mit, übernimmt Verantwortung und bleibt. Nichts demotiviert so verlässlich wie das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden. Gerade in Konflikten und in hybriden Teams, wo Nähe fehlt, ist echtes Zuhören dein stärkster Hebel für Vertrauen. Und es kostet dich nichts außer der Bereitschaft, kurz nicht recht haben zu müssen.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Stell den inneren Monolog ab. Hör auf, deine Antwort zu bauen, während der andere noch spricht.
- Paraphrasiere: „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“ Das schafft Klarheit und Vertrauen zugleich.
- Halte Stille aus. Drei bis fünf Sekunden Schweigen laden den anderen ein, tiefer zu gehen.
- Frag, bevor du rätst: „Willst du einen Rat oder soll ich erst mal nur zuhören?“
- Übe die Atemantwort: vor dem Reagieren dreimal bewusst atmen. Das beruhigt und hält dich präsent.

AUS DER PRAXIS

- **Die aufgewühlte Mitarbeiterin.** Sie kommt wegen eines Projekts zu dir. Du unterdrückst den Impuls, Lösungen aufzuzählen, hörst zu, fragst nach, spiegelst. Nach zehn Minuten sagt sie: „Danke, jetzt weiß ich, was ich tue.“ Keine einzige Lösung kam von dir: Sie hat sich beim Erzählen selbst sortiert, weil ihr jemand wirklich zugehört hat.
- **Der Konflikt zwischen zwei Kollegen.** Solange sich keiner gehört fühlt, ist keine Lösung möglich. Lass beide ihre Sicht zu Ende schildern und spiegle sie, bevor ihr über Lösungen redet. Oft entspannt sich der halbe Konflikt allein dadurch, dass beide merken: Ich wurde verstanden.
- **Das Feierabend-Türgespräch.** Jemand steht mit einem Anliegen in der Tür, während du schon gehen willst. Statt halb zuzuhören, sag ehrlich: „Das ist mir wichtig, lass es uns morgen früh in Ruhe besprechen.“ Volle Aufmerksamkeit später schlägt halbe jetzt.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Das Kündigungsgespräch, das keins wurde.** Ein Leistungsträger will gehen. Statt sofort Gegenangebote zu machen, hörst du erst wirklich zu, was fehlt. Oft ist es nicht das Geld, sondern das Gefühl, übersehen zu werden und genau das änderst du im Gespräch, bevor es zu spät ist.
- **Das Meeting, in dem alle schwiegen.** Statt die Stille zu füllen, hältst du sie aus und fragst offen: „Was denkt ihr wirklich?“ und wartest. Die ehrlichste Antwort kommt oft erst nach fünf Sekunden Schweigen, die sich für dich wie eine Minute anfühlen.
- **Die stille Leistungsträgerin, auf die immer Verlass war.** Auf einmal sagt sie in Besprechungen kaum noch etwas, reagiert gereizt, lässt Dinge liegen, die ihr früher wichtig waren. Nicht der Typ ist das Signal, sondern die Veränderung. Such früh das ruhige Gespräch und hör wirklich zu, statt gleich Lösungen zu werfen. Oft reicht das, um jemanden aufzufangen, bevor er ganz kippt.

PERSÖNLICHES FAZIT

Ich habe lange geglaubt, Führung heißt, immer eine Antwort zu haben. Dass die stärkste Wirkung oft im Zuhören liegt, nicht im Reden, habe ich spät gelernt. Wer zuhört, um zu verstehen statt um zu antworten, führt leiser und wirkt tiefer.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Habe ich richtig verstanden, dass ...?“

„Willst du einen Rat oder soll ich erst mal nur zuhören?“

„Was hast du verstanden? Statt: Hast du mich verstanden?“

„Erzähl weiter, ich höre zu. (und dann: Stille aushalten)

DER MYTHOS

Viele glauben: „Eine gute Führungskraft hat auf alles sofort eine Antwort und eine Lösung.“

In Wahrheit: Oft will der andere gar keine Lösung, sondern erst einmal gehört werden. Wer zu früh löst, nimmt ihm das eigene Denken und signalisiert ungewollt: „Du schaffst es allein nicht.“ Manchmal ist gutes Zuhören die eigentliche Hilfe.

REFLEXION & NOTIZEN

Wann hast du zuletzt zugehört, um zu verstehen, statt um zu antworten? Und was hättest du dabei fast überhört? In welchem Gespräch willst du gerade eher recht behalten als verstehen?

Vom Verstehen ins Tun: Nimm dir mit, was du diese Woche wirklich anwendest

Verantwortungssprache

Vom Müssen zum Wählen: wie deine Sprache Haltung formt

Du musst fast nichts. Du wählst fast alles. Sprich so und du führst so.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Aus „ich muss“ wird „ich wähle, weil“.
- Frag dich** Wo sammle ich gerade fremde „man müsste“ bei mir ein?
- Probier** Gib eine Aufgabe mit der Frage zurück: Was ist dein nächster Schritt?

DIE SITUATION

Wie du sprichst, formt, wie du und dein Team denken. „Ich muss“, „man kann da nichts machen“, „die da oben“: Das ist Opfersprache. Sie macht ohnmächtig und wartend. Verantwortungssprache dreht das um: Sie macht sichtbar, wo du in Wahrheit die Wahl hast und wer die Wahl sieht, handelt auch.

Das ist keine Kosmetik. Sprache prägt das Denken und das Denken prägt das Handeln. Deine Wortwahl färbt auf dein ganzes Team ab, im Guten wie im Schlechten.

SAG ES SO

Oft liegt zwischen Ohnmacht und Handlungskraft nur ein anderes Wort. Diese kleinen Umformulierungen kannst du morgen benutzen.

OPFERSPRACHE	VERANTWORTUNGSSPRACHE
„Ich muss noch ...“	„Ich entscheide mich, ... zu tun.“
„Man kann da nichts machen.“	„Was liegt konkret in meiner Hand?“
„Die da oben haben entschieden.“	„Ich trage die Entscheidung mit und erkläre, warum.“
„Du machst mich wütend.“	„Ich ärgere mich, wenn ...“

Was im Kopf passiert

„Ich muss" → „Ich wähle, weil ..." und wie du das Problem-Abladen stoppst

WÖRTER, DIE UNSICHTBARE GRENZEN SETZEN

Sprache ist kein Beiwerk des Denkens, sie ist sein Werkzeug. Wörter wie „muss", „kann nicht", „immer", „nie" heißen im NLP-Meta-Modell **Modaloperatoren**. Sie setzen unsichtbare Grenzen. Der stärkste Hebel ist einer: Ergänze hinter jedes „Ich muss" ein „... weil". „**Ich muss zum Meeting**" wird zu „**Ich wähle, zum Meeting zu gehen, weil mir das Team wichtig ist.**" Derselbe Termin, ein völlig anderes Gefühl und ein sichtbarer Grund.

Neurobiologisch heißt das: „Ich muss" hält dich im Getrieben-Modus (Amygdala, Druck). „Ich wähle, weil ..." holt den präfrontalen Cortex dazu: Du fühlst dich am Steuer und handelst auch so.

DAS PROBLEM-ABLADEN STOPPEN

Verantwortungssprache hat auch eine Seite nach außen. Wenn jemand ein Problem bei dir ablädt („Das funktioniert alles nicht"), gibst du es mit einer einzigen Frage zurück in seine Hand: „*Welche Lösung schlägst du vor?*" Das ist keine Abwehr, sondern Respekt: Du traust ihm zu, mitzudenken, statt nur zu klagen.

Und noch ein Baustein: „Ich muss" → „Ich wähle" → **Response Ability**, die Fähigkeit, angemessen zu antworten. Sieben Bausteine, kein einziges Mal das Wort „Schuld" nötig.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Deine Sprache formt die Haltung deines Teams, im Guten wie im Schlechten. Ein Team, das „man kann da nichts machen" und „die da oben" spricht, wartet und schiebt Verantwortung nach oben. Ein Team, das „ich wähle" und „was liegt in unserer Hand" spricht, handelt. Du bist das Sprachvorbild: Wovon du sprichst und wie, färbt ab. Verantwortungssprache ist damit kein Wording-Trick, sondern der leiseste und wirksamste Kulturhebel, den du hast, jeden Tag, in jedem Satz.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Ertappe dein „muss“. Frag dich: Muss ich wirklich oder wähle ich es aus guten Gründen?
- Ersetze „man“ und „die“ durch „ich“ und „wir“. Die erste Person übernimmt Verantwortung.
- Sprich in Möglichkeiten statt in Zwängen. „Ich kann“ öffnet, „ich muss“ verengt.
- Sei Vorbild. Dein Team übernimmt deine Sprache. Hör einmal bewusst hin, wie oft „müssen“ und „die da oben“ fallen.

AUS DER PRAXIS

- **„Ich muss das jetzt machen.“** Ein Mitarbeiter klingt getrieben. Du fragst ruhig: „Wählst du es? Aus welchem Grund?“ Plötzlich redet er über Sinn statt über Zwang und übernimmt die Aufgabe innerlich, statt sie nur abzuarbeiten.
- **Eine unpopuläre Entscheidung von oben.** Statt „Die da oben wollen das“ sagst du: „Ich trage das mit und hier ist der Grund.“ Dein Team folgt keiner Ausrede, sondern einer Haltung. Genau daran erkennen Menschen echte Führung.
- **Das Problem-Abladen im Flur.** „Das klappt alles nicht.“ Statt selbst zu lösen, gibst du zurück: „Welche Lösung schlägst du vor?“ Aus einer Klage wird ein Vorschlag und der Mitarbeiter übernimmt wieder seinen Teil.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Die Ausrede im Statusmeeting.** „Das ging nicht, weil die anderen nicht geliefert haben.“ Statt es stehen zu lassen, fragst du ruhig: „Und was war dein Teil daran, was tust du beim nächsten Mal anders?“ Nicht als Vorwurf, sondern als Einladung zur Verantwortung.
- **Deine eigene Sprache unter Druck.** Achte einmal auf dich selbst in einer stressigen Woche: Wie oft sagst du „ich muss“? Jedes „ich muss“, das du in „ich wähle, weil ...“ drehst, holt dich zurück ans Steuer und dein Team hört, dass Verantwortung kein Zwang ist, sondern eine Haltung.
- **Das Team wartet auf dich.** „Da müsste mal jemand ran“, heißt es und alle schauen zu dir. Solange du jedes „man müsste“ selbst einsammelst, bleibt die Verantwortung bei dir hängen. Gib sie zurück mit einer einzigen Frage: „Was ist dein nächster Schritt?“ Aus dem Müssen wird ein Wählen, aus Zuschauern werden Mitfahrer.

PERSÖNLICHES FAZIT

Dass ich fast nichts „muss“, sondern fast alles „wähle“, hätte mir früher viel Ohnmachtsgefühl genommen. Sprache ist kein Beiwerk, sie ist der Hebel, mit dem wir uns getrieben oder frei fühlen. Wer bewusst spricht, denkt anders. Und wer anders denkt, führt anders.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Ich entscheide mich, ... zu tun. Statt „Ich muss ...“

Was liegt konkret in meiner Hand? Statt „Man kann nichts machen.“

„Ich ärgere mich, wenn ... Statt „Du machst mich wütend.“

„ Welche Lösung schlägst du vor?

DER MYTHOS

Viele glauben: „Das sind doch nur Worte, entscheidend ist, was man tut.“

In Wahrheit: Sprache prägt das Denken und das Denken prägt das Handeln. Wer ständig „muss“, fühlt sich getrieben und wartet auf Erlaubnis. Wer „wählt“, fühlt sich am Steuer und handelt auch so. Die Worte sind nicht Kosmetik, sie sind der Hebel.

REFLEXION & NOTIZEN

Welchen „Ich muss“-Satz sagst du oft? Schreib ihn einmal mit „Ich wähle, weil ...“ auf. Und: Wo lädt gerade jemand ein Problem bei dir ab, das du zurückgeben könntest?

Vom Verstehen ins Tun: Nimm dir mit, was du diese Woche wirklich anwendest

- *Welchen „Ich muss“-Satz sagst du besonders oft?*
- *Wo lädt gerade jemand ein Problem bei dir ab, das du zurückgeben könntest?*
- *Wie oft fallen in deinem Team „man“ und „die da oben“?*
- *Wo wählst du in Wahrheit, sagst aber „muss“?*

- Ergänze hinter jedes „Ich muss“ ein „... weil“.
- Gib ein abgeladenes Problem zurück: „Welche Lösung schlägst du vor?“
- Ersetz „man“ und „die“ bewusst durch „ich“ und „wir“.
- Trag eine unpopuläre Entscheidung sichtbar mit und nenne den Grund.
- Formuliere Ärger als Ich-Botschaft: „Ich ärgere mich, wenn ...“

Mein konkreter erster Schritt, bis wann:

Positive Sprache

Sag, was du willst, nicht, was du nicht willst

Wohin du schaust, dahin fährst du. Sprich vom Ziel, nicht vom Hindernis.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Sag, was du willst, nicht was du nicht willst.
- Frag dich** Male ich das Bild, das ich will, oder das, das ich fürchte?
- Probier** Formuliere deine nächste Ansage einmal ganz ohne „nicht“ und „kein“.

DIE SITUATION

Jeder Fahrsicherheitstrainer sagt denselben Satz: Schau nicht auf das Hindernis, schau auf den Weg. Denn wohin du schaust, dorthin lenkst du: Der Blick zieht die Hände nach. Mit Sprache ist es genauso: Sie lenkt die Aufmerksamkeit. „Mach keine Fehler“ richtet den Blick auf den Fehler. „Arbeite sorgfältig“ zeigt den Weg.

SAG ES SO

Beide Sätze meinen oft dasselbe, aber sie richten den Blick auf völlig Verschiedenes. Der eine malt den Baum an die Wand, der andere zeigt die Straße.

STATT	SAG LIEBER
„Komm nicht wieder zu spät.“	„Ich möchte, dass wir pünktlich um neun starten.“
„Das ist völlig unstrukturiert.“	„Lass uns das in drei klare Schritte gliedern.“
„Ihr dürft die Kunden nicht vergraulen.“	„Sorgen wir dafür, dass sich jeder Kunde gut aufgehoben fühlt.“
„Mach jetzt keinen Fehler.“	„Zeig ihnen ruhig und klar, was du kannst.“
„Verliert bloß keine Zeit.“	„Lasst uns zügig und konzentriert durchziehen.“
„Kein Chaos mehr im Lager.“	„Sorgen wir für klare Ordnung im Lager.“
„Reg dich nicht so auf.“	„Lass uns in Ruhe schauen, was hier wirklich los ist.“

Was im Kopf passiert

Der RAS, das neue Auto und der Rosenthal-Effekt

ENERGIE FOLGT DER AUFMERKSAMKEIT

Dein Gehirn verstärkt das, worauf es seine Aufmerksamkeit richtet. Du kennst das Phänomen: Sobald du vorhast, dir ein bestimmtes Auto zu kaufen, siehst du es plötzlich überall fahren, sogar in deiner Wunschfarbe. Das Auto war vorher genauso da. Verändert hat sich nur dein Filter.

Dieser Filter heißt **Retikuläres Aktivierungssystem (RAS)**. Aus Millionen Reizen lässt er das durch, worauf du eingestellt bist. Sprache stellt diesen Filter ein: Wer „Nicht runterfallen!“ ruft, pflanzt das Bild vom Fallen. Deshalb landet „Stolpere nicht“ oft beim Stolpern: Dein Kopf muss das Bild erst aufrufen, das er nicht denken soll.



Der RAS lässt durch, worauf du gerade eingestellt bist. Worüber du sprichst, dorthin richtet er den Blick.

● ERWARTUNG LENKT LEISTUNG: DER ROSENTHAL-EFFEKT

Positive Sprache ist mehr als Optimismus. Der **Rosenthal-Effekt** zeigt: Die Erwartung einer Führungskraft lenkt das Verhalten ihrer Leute, messbar. Bei Schülern nachgewiesen, deren Lehrer glaubten, sie hätten besonderes Potenzial: Allein diese Erwartung führte zu besseren Leistungen. Wer seinen Leuten zutraut, dass sie wachsen, stärkt ihre Entwicklung, bevor ein Ergebnis sichtbar ist.

Wichtig: Das ist *kein* Schönreden. Ein Problem klar zu benennen bleibt richtig. Die Kunst ist, es mit einer Richtung zu verbinden. „Das trägt so noch nicht“ ist ehrlich; „... und so wird es besser“ zeigt den Weg.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Wohin dein Team schaut, dahin lenkt es seine Energie und deine Worte richten diesen Blick aus. „Macht keine Fehler“ pflanzt das Bild vom Fehler; „arbeitet sorgfältig“ zeigt den Weg. Als Führungskraft setzt du mit jeder Ansage einen Fokus. Positive Sprache ist dabei kein Schönreden, sondern gezielte Aufmerksamkeitslenkung: Du benennst Probleme klar, richtest den Blick aber auf die Lösung. Und dein Zutrauen wirkt messbar (Rosenthal-Effekt): Wem du zutraust, dass er wächst, den stärkst du, bevor ein Ergebnis sichtbar ist.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Sag das Ziel, nicht das Verbot. Ein klares Ziel wirkt stärker als ein „nicht“.
- Achte eine Woche auf deine „nicht“- und „kein“-Sätze und dreh jeden in ein Ziel um.
- Positive Sprache ist kein Schönreden. Klartext bleibt Klartext, nur auf die Lösung gerichtet.
- Es beginnt im Kopf: Wer selbst auf Lösungen schaut statt auf Probleme, spricht von allein positiver.

AUS DER PRAXIS

- **Der Rote-Ferrari-Test.** Denk jetzt bitte auf keinen Fall an einen roten Ferrari. Und? Was ist im Kopf? Genau. Dein Gehirn muss das Bild erst aufrufen, das es nicht denken soll. Ein Ziel dagegen gibt dem Kopf sofort die richtige Richtung.
- **Vor der Präsentation eines Mitarbeiters.** Statt „Mach jetzt bloß keinen Fehler“ sagst du „Zeig ihnen, was du kannst, ruhig und klar.“ Der Blick geht aufs Gelingen, nicht auf den Absturz und genau das verbessert die Leistung spürbar (Rosenthal lässt grüßen).
- **Die Zielvorgabe fürs Quartal.** Statt „Wir dürfen die Reklamationen nicht steigen lassen“ sag „Wir sorgen dafür, dass jede Lieferung sitzt.“ Dasselbe Ziel, aber der RAS des Teams richtet sich aufs Gelingen und dorthin lenkt es auch seine Energie.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Die Sicherheitsansage in der Produktion.** „Nicht unkonzentriert werden!“ lenkt den Blick auf die Unkonzentriertheit. „Bleibt bei jedem Handgriff präsent“ zeigt, was zu tun ist. Bei sicherheitskritischer Arbeit entscheidet diese Feinheit im Zweifel über einen Unfall.
- **Das Zutrauen vor der großen Aufgabe.** Statt „Hoffentlich geht das nicht schief“ sag: „Ich bin sicher, du kriegst das hin und ich bin da, wenn du was brauchst.“ Dein ausgesprochenes Zutrauen ist kein Wunschdenken; es hebt die Leistung tatsächlich. Menschen wachsen an dem, was man ihnen zutraut.
- **Kurz vor dem großen Liefertermin.** Du sagst „bloß jetzt keine Fehler“ und genau die häufen sich. Das Gehirn behält vor allem das Bild, das du malst. Sag, was du willst, nicht was du fürchtest: „Wir liefern sauber und pünktlich, Schritt für Schritt.“ Wohin die Aufmerksamkeit geht, dahin geht die Leistung.

PERSÖNLICHES FAZIT

Hätte ich früher gewusst, wie sehr meine Worte den Fokus meiner Leute lenken, hätte ich sie bewusster gewählt. Sprache malt Bilder und Bilder lenken Verhalten. Seitdem frage ich mich vor jeder Ansage: Zeige ich gerade das Hindernis oder den Weg?

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

- „ Ich möchte, dass wir pünktlich um neun starten. Statt „Komm nicht zu spät.“
- „ Zeig ihnen ruhig und klar, was du kannst. Statt „Mach keinen Fehler.“
- „ Lass uns das in drei klare Schritte gliedern.
- „ Das trägt so noch nicht und so wird es besser. (Klartext + Richtung)

x DER MYTHOS

Viele glauben: „Positive Sprache heißt, Probleme wegzulächeln und alles schönzureden.“

In Wahrheit: Du darfst und sollst Probleme klar ansprechen. Positive Sprache richtet den Klartext nur auf die Lösung aus statt auf den Vorwurf. „Das trägt so noch nicht und ich zeige dir, wie es besser geht“ ist ehrlich und lösungsorientiert zugleich.

REFLEXION & NOTIZEN

Notiere drei „nicht“-Sätze aus deinem Alltag und dahinter jeweils das Ziel, das du eigentlich meinst. Worauf ist dein eigener RAS gerade eingestellt: auf Probleme oder auf Lösungen?

Feedback & Fehler als Helfer

Rückmeldung, die trägt statt bremst und Fehler als Wegweiser

Ein Fehler ist eine Warnleuchte. Du kannst sie überkleben oder lesen. Nur eine der beiden Reaktionen bringt dich sicher ans Ziel.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Fehler, die man melden darf, sind Helfer, keine Bedrohung.
Frag dich Werden bei uns Fehler gemeldet oder versteckt?
Probier Reagier auf den nächsten Fehler mit „Was lernen wir?“ statt „Wer war das?“.

DIE SITUATION

Ein Fehler ist im Grunde nichts anderes als eine Warnleuchte im Auto: eine Information, dass etwas nicht stimmt. Du kannst sie überkleben oder lesen. In einer Kultur, in der Fehler bestraft werden, werden sie versteckt. In einer, in der sie besprochen werden, werden sie behoben. Und Feedback ist der Hebel, der darüber entscheidet, welche Kultur bei euch wächst.

DAS MODELL · DIE WWW-W-FORMEL

Gutes Feedback läuft auf vier Rädern: Wahrnehmung, Wirkung, Wichtigkeit, Wunsch. Es beschreibt, statt zu urteilen und endet mit einem Wunsch statt einem Vorwurf.

4 - WHEEL - DRIVE



Wahrnehmung
was ich sah

Wirkung
welche Folge

Wichtigkeit
warum es zählt

Wunsch
was ich mir wünsche

Vier Räder, ein Feedback. Beobachtung statt Urteil und ein Wunsch statt einer Anweisung.

SO KLINGT DIE FORMEL ZUSAMMENGESETZT

„Mir ist aufgefallen, dass die Übergabe heute zwanzig Minuten gedauert hat (Wahrnehmung). Dadurch kam die Spätschicht später rein (Wirkung). Mir ist wichtig, dass wir sauber und pünktlich übergeben (Wichtigkeit). Ich wünsche mir, dass wir das beim nächsten Mal auf zehn Minuten straffen (Wunsch).“

Zwei Fehlerkulturen

DESTRUKTIV	KONSTRUKTIV
Erste Frage: „Wer war das?“	Erste Frage: „Was lernen wir daraus?“
Fehler = Charakterschwäche	Fehler = wertvolle Information
Fehler werden versteckt	Fehler werden früh gemeldet
Es herrscht Angst	Es wächst Vertrauen
Schuld wird gesucht	Ursachen werden gesucht
Man redet übereinander	Man redet miteinander
Wer meldet, steht als Depp da	Wer meldet, gilt als verlässlich
Probleme tauchen spät auf	Probleme tauchen früh auf
Gute Leute gehen	Gute Leute bleiben

DER UNTERSCHIED ENTSTEHT IM ERSTEN SATZ

Zwischen diesen beiden Kulturen liegt oft nur eine einzige Reaktion: deine erste, wenn etwas schiefgeht. „Wer war das?“ macht einen Fehler zur Gefahr, vor der man sich schützt, also versteckt man ihn. „Was lernen wir daraus?“ macht denselben Fehler zu einer Information, die dem ganzen Team hilft. Du entscheidest mit einem einzigen Satz, in welcher Spalte ihr lebt.

Gerade im Mittelstand wiegt das doppelt. In einem kleinen Betrieb spricht sich deine Reaktion in Stunden herum. Wer einmal für einen offen gemeldeten Fehler abgewatscht wurde, meldet den nächsten nicht mehr und mit ihm schweigt bald das ganze Team. Fehler verschwinden dann nicht, sie tauchen nur später und teurer wieder auf. Eine gute Fehlerkultur ist deshalb kein Wohlfühlthema, sondern handfeste Schadensvermeidung.

Was im Kopf passiert

„Das war falsch“ statt „Du bist falsch“: die älteste Feedbackregel, endlich erklärt

VERHALTEN TRIFFT, IDENTITÄT VERLETZT

Es gibt einen feinen, aber entscheidenden Unterschied zwischen zwei Sätzen: **„Das war falsch“** und **„Du bist falsch.“** Der erste ist *verhaltensbezogen*: Er führt dazu, dass jemand die Sache in Ordnung bringt. Der zweite ist *identitätsbezogen*: Er führt dazu, dass sich jemand zurückzieht und den nächsten Fehler lieber nicht mehr meldet. Genau hier entscheidet sich, ob deine Fehlerkultur wächst oder verstummt.

Das ist die emotionspsychologische Begründung der ältesten Feedbackregel überhaupt: *Kritisiere die Tat, nicht den Menschen*. Anerkennung wiederum spricht das Belohnungssystem (unter anderem Dopamin) an und fördert Motivation und Lernfreude, aber nur, wenn das Feedback konkret, verhaltensbezogen und zeitnah ist.

● DIESELBE ACHSE BEIM LOBEN

Lob wirkt am stärksten, wenn es sich auf die **Handlung** bezieht, nicht auf die Identität. „Du hast das sehr gründlich vorbereitet“ trägt; „Du bist eben ein Genie“ macht abhängig und ängstlich.

Handlungsbezogen ist konstruktiv, bei Kritik wie bei Lob (authentischer vs. hubristischer Stolz; u. a. Yeung & Shen, 2019).

„Das war falsch“ bringt jemanden dazu, es in Ordnung zu bringen. „Du bist falsch“ bringt ihn dazu, den nächsten Fehler nicht mehr zu melden.“

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Führung ohne Feedback ist Orientierungslosigkeit, aber Feedback, das verletzt, spaltet. Wie du Rückmeldung gibst, entscheidet, ob bei euch eine Kultur des Versteckens oder des Lernens wächst. Und deine allererste Reaktion auf einen gemeldeten Fehler prägt diese Kultur mehr als jedes Leitbild. Wer die WWW-Formel nutzt und die Tat von der Person trennt, macht aus Kritik Entwicklung und aus Fehlern Frühwarnsignale. Das ist einer der größten Hebel für Qualität, Sicherheit und Vertrauen, den du hast und er kostet nur Bewusstheit.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Deine Reaktion auf den ersten Fehler prägt die ganze Kultur. „Danke, dass du es sagst“ ist eine Einladung, „nicht schon wieder“ ein Riegel.
- Trenne Fehler von Person. Sag, was schief lief und wie es besser geht, ohne jemanden zum Versager zu machen.
- Geh mit deinen eigenen Fehlern offen um. Dann dürfen es alle anderen auch.
- Gib Feedback konkret und zeitnah, am Verhalten, nicht am Charakter, auf allen vier Rädern (WWW).

AUS DER PRAXIS

- **Die WWW-Formel in Aktion.** Statt „Deine Präsentation war chaotisch“ sagst du: „Mir ist aufgefallen, dass sehr viele Zahlen auf den Folien waren (Wahrnehmung); dadurch war die Kernbotschaft schwer zu finden (Wirkung); für unsere Kunden ist genau die aber entscheidend (Wichtigkeit); ich wünsche mir beim nächsten Mal eine klare Aussage pro Folie (Wunsch).“ Dasselbe Anliegen, aber es kommt an, statt zu verletzen.
- **Der erste Satz entscheidet.** Jemand meldet einen Fehler. „Danke, dass du es sagst, lass uns schauen, was wir draus lernen“ öffnet die Tür. „Nicht schon wieder“ schließt sie für lange.
- **Dein eigener Fehler zuerst.** „Da habe ich mich vertan, das war meine Fehleinschätzung.“ Ab diesem Moment ist Fehler-Zugeben im Team erlaubt. Nichts öffnet eine ehrliche Fehlerkultur so sehr wie eine Führungskraft, die vorangeht.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Der wiederkehrende Flüchtigkeitsfehler.** Statt „Immer dasselbe mit dir“ sag auf den vier Rädern: „Mir ist zum dritten Mal X aufgefallen (Wahrnehmung); dadurch entsteht Nacharbeit (Wirkung); für den Kunden ist das kritisch (Wichtigkeit); ich wünsche mir eine kurze Gegenkontrolle (Wunsch).“ Konkret statt Charakterurteil.
- **Das Lob, das wirklich wirkt.** „Gut gemacht“ verpufft. „Wie du gestern den aufgebrauchten Kunden runtergeholt hast, ruhig, klar, lösungsorientiert, das war stark“ bleibt. Präzises, handlungsbezogenes Lob zeigt: Ich sehe genau hin. Das motiviert mehr als jede Prämie.
- **Der Leistungsträger, der das Klima vergiftet.** Er bringt die besten Zahlen und behandelt die Kollegen von oben herab. Viele Chefs schweigen, weil die Leistung ja stimmt. Ein Fehler. Trenn die Leistung vom Verhalten und benenne beides klar: die Zahlen zählen, der Ton zählt auch. Wer den einen gewähren lässt, verliert am Ende die anderen.

PERSÖNLICHES FAZIT

Wie viele gute Leute hätte ich früher mit ungeschicktem Feedback verunsichert, weil ich die Person traf, wo ich das Verhalten meinte. „Das war falsch“ bringt jemanden dazu, es in Ordnung zu bringen. „Du bist falsch“ bringt ihn dazu, sich zu verstecken. Dieser feine Unterschied hätte mir früher viel Vertrauen geschenkt.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

- „ *Danke, dass du es sagst, lass uns schauen, was wir draus lernen.*
- „ *Mir ist aufgefallen ... (Wahrnehmung); das führt dazu ... (Wirkung); wichtig ist ... (Wichtigkeit); ich wünsche mir ... (Wunsch).*
- „ *Das war so noch nicht richtig und ich zeige dir, wie es besser geht.*
- „ *Da habe ich mich selbst vertan. Der eigene Fehler zuerst.*
- „ *„Was bräuchtest du, damit das beim nächsten Mal glattläuft?“*
- „ *„Zwei Dinge liefen top, eine Sache würde ich anders machen: ...“*
- „ *„Das ist uns passiert, nicht dir allein. Wie lösen wir es?“*
- „ *„Ich sehe das anders und will verstehen, wie du es siehst.“*
- „ *„Danke für die offene Meldung. Genau so bleibt uns Ärger erspart.“*
- „ *„Was nehmen wir beim nächsten Mal mit?“*

 DER MYTHOS

Viele glauben: „Eine lockere Fehlerkultur ist Nachlässigkeit, dann macht ja jeder, was er will.“

In Wahrheit: Eine gute Fehlerkultur ist anspruchsvoller als eine ängstliche, weil offen über Ursachen geredet wird, statt sie zu vertuschen. Nicht der Fehler wird gefeiert, sondern das Lernen daraus. Das verlangt mehr Reife, nicht weniger.

REFLEXION & NOTIZEN

Mit welchem allerersten Satz reagierst du beim nächsten gemeldeten Fehler? Schreib ihn dir jetzt wortwörtlich auf. Und: Formuliere ein aktuelles Feedback einmal komplett auf den vier W-Rädern.

Vertrauen im Team

Das Fundament, auf dem alles andere läuft

Vertrauen ist kein Lohn für gutes Verhalten. Es ist der Vorschuss, der gutes Verhalten erst möglich macht.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Vertrauen ist das Fundament, auf dem alles andere läuft.
- Frag dich** Warum sagen mir meine Leute die Wahrheit, oder eben nicht?
- Probier** Gib diese Woche einmal sichtbar einen eigenen Fehler zu.

DIE SITUATION

Ohne Vertrauen wird jede Zusammenarbeit zäh: Menschen sichern sich ab, sagen dir nicht die Wahrheit, denken nicht mit, machen Dienst nach Vorschrift. Vertrauen ist kein weiches Extra, sondern die Grundlage, auf der Tempo, Ehrlichkeit und Eigenverantwortung überhaupt erst entstehen. Es ist der Boden, auf dem alle anderen Werkzeuge greifen.

WORAUS VERTRAUEN WÄCHST

Vertrauen fällt nicht vom Himmel und lässt sich nicht anordnen. Es wächst im Alltag, aus drei Quellen.

Verlässlichkeit

Du hältst dein Wort, auch bei Kleinigkeiten. Berechenbarkeit ist die Basis, auf die man sich verlassen kann.

„Du sagst „ich melde mich Freitag“ und meldest dich Freitag. Jedes Mal.“

Ehrlichkeit

Du sagst auch Unbequemes, respektvoll, aber klar. Keine nette Fassade, sondern echte Auskunft.

„Das Angebot war zu schwach, so gewinnen wir den Kunden nicht.“ Offen, aber respektvoll.

Sicherheit

Wer widerspricht oder einen Fehler zugibt, wird nicht bestraft. Erst diese Sicherheit macht Offenheit möglich.

„Einer widerspricht dir im Meeting und du sagst: „gut, dass du das ansprichst.“

Was im Kopf passiert

„Kann ich dir vertrauen?“ und fünf Hebel für psychologische Sicherheit

DAS GEHIRN PRÜFT ZUERST SICHERHEIT

Bevor dein Inhalt ankommt, bewertet das **limbische System** deines Gegenübers eine einzige Frage: „Kann ich dir vertrauen?“ Stimmen deine Worte mit Körpersprache, Ton und Mimik überein (Kongruenz), wird das als sicher gelesen und stärkt Vertrauen und kann die Ausschüttung von **Oxytocin** begünstigen, dem Bindungshormon. Widersprechen sich die Signale, interpretiert das Gehirn das als Bedrohung: Misstrauen entsteht.

Deshalb gilt in der Führung: **Go First**. Vertrauen ist ein Vorschuss, kein Lohn. Wer wartet, bis der andere es sich „verdient“ hat, wartet ewig, denn ohne Vertrauen bekommt der andere gar keine Chance, es zu zeigen.

● FÜNF HEBEL · SCARF

Ob sich Menschen sicher genug fühlen, um ehrlich zu sein, hängt an fünf Bedürfnissen (SCARF nach David Rock): **Status** (fühle ich mich gesehen?), **Sicherheit** (weiß ich, woran ich bin?), **Autonomie** (habe ich Wahl?), **Zugehörigkeit** (gehöre ich dazu?), **Fairness** (geht es gerecht zu?). Wird eines verletzt, reagiert das Gehirn wie auf eine echte Bedrohung und Vertrauen bricht weg.

Besonders unterschätzt: Autonomie. Wer echte Wahl hat, ist zufriedener, oft billiger als jede Gehaltserhöhung und tiefer in der Wirkung.

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Vertrauen ist der Boden, auf dem alles andere wächst: Tempo, Ehrlichkeit, Eigenverantwortung, das Melden schlechter Nachrichten, bevor sie zur Krise werden. Ohne Vertrauen sichern sich Menschen ab, machen Dienst nach Vorschrift und sagen dir nicht die Wahrheit. Als Führungskraft gehst du in Vorleistung („Go First“), denn Vertrauen ist ein Vorschuss, kein Lohn. Wer wartet, bis der andere es sich „verdient“, wartet ewig. In der hybriden Arbeit, wo Nähe fehlt, ist bewusst gestaltetes Vertrauen die größte Führungsaufgabe überhaupt.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Halte dein Wort, gerade bei den kleinen Dingen. Dort entscheidet sich Vertrauen, nicht bei den großen Reden.
- Geh als Erster in Vorleistung (Go First): Gib Verantwortung ab und zeig, dass du zutraust.
- Sei als Erster verletzlich. Wer eigene Fehler zugibt, erlaubt es allen anderen auch.
- Schütze die, die ehrlich sind. Wer die Wahrheit sagt, darf dafür nie schlechter dastehen.

AUS DER PRAXIS

- **Aufgabe abgeben, ohne nachzuhaken.** Du überträgst Verantwortung und widerstehst dem Drang, ständig zu kontrollieren. Das Signal kommt an: „Ich traue dir das zu.“ Nichts stärkt Eigenverantwortung mehr und nichts bremst sie so wie ständiges Über-die-Schulter-Schauen (Autonomie!).
- **Der eigene Fehler im Meeting.** Du sagst offen: „Da habe ich mich vertan.“ Ab diesem Moment traut sich auch dein Team, ehrlich zu sein. Verletzlichkeit von oben ist kein Autoritätsverlust, sondern schafft die Sicherheit, in der alle offener werden.
- **Die ehrliche schlechte Nachricht.** Ein Mitarbeiter meldet früh, dass ein Projekt kippt. Belohnst du die Ehrlichkeit („Gut, dass du es früh sagst“), bekommst du beim nächsten Mal wieder die Wahrheit. Bestraft du den Boten, hörst du künftig nur noch Schönfärberei.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Der Fehler, der fast vertuscht wurde.** Ein Mitarbeiter gesteht dir zögernd einen teuren Fehler. Sagst du „Danke, dass du direkt kommst, jetzt lösen wir das zusammen“, bekommst du beim nächsten Mal wieder die Wahrheit früh genug, um zu handeln. Deine Reaktion hier ist eine Investition in jede künftige Ehrlichkeit.
- **Das Mikromanagement, das Vertrauen frisst.** Du gibst eine Aufgabe ab und fragst dann dreimal am Tag nach. Das Signal: „Ich traue dir nicht.“ Widerstehst du dem Kontrolldrang und lässt echte Autonomie, wächst Eigenverantwortung. Nichts stärkt Menschen so wie ein zugetrauter Freiraum.
- **Nach der Kündigungswelle sagt keiner mehr die Wahrheit.** Es gab Kündigungen und seitdem hörst du nur noch, was du hören willst. In einem kleinen Betrieb, in dem du das System bist, wiegt jedes Signal doppelt. Trau dich, eigene Fehler zuzugeben, halt dein Wort, bleib ruhig bei schlechten Nachrichten. Wahrheit kommt erst zurück, wenn sie sich sicher anfühlt.

PERSÖNLICHES FAZIT

Vertrauen zuerst zu geben, statt es mir „verdienen“ zu lassen, war eine der schwersten und wichtigsten Lektionen für mich. Es fühlt sich riskant an und ist doch der einzige Weg, auf dem der andere überhaupt zeigen kann, dass er es wert ist. Wer als Führungskraft nicht in Vorleistung geht, erntet ewiges Abwarten.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Ich traue dir das zu, mach es auf deine Art.“

„Da habe ich mich vertan. Verletzlichkeit zuerst (Go First).“

„Wer mir ehrlich Bescheid gibt, steht bei mir nie schlechter da.“

„Gut, dass du es früh sagst.“

DER MYTHOS

Viele glauben: „Vertrauen muss man sich erst verdienen, also gebe ich vorerst keins.“

In Wahrheit: Vertrauen ist ein Vorschuss. Wer wartet, bis der andere es sich „verdient“ hat, wartet ewig, denn ohne Vertrauen bekommt der andere gar keine Chance, es zu zeigen. Führung heißt, mutig in Vorleistung zu gehen: wach, aber nicht misstrauisch.

REFLEXION & NOTIZEN

Wem in deinem Team könntest du gerade mehr Vertrauen im Voraus schenken und woran würde er es konkret merken? Welches der fünf Bedürfnisse (Status, Sicherheit, Autonomie, Zugehörigkeit, Fairness) kommt bei euch zu kurz?

Situatives Führen

Kein Fahrstil passt auf jede Straße

Führe nicht alle gleich, sondern jeden richtig. Der Stil folgt dem Menschen, nicht deiner Gewohnheit.

NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

Lies Kein Fahrstil passt auf jede Straße.

Frag dich Führe ich gerade alle gleich, obwohl sie Verschiedenes brauchen?

Probier Frag vor der nächsten Aufgabe: Was braucht dieser Mensch hier gerade?

DIE SITUATION

Es gibt nicht den einen richtigen Führungsstil. Was bei einem erfahrenen Mitarbeiter perfekt passt (Freiraum), überfordert einen neuen, der noch Anleitung braucht. Gute Führung ist deshalb nicht ein Stil, sondern das bewusste Umschalten zwischen Stilen, je nachdem, was der Mensch und die Aufgabe gerade brauchen.

DAS MODELL · VIER STILE

Je nach Können und Sicherheit braucht jemand einen anderen Stil: von enger Führung bis zu vollem Freiraum.



Kein Stil ist gut oder schlecht. Entscheidend ist die Passung zu Können und Sicherheit.

Was im Kopf passiert

Woran du ein echtes Team erkennst und dich selbst überflüssig machst

DREI PRÜFSTEINE FÜR EIN TEAM

Situatives Führen ist am Ende Dienst am Menschen und an der Aufgabe. Deshalb lohnt eine klare Definition, was ein Team überhaupt ausmacht. Ich nutze drei Prüfsteine: (1) Es sind eigenständige **Individuen**, (2) sie haben eine **gemeinsame Zielsetzung**, (3) und **jeder weiß, was der andere tut**. Fehlt einer davon, weißt du sofort, wo du ansetzen musst: Fehlt das Miteinander der Fahrstile, hilft Werkzeug 01; fehlt das gemeinsame Ziel, braucht es Klarheit über die Richtung; fehlt die Transparenz, braucht es ein kurzes tägliches Abstimmen.

Und das eigentliche Ziel guter Führung ist paradox: sich selbst überflüssig zu machen. Jeder Schritt von „Anweisen“ hin zu „Delegieren“ bedeutet, dass jemand mehr selbst tragen kann. Das ist kein Kontrollverlust, sondern der sichtbarste Beweis, dass du gut geführt hast.

● DER KERN DER FÜHRUNG

Reife ist nie pauschal, sondern immer aufgabenspezifisch: Denselben Menschen führst du bei einer Routine anders als bei etwas ganz Neuem. Wer nur einen Stil hat, führt zwangsläufig die Hälfte seiner Leute falsch.

„Wir haben keinen Fachkräftemangel. Wir haben einen Mangel an Führung.“

RELEVANZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Es gibt nicht den einen richtigen Führungsstil und wer nur einen hat, führt zwangsläufig die Hälfte seiner Leute falsch. Was den erfahrenen Mitarbeiter beflügelt (Freiraum), überfordert den neuen (der Anleitung braucht) und umgekehrt. Situativ zu führen heißt, bewusst umzuschalten, statt nach Gewohnheit zu führen. Das ist anspruchsvoll, aber es ist der Kern wirksamer Führung: Menschen dort abzuholen, wo sie stehen und sie Schritt für Schritt zur Eigenständigkeit zu bringen, bis du dich selbst überflüssig gemacht hast. Genau daran misst sich, ob du gut geführt hast.

SO FÄHRST DU DAMIT

- Frag vor jeder Aufgabe: Wie viel Können und wie viel Sicherheit bringt dieser Mensch hier mit?
- Passe deinen Stil an Person und Aufgabe an, nicht an deine Gewohnheit.
- Führe denselben Menschen bei verschiedenen Aufgaben verschieden. Reife ist immer aufgabenspezifisch.
- Führe mit dem Ziel, dich überflüssig zu machen: Bewege jeden Schritt für Schritt Richtung Delegieren.

AUS DER PRAXIS

- **Der neue Mitarbeiter, komplexe Aufgabe.** Freiraum wäre hier keine Wertschätzung, sondern Überforderung. Er braucht jetzt klare Anleitung und die gibst du bewusst, ohne dich als Kontrollfreak zu fühlen. Genau das ist der richtige Stil für diese Situation.
- **Der erfahrene Kollege, enge Vorgaben.** Er ist frustriert, weil er längst mehr könnte. Ein Schritt zurück von dir und er blüht auf. Derselbe enge Stil, der beim Neuen genau richtig war, ist hier ein Fehler. Nicht der Stil ist gut oder schlecht, sondern die Passung.
- **Dieselbe Kollegin, zwei Aufgaben.** Im Tagesgeschäft führt sie souverän, bei einer ganz neuen Aufgabe ist sie unsicher. Also führst du sie je nach Aufgabe verschieden: hier Freiraum, dort Begleitung.

Aus der Praxis

Drei Situationen aus deinem Führungsalltag und was du daraus für morgen mitnimmst

- **Der Aufstieg des Fachexperten.** Dein bester Techniker wird Teamleiter und scheitert fast, weil er alles selbst macht. Er ist beim Führen ein Anfänger, obwohl er fachlich ein Meister ist. Führe ihn beim Thema „Delegieren“ eng an, statt ihn allein zu lassen. Reife ist immer aufgabenspezifisch.
- **Die Krise, die einen anderen Stil braucht.** Im Normalbetrieb delegierst du breit, in der akuten Krise braucht dein Team kurz klare Ansagen und Struktur. Kein Rückfall in Autoritarismus, sondern Passung: Der Stil folgt der Situation. Und sobald sich die Lage beruhigt, gibst du den Freiraum wieder zurück.
- **Der neue Azubi und der alte Hase.** Dem einen musst du jeden Schritt zeigen, der andere kennt den Laden seit dreißig Jahren und will einfach in Ruhe arbeiten. Führe beide gleich, verlierst du beide. Frag nicht „wie führe ich?“, sondern „was braucht dieser Mensch bei dieser Aufgabe gerade?“ Kein Fahrstil passt auf jede Straße.

PERSÖNLICHES FAZIT

Dass gute Führung nicht heißt, einen Stil zu perfektionieren, sondern bewusst zwischen Stilen zu wechseln, hätte mir früher viel Selbstzweifel genommen. Ich dachte lange, ich müsste „konsequent“ immer gleich führen. In Wahrheit ist die Kunst die Passung und das schönste Ziel ist, sich selbst überflüssig zu machen.

DEINE NOTIZEN

SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

„Ich begleite dich hier Schritt für Schritt, bis du sicher bist.“

„Du kannst das, ich halte dir den Rücken frei, entscheide du.“

„Das übergebe ich dir ganz. Melde dich, wenn du mich brauchst.“

„Wie viel Können und wie viel Sicherheit bringst du hier mit?“

DER MYTHOS

Viele glauben: „Ich habe eben meinen Führungsstil, so bin ich nun mal.“

In Wahrheit: Ein fester Stil ist bequem, aber teuer. Er passt mal und schadet mal. Wer nur einen Stil hat, führt zwangsläufig die Hälfte seiner Leute falsch. Sich anzupassen ist keine Beliebigkeit, sondern Passung und genau die unterscheidet gute von mittelmäßiger Führung.

REFLEXION & NOTIZEN

Wen führst du gerade mit dem falschen Stil: zu eng oder zu locker? Was bräuchte dieser Mensch stattdessen? Und prüfe dein Team an den drei Punkten: eigenständige Individuen? gemeinsames Ziel? weiß jeder, was der andere tut?

Modelle & Quellen (1/2)

Worauf dieser Kompass aufbaut, damit du jede Aussage einordnen und nachlesen kannst

Dieser Kompass übersetzt etablierte Führungs- und Persönlichkeitsmodelle in Alltagssprache. Hier siehst du offen, woher die Gedanken stammen: Werkzeug für Werkzeug.

WERKZEUG 01

Big Five · O.C.E.A.N.

Das in der Persönlichkeitspsychologie am breitesten erforschte Fünf-Faktoren-Modell; die zehn Aspekte nach DeYoung, Quilty & Peterson (2007). „Deep O.C.E.A.N.®“ ist die praxisnahe Übersetzung für Führung nach Hartmann, Buchner & Hümmeke (GU, 2023).

WERKZEUG 02

WahrnehmungsfILTER · „Landkarte ≠ Landschaft“

Grundgedanke der Allgemeinen Semantik nach Alfred Korzybski; ergänzt um das Reiz-Reaktion-Prinzip nach Viktor Frankl.

WERKZEUG 03

Circle of Control / Influence

Nach Stephen R. Covey (Einfluss- vs. Sorgen-Kreis); verwandt mit dem Konzept der Selbstwirksamkeit.

WERKZEUG 04

Growth Mindset

Nach Carol Dweck (Stanford): festes vs. entwickelbares Selbstbild; Lernkurve/„Tal“ als didaktische Vereinfachung.

WERKZEUG 05

Stressreaktion & Nervensystem

Zusammenspiel von Amygdala, präfrontalem Cortex und autonomem Nervensystem (Sympathikus/Parasympathikus), hier bewusst vereinfacht dargestellt.

WERKZEUG 06

Vier-Ohren-Modell · Kommunikationsquadrat

Nach Friedemann Schulz von Thun: jede Nachricht hat vier Seiten (Sach-, Selbstoffenbarungs-, Beziehungs- und Appell-Ebene).

Modelle & Quellen (2/2)

Kommunikation, Team und Führung: die Grundlagen der Werkzeuge 07 bis 12

WERKZEUG 07

Aktives Zuhören

Nach Carl Rogers (klientenzentrierter Ansatz): Paraphrasieren, Spiegeln, Verstehen vor Bewerten.

WERKZEUG 08

Verantwortungssprache

Response-Ability u. a. nach Boris Grundl; Reiz-Reaktion-Freiraum nach Viktor Frankl.

WERKZEUG 09

Positive Sprache · RAS & Framing

Selektive Aufmerksamkeit (Reticular Activating System) und Framing-Effekte aus der kognitiven Psychologie, als Alltagsbild erklärt.

WERKZEUG 10

Feedback & psychologische Sicherheit

Fehlerkultur nach Amy Edmondson (psychological safety); soziale Grundbedürfnisse nach dem SCARF-Modell von David Rock.

WERKZEUG 11

Vertrauen im Team

Anschlussfähig an Patrick Lencioni (Vertrauen als Fundament) und die Forschung zu psychologischer Sicherheit.

WERKZEUG 12

Situatives Führen

Nach Paul Hersey & Ken Blanchard: Führungsstil je nach Reife/Kompetenz und Situation der Mitarbeiter.

Ehrlich eingeordnet: Die neuropsychologischen Erklärungen in diesem Kompass sind bewusst vereinfacht: Sie sollen ein anschauliches Bild geben, keine Fachliteratur ersetzen. Wo ich Modelle in Alltagssprache übersetze, bleibt ihr Kern erhalten; die Zuspitzung auf einen Satz ist meine. Wer tiefer einsteigen will, findet zu jedem Werkzeug ein ausführliches Kapitel unter lengowski.com/wissen.

Deine 7-Tage-Anwendung

Ein Werkzeug, eine Woche: so wird aus Lesen echte Veränderung

Zwölf Werkzeuge auf einmal verändern nichts. Eines, konsequent eine Woche angewendet, verändert deinen Führungsalltag spürbar. Dieser Plan macht aus dem Kompass eine Gewohnheit. Leg dir am besten heute fest, mit welchem Werkzeug du startest.

-
- TAG 1** **Wähle ein Werkzeug.** Nicht das interessanteste, sondern das, das zu deiner aktuellen Baustelle passt. Der schnelle Wegweiser vorne hilft dir in Sekunden.
-
- TAG 2** **Verstehe den Kern.** Lies den Leitsatz und „Was im Kopf passiert“. Es reicht, den einen Mechanismus zu begreifen, nicht die ganze Seite auswendig zu können.
-
- TAG 3–5** **Wende es dreimal an.** In einer echten Situation: im nächsten 1:1, in der Teamrunde, bei der nächsten Reibung. Nutze die „Sag-es-so“-Sätze wortwörtlich, bis sie sich natürlich anfühlen.
-
- TAG 6** **Notiere die Wirkung.** Was hat sich verändert, bei dir, beim anderen, im Gespräch? Eine Zeile genügt. Genau dafür sind die Notizseiten da.
-
- TAG 7** **Entscheide bewusst.** Sitzt das Werkzeug? Dann nimm dir nächste Woche das nächste vor. Wirkt es noch nicht? Dann bleib eine Woche länger dran: Veränderung braucht Wiederholung, kein neues Thema.
-

Der Trick ist nicht Disziplin, sondern Wiederholung an einem echten Anlass. Wer ein Werkzeug siebenmal in echten Situationen benutzt hat, braucht das PDF nicht mehr, es ist dann Teil seines Fahrstils geworden.

Wie geht deine Reise weiter?

Zwölf Werkzeuge sind ein Anfang, keine Ziellinie

Du hast jetzt zwölf Werkzeuge im Handschuhfach. Das Entscheidende passiert aber nicht beim Lesen, sondern beim Fahren: wenn du eines davon in der nächsten schwierigen Situation wirklich anwendest. Fang mit einem an. Das reicht, um etwas zu verändern.

Die ganze Wissensdatenbank, frei zugänglich

Jedes dieser Werkzeuge ist ein Kapitel in der größten frei zugänglichen Wissensdatenbank über Führung im deutschsprachigen Raum. Über 130 verkettete Kapitel, ehrlich und aus der Praxis. → lengowski.com/wissen



Lieber gleich sprechen?

Manche Fragen klärt ein kurzes Gespräch schneller als jedes PDF. Sichere dir unkompliziert einen Termin für ein kostenloses Kennenlerngespräch, online, ohne Verpflichtung. → zeeg.me/lengowski



So könnte eine Zusammenarbeit aussehen

Vom 1:1-Sparring über Führungskräfte-Training bis zu Deep O.C.E.A.N.®-Teamprofilen: Schau dir in Ruhe an, wie ich Führungskräfte und Teams im Mittelstand begleite. → lengowski.com/angebot



„Nicht die Situation steuert dich, sondern die Bedeutung, die du ihr gibst. Und die liegt an deinem Steuer.“



Alexander Lengowski

Business & Mental Coach und Trainer für Persönlichkeit und Führung im Mittelstand

