FUHRUNG DIE WIRKT.

Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit gestalten

BERND BÜRGL

Führung, die wirkt
Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit bewusst gestalten

© 2025 Bernd Bürgl
Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch wird als digitale PDF-Ausgabe zur Verfügung gestellt.
Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk ist als PDF-Version zur privaten, nicht-kommerziellen Nutzung bestimmt.

Die Weitergabe dieser Datei im unveränderten Zustand ist ausdrücklich gestattet. Eine kommerzielle Nutzung oder Bearbeitung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Autors.

Hinweis zur Entstehung

Dieses Buch wurde im Schreib- und Überarbeitungsprozess punktuell durch KI-gestützte Werkzeuge unterstützt.
Die inhaltliche Verantwortung, Konzeption und finale Textfassung liegen vollständig beim Autor.
Die im Buch angeführten Beispiele beruhen auf persönlichen Erfahrungen des Autors.

Haftungsausschluss

Die Inhalte dieses Buches wurden mit größter Sorgfalt erstellt.
Sie stellen keine rechtliche, wirtschaftliche oder organisatorische Beratung dar.
Eine Haftung für etwaige Schäden, die aus der Anwendung der Inhalte entstehen, ist ausgeschlossen.

Version: 1.0
Stand: 12/2025
www.dobest.at

Vorwort

Dieses Buch ist kein Rezeptbuch.
Und kein Modellhandbuch.

Es ist aus Praxis entstanden.
Aus Führung in Banken, Airlines, Start-ups, Bergbahnen und Tourismusunternehmen.
Aus Situationen, in denen Entscheidungen Wirkung hatten.
Und aus solchen, in denen sie es nicht taten.

Ich habe viele Modelle kennengelernt.
Einige wirken.
Viele nur auf Papier.

Was am Ende zählt,
ist nicht das Modell.
Sondern das eigene Auftreten.

Führung wirkt dann,
wenn Menschen Vertrauen fassen.
Wenn sie Verantwortung übernehmen.
Wenn Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit gleichzeitig möglich werden.

Dieses Buch lädt dazu ein,
die eigene Führung zu reflektieren.
Nicht alles zu übernehmen.
Sondern das herauszunehmen,
was zu den eigenen Werten, Zielen und zur persönlichen Haltung passt.

Denn gute Führung ist nicht einheitlich.
Sie ist authentisch.

Wenn dieses Buch dazu beiträgt,
klarer zu führen,
bewusster zu entscheiden
und Wirkung zu entfalten,
hat es seinen Zweck erfüllt.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT 3
FÜHRUNG HEUTE 6
1 MICH SELBST FÜHREN 8
1.1 Vorbilder & Herausforderungen 8
1.2 Die drei psychologischen Grundbedürfnisse 10
1.3 Charakterstärken – dein natürlicher Hebel 11
1.4 Denkpräferenzen – warum Unterschiede wertvoll sind 12
1.5 Emotionale Intelligenz – deine Wirkung unter Druck 12
1.6 Werte – dein innerer Kompass 13
2 TEAMS FÜHREN 16
2.1 Wann Teams leistungsfähig werden 16
2.2 Die Grundbedürfnisse im Teamalltag 18
2.3 Unterschiedliche Denkweisen – Vielfalt nutzen 19
2.4 Vertrauen entsteht im täglichen Handeln 20
2.5 Konflikte führen statt vermeiden 20
2.6 Leistung und Zufriedenheit im Team 21
3 LATERAL FÜHREN 24
3.1 Wann laterale Führung entscheidet 24
3.2 Einfluss entsteht nicht durch Titel 24
3.3 Einflussstile bewusst einsetzen 25
Praxisbeispiel: Lateral führen im Skiverbund amadé 25
3.4 Lateral führen unter Druck 27
4 FÜHREN IM CHANGE 29
4.1 Warum Change selten am Konzept scheitert 29
4.2 Emotionen im Change – die Change-Kurve 30
4.3 Unterschiedliche Denkpräferenzen im Change 30
4.4 Umsetzung verstehen – die Change-Formel 31
Praxisbeispiel: Change durch Verbindung 32
4.5 Entscheidungen und Emotionen 33
5 FÜHRUNG FORMT KULTUR 36
5.1 Was Kultur wirklich ist 37
5.1.1 Kultur entsteht durch Verhalten 37
5.1.2 Kultur ist erlernt – und wirksam 37
5.1.3 Führung wirkt immer 38
5.1.4 Kultur beeinflusst Leistung und Zufriedenheit 38
5.1.5 Kultur lässt sich nicht verordnen 39
5.2 Führung als Kulturtreiber 41
5.2.1 Führung wirkt – ob bewusst oder unbewusst 41
5.2.2 Vorleben schlägt Kommunikation 41
5.2.3 Konsistenz schafft Vertrauen 42
5.2.4 Führung unter Druck 42
5.2.5 Führung gestaltet Spielräume 44
5.2.6 Werte zeigen sich im Handeln 45
5.3 Leistungs- und Beziehungskultur 46
5.3.1 Warum Leistung Beziehung braucht 46
5.3.2 Psychologische Sicherheit als Grundlage 47
5.3.3 Vertrauen, Verantwortung und Klarheit 48
5.3.4 Feedback als Kulturinstrument 48
5.3.5 Leistung sichtbar machen 49
5.3.6 Beziehung unter Leistungsdruck 49
5.4 Kulturmuster und ihre Wirkung 51
5.4.1 Kulturmuster entstehen schleichend 51
5.4.2 Absicherung statt Verantwortung 52

5.4.3 Harmonie um jeden Preis ... 52
5.4.4 Leistungsdruck ohne Verbindung ... 53
5.4.5 Verantwortungsdiffusion ... 53
Praxisbeispiel: Beteiligung als Leistungshebel ... 54
5.5 Kultur bewusst entwickeln ... 56
5.5.1 Kleine Hebel, große Wirkung ... 56
5.5.2 Entscheidungen als Kulturinstrument ... 57
5.5.3 Rituale und Routinen gezielt nutzen ... 57
5.5.4 Sprache formt Wirklichkeit ... 58
5.5.5 Beteiligung bewusst gestalten ... 58
5.5.6 Konsequenz vor Perfektion ... 59
5.6 Kultur messbar machen – mit Augenmaß ... 60
5.6.1 Warum Messen sinnvoll ist ... 61
5.6.2 Was sich messen lässt – und was nicht ... 61
5.6.3 Werte als kulturelles Betriebssystem ... 62
5.6.4 Kultur sichtbar machen mit Wertearbeit (Barrett Values) ... 62
5.6.5 Messung als Startpunkt, nicht als Ziel ... 63
5.6.6 Verbindung zu Leistung und Zufriedenheit ... 64
6 PERSÖNLICHE WIRKSAMKEIT, UMSETZUNG UND GEWOHNHEITEN ... 66
6.1 Die eigene Führungsrolle ... 67
6.1.1 Führung ist mehr als eine Position ... 67
6.1.2 Erwartungen klären – nach innen und außen ... 67
6.1.3 Eigene Werte und Ziele als Orientierung ... 68
6.1.4 Die eigene Wirkung verstehen ... 68
6.2 Haltung vor Methode ... 70
6.2.1 Haltung wirkt schneller als Worte ... 70
6.2.2 Haltung steuert Verhalten ... 71
6.2.3 Übertragung auf Führung heute ... 72
6.2.4 Warum Methoden allein nicht tragen ... 72
6.2.5 Authentizität statt Rollenbilder ... 73
6.2.6 Haltung unter Druck ... 73
6.3 Umsetzung: Führung zeigt sich im Tun ... 75
6.3.1 Warum Umsetzung der Engpass ist ... 75
6.3.2 Kleine Handlungen entscheiden ... 75
6.3.3 Das 1-%-Prinzip in der Führung ... 76
6.3.4 Gewohnheiten schlagen Einsicht ... 77
6.3.5 Umsetzung braucht Verbindlichkeit ... 77
6.3.6 Dranbleiben statt neu anfangen ... 78
6.4 Gewohnheiten verändern – realistisch ... 79
6.4.1 Warum Gewohnheiten so mächtig sind ... 79
6.4.2 Das 1-%-Modell – richtig verstanden ... 80
6.4.3 Wie Gewohnheiten entstehen – knapp erklärt ... 80
6.4.4 Identität: Wer möchte ich als Führungskraft sein? ... 81
Ein persönliches Beispiel ... 81
6.4.5 Übertragung auf Führung ... 82
6.4.6 Realistische Veränderung ... 83
6.5 Selbstführung unter Druck ... 85
6.5.1 Druck verändert Verhalten ... 86
6.5.2 Eigene Stressmuster erkennen ... 86
6.5.3 Emotionen steuern, nicht unterdrücken ... 87
6.5.4 Denkpräferenzen unter Druck (HBDI) ... 87
Praxisbeispiel - Selbstführung unter realem Hochdruck ... 88
6.5.5 Persönliche Anker zur Stabilisierung ... 89
6.5.6 Druck als Führungsprüfung ... 90
6.6 Dranbleiben: Führung über Zeit ... 92
6.6.1 Wirkung entsteht über Zeit ... 92
6.6.2 Kleine Kurskorrekturen statt großer Neustarts ... 92
6.6.3 Selbstreflexion als Führungsroutine ... 93
6.6.4 Führung bleibt Entwicklung ... 93
6.6.5 Haltung bewahren ... 94
7 SCHLUSSWORT ... 95
8 IMPULSE & WEITERFÜHRENDE GEDANKEN ... 97

Führung heute

Dieser Teil richtet den Blick auf die veränderten Rahmenbedingungen von Führung.
Er zeigt, warum klassische Führungslogiken an ihre Grenzen stoßen,
und weshalb Haltung heute entscheidender ist als Technik.

Führung wirkt schneller, unmittelbarer und sichtbarer als früher.

Führung heute: eine Beobachtung aus dem Alltag

Vor kurzem sprach ich mit einem Berggastronomen
in einem Skigebiet.

Er sagte einen Satz,
der viel über Führung heute aussagt:

„Weißt du, heute muss ich viel sorgsamer
mit meinen Mitarbeitenden umgehen.

Früher, wenn es ihnen nicht gefallen hat,
sind sie nächste Saison nicht mehr gekommen.

Heute gehen sie am nächsten Tag."

Kein Lamento.
Keine Klage.
Eine nüchterne Feststellung.

Was sich verändert hat,
ist nicht nur der Arbeitsmarkt.
Sondern die Realität von Führung.

Was das über Führung heute zeigt

Bindung ist fragiler geworden.
Geduld kürzer.
Alternativen sichtbarer.

Das gilt nicht nur für Mitarbeitende.
Sondern auch für Entscheidungen und Planung.

Früher:

- Projekte auf 15 Jahre gedacht
- fünf Jahre sehr genau geplant

Heute:

- ein Jahr mit hoher Genauigkeit
- drei Jahre gelten bereits als langfristig

Die Welt ist schneller geworden.
Und Führung damit anspruchsvoller.

Führung heute bedeutet:

- bewusster im Umgang mit Menschen
- klarer in Entscheidungen
- flexibler in Planung
- konsequenter in Haltung

Nicht, weil Menschen „schwieriger“ geworden sind.
Sondern weil Systeme beweglicher sind.

Und genau dafür
braucht Führung neue Antworten.

1 Mich selbst führen

Bevor du andere führst, führst du dich selbst.
Selbstführung ist keine Technik.
Sie ist eine Entscheidung.
Eine Haltung.

Sie zeigt sich dann, wenn es schwierig wird.
Und genau dort entscheidet sie über Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit.

1.1 Vorbilder & Herausforderungen

Unser Führungsstil entsteht nicht im Seminarraum.
Er entsteht durch Menschen, die uns geprägt haben – positiv wie negativ.

Bei mir begann das früh.
Mein Vater prägte mich durch Freundlichkeit und Gelassenheit.
Meine Mutter durch Verlässlichkeit, Einsatz und Wärme.

Meine Großfamilie durch Vielfältigkeit.
Menschen waren wichtiger als Status.

Im Berufsleben kamen weitere prägende Begegnungen dazu.
Mein erster Chef war fordernd und fördernd zugleich.
Voller Energie. Voller Freude am Job.
Er teilte auch aus.
Einmal kritisierte er mich ungerechtfertigt vor einem Kunden.
Ich blieb ruhig. Sachlich. Respektvoll.
Am nächsten Tag bot er mir das Du-Wort an.
In einer Abteilung von fünfzehn Personen war ich erst der zweite.
Nicht wegen Leistung.
Wegen Haltung unter Druck.

Eine andere prägende Erfahrung war die Zusammenarbeit mit Niki Lauda.
Authentisch. Direkt. Kämpferisch.
Eigene Meinung war gefragt.
Keine Jasager. Keine Nachsager.
Dort habe ich gelernt, Verantwortung zu übernehmen – auch wenn es unbequem ist.

Es gab aber auch andere Erfahrungen.
Menschen, die manipulieren wollten.
Menschen, die ihren persönlichen Vorteil über das Gesamte stellten.
Menschen, die mich aufforderten, fiktive Rechnungen zu bezahlen.
Diese Situationen haben mir eines klar gemacht:
Integrität ist nicht verhandelbar – auch dann nicht, wenn sie etwas kostet.

Später traf ich Persönlichkeiten, die mich durch ihre Menschlichkeit beeindruckt haben.
Eine Mitbewerberin, die mich forderte, später Auftraggeberin wurde und heute eine Freundin ist.
Oder Partner im Tourismus, die durch Hausverstand, Purismus und Authentizität überzeugen.
Keine Oberfläche. Viel Substanz.

All diese Begegnungen haben meine Haltung geprägt.
Führung beginnt bei mir selbst.

Dein Führungsstil ist die Summe deiner Erfahrungen – und deiner Entscheidungen, was du daraus machst.

1.2 Die drei psychologischen Grundbedürfnisse

Menschen leisten nicht, weil sie müssen.
Sie leisten, weil sie wollen.

Dafür brauchen sie drei Dinge:

Autonomie

Wenn Autonomie fehlt, werden Menschen leise oder passiv.
Sie verlieren das Gefühl, etwas bewirken zu können.

Kompetenz

Wenn Kompetenz fehlt, werden Menschen unsicher oder defensiv.
Sie schützen sich – durch Rückzug, Kontrolle oder Rechtfertigung.

Verbundenheit

Wenn Verbundenheit fehlt, werden Menschen einsam.
Oder sie gehen.
Denn niemand möchte ein reines Betriebsmittel sein.

Menschen bleiben und leisten, wenn sie als Mensch gesehen werden – nicht nur als Funktion.

Zufriedenheit ist kein Extra. Sie ist Voraussetzung für nachhaltige Leistung.

Wie sich Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit im Führungsalltag konkret zeigen – und was passiert, wenn eines davon fehlt –, sehen wir im Kapitel „Teams führen“.

1.3 Charakterstärken[1] – dein natürlicher Hebel

Stärken erzeugen Energie.
Stärken erzeugen Mut.
Stärken erzeugen Wirkung.
Vor allem dann, wenn sie bewusst eingesetzt werden.

Ich habe immer wieder erlebt:
Menschen wachsen nicht, wenn man ihre Schwächen repariert.
Sie wachsen, wenn man ihre Stärken ernst nimmt.

Eine Stärke, die mich selbst begleitet, ist der Wille zur Weiterentwicklung.
Er hat mir geholfen, Branchen zu wechseln, Verantwortung zu übernehmen und auch unter Druck beweglich zu bleiben.

Stärken zu nutzen ist effizienter, als Schwächen zu bekämpfen.

Wie Stärken in Teams sichtbar werden und gezielt eingesetzt werden können, vertiefen wir später im Abschnitt zur Teamleistung.

[1] Die Arbeit mit Charakterstärken geht auf die Positive Psychologie zurück und wurde u. a. von Martin Seligman und Christopher Peterson entwickelt.
Vgl. Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues*. Oxford: Oxford University Press.

1.4 Denkpräferenzen – warum Unterschiede wertvoll sind

Menschen denken unterschiedlich.
Das ist kein Problem.
Das ist eine Ressource.

HBDI® [2] hat mir geholfen zu verstehen, warum Kommunikation oft scheitert –
nicht aus bösem Willen, sondern aus unterschiedlichen Denkpräferenzen.

Selbstführung bedeutet hier:
nicht von sich auf andere zu schließen.
Unterschiede wahrzunehmen.
Und bewusst damit umzugehen.
Nicht alles gleich zu machen – sondern anschlussfähig zu sein.

Vielfalt wird erst dann wirksam, wenn sie verstanden wird.

Welche Auswirkungen unterschiedliche Denkpräferenzen auf Kommunikation, Meetings und Konflikte haben, betrachten wir im Kapitel zur Zusammenarbeit im Team.

1.5 Emotionale Intelligenz – deine Wirkung unter Druck

Emotionale Intelligenz entscheidet, wie du unter Druck reagierst.
Wie du zuhörst.

[2] HBDI® (Herrmann Brain Dominance Instrument) ist ein Modell zur Messung und Beschreibung von Denk- und Arbeitspräferenzen, entwickelt von Ned Herrmann. Vgl. Herrmann, N. (1996). *The Whole Brain Business Book*. McGraw-Hill.

Wie du Grenzen setzt.
Wie du Entscheidungen triffst.

Sie ist messbar.
Trainierbar.
Und einer der stärksten Hebel für Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit.

Fachwissen bringt dich hinein.
Emotionale Intelligenz hält dich wirksam – auch dann, wenn es schwierig wird.

Diese Muster beobachte ich seit 2013 in der Arbeit mit EQ-i-2.0-Assessments[3] in unterschiedlichen Organisationen.

Wie emotionale Intelligenz Entscheidungen, Konflikte und den Umgang mit Druck beeinflusst, wird in den folgenden Kapiteln anhand konkreter Situationen sichtbar.

1.6 Werte – dein innerer Kompass

Werte geben Richtung.
Sie zeigen sich besonders dann, wenn es schwierig wird.

Ich habe gelernt:
Man erkennt seine Werte oft erst, wenn sie verletzt werden.
Ungerechtigkeit.
Respektlosigkeit.
Fehlende Authentizität.

Wer seine Werte kennt und lebt, führt stimmig.
Nach innen und nach außen.

Werte schützen dich – und sie machen dich verlässlich.

---

[3] Der EQ-i 2.0® ist ein wissenschaftlich validiertes Instrument zur Messung emotionaler Intelligenz und wurde von Multi-Health Systems (MHS) entwickelt.
Vgl. Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence*. Psicothema Vgl. Stein, S. und Book, H.(2011). The EQ Edge, Wiley

Welche Rolle Werte für Vertrauen, Kultur und Führung im Alltag spielen, betrachten wir im späteren Kapitel zur Organisations- und Teamkultur.

Fazit zu 1.

Selbstführung bedeutet:

- eigene Prägungen erkennen
- aus guten wie schwierigen Erfahrungen lernen
- Stärken nutzen
- Unterschiede respektieren
- Emotionen regulieren
- Werte leben
- Haltung zeigen

Das ist kein Zustand.
Das ist eine tägliche Entscheidung.

Praxisimpuls: Dein Selbstführungs-Check (10 Minuten)

Dieses kurze Instrument hilft dir, deine Selbstführung ehrlich einzuschätzen.
Nicht für andere. Nur für dich.

*Beantworte die folgenden Aussagen spontan auf einer Skala von **1 (trifft kaum zu)** bis **10 (trifft voll zu)**.*

1. *Ich kenne meine wichtigsten Werte und orientiere mein Handeln daran.*
2. *Ich bleibe auch unter Druck ruhig und handlungsfähig.*
3. *Ich nutze meine Stärken bewusst im Alltag.*
4. *Ich spreche Themen an, auch wenn sie unangenehm sind.*
5. *Ich treffe Entscheidungen und übernehme Verantwortung dafür.*
6. *Ich gehe respektvoll mit mir selbst um – auch bei Fehlern.*
7. *Ich reflektiere regelmäßig meine Wirkung auf andere.*

Auswertung

- ***unter 40 Punkte***
  → hoher Reflexions- und Entwicklungsbedarf
- ***40–55 Punkte***
  → solide Basis, punktuell ausbaufähig
- ***über 55 Punkte***
  → starke Selbstführung mit stabiler Wirkung

Dieser Check ist kein Test.
Er ist ein Spiegel.

Er zeigt dir, wo du gerade stehst – nicht, wo du stehen solltest.
Genau hier beginnt wirksame Entwicklung.

Diesen Selbstführungs-Check nutze ich häufig als Einstieg in Coachings und Leadership-Programme.

Selbstführung wirkt nie nur nach innen.
Sie zeigt sich im nächsten Schritt im Umgang mit anderen.
Im Team. In der Zusammenarbeit. In Konflikten.
In Entscheidungen.

Wie diese Haltung im Teamalltag konkret sichtbar wird, zeigt das nächste Kapitel.

2 Teams führen

Teams entstehen nicht durch Organigramme.
Sie entstehen durch Verhalten.
Durch Entscheidungen.
Durch den täglichen Umgang miteinander.

Ich habe Teams in sehr unterschiedlichen Kontexten geführt:
in Banken,
in einer Airline,
in Start-ups,
als Geschäftsführer in Tourismusresorts
und als Vorstand in Bergbahnen.

Die Systeme waren verschieden.
Die Muster waren gleich.

2.1 Wann Teams leistungsfähig werden

Teams werden leistungsfähig, wenn drei Dinge zusammenkommen:

- Orientierung
- Vertrauen
- Verantwortung

Vertrauen meint hier mehr als Sympathie.
Es meint psychologische Sicherheit.

Psychologische Sicherheit[4] bedeutet:
Menschen trauen sich, Fragen zu stellen.

[4] Psychologische Sicherheit beschreibt ein Arbeitsklima, in dem Menschen ihre Sichtweisen, Fragen und Fehler ohne Angst vor negativen Konsequenzen einbringen können. Der Begriff der psychologischen Sicherheit geht u. a. auf die Arbeiten von Amy Edmondson zurück. Vgl. Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization*. Wiley.

Sie sprechen Fehler an.
Sie äußern Zweifel.
Sie bringen Ideen ein – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Fehlt diese Sicherheit:

- werden Fehler versteckt
- bleiben Ideen unausgesprochen
- entsteht Anpassung statt Verantwortung

Mini-Story – psychologische Sicherheit im Alltag

Ich habe den Unterschied sehr früh erlebt.
In Meetings bei Lauda Air war es selbstverständlich, die eigene Meinung einzubringen.
Nicht laut.
Nicht provokant.
Aber klar, begründet und respektvoll.
Eigene Sichtweisen waren erwünscht – auch dann, wenn sie von anderen abwichen.

Später nahm ich an Meetings einer anderen Airline teil, die an uns beteiligt war.
Ich erinnere mich nicht mehr an jedes Thema oder jede Fragestellung.
Was mir jedoch sehr klar in Erinnerung geblieben ist, war die Dynamik.
Viele warteten ab.
Erst nachdem die jeweilige Führungskraft ihre Einschätzung abgegeben hatte, folgten weitere Wortmeldungen – meist in dieselbe Richtung.

Dieser Unterschied hat sich bei mir eingeprägt.
Nicht wegen der Inhalte.
Sondern wegen der Kultur.

Psychologische Sicherheit entscheidet darüber, ob Menschen ihre Sicht einbringen – oder ob sie zuerst abwarten, was Führung vorgibt.

Wo das Erste möglich ist, entstehen Perspektiven.
Wo das Zweite dominiert, entsteht Anpassung.

Leistung entsteht dort, wo Menschen wissen:

- wofür sie arbeiten
- was von ihnen erwartet wird
- und dass sie sich sicher einbringen können

2.2 Die Grundbedürfnisse im Teamalltag

Was in der Selbstführung gilt, gilt im Team verstärkt.

Autonomie im Team

Teams brauchen Entscheidungsspielräume.
Nicht für alles.
Aber dort, wo Verantwortung liegt.

Fehlt Autonomie:

- wird abgesichert
- wird gewartet
- wird nicht entschieden

Kompetenz im Team

Teams wollen wirksam sein.
Sie wollen Probleme lösen.

Kompetenz entfaltet Wirkung nur dann,
wenn Menschen Zugriff auf die nötigen Ressourcen haben
und weder überfordert noch unter Dauerstress gesetzt werden.

Fehlt diese Balance:

- übernehmen wenige zu viel
- andere ziehen sich zurück
- Leistung kippt in Druck

Verbundenheit im Team

Leistung braucht Beziehung.
Vertrauen entsteht im Alltag.

Fehlt Verbundenheit:

- entstehen Lager
- steigt Misstrauen
- sinkt Engagement

Teams leisten dann am besten,
wenn sie sich sicher fühlen – und ernst genommen.

2.3 Unterschiedliche Denkweisen – Vielfalt nutzen

Teams bestehen aus unterschiedlichen Denkweisen.
Keine ist besser als die andere.

Unterschiedliche Perspektiven sind kein Risiko.
Sie sind ein Qualitätsfaktor.

Divers zusammengesetzte Teams treffen bessere Entscheidungen,
wenn Unterschiede genutzt und nicht nivelliert werden.

Ich habe erlebt:

- analytische Denkweisen in Banken
- beziehungsorientierte im Tourismus
- visionäre in Start-ups
- sicherheitsorientierte in Bergbahnen

Probleme entstehen nicht durch Vielfalt.
Sie entstehen, wenn Unterschiede nicht benannt oder integriert werden.

Gute Teamführung bedeutet:

- Perspektiven sichtbar machen
- Beiträge verbinden

- Entscheidungen tragfähig treffen

Nicht alle müssen gleich denken.
Aber alle müssen wirksam beitragen können.

2.4 Vertrauen entsteht im täglichen Handeln

Vertrauen ist kein Workshop-Ergebnis.
Und es entsteht nicht durch Präsentationen oder Leitbilder.

Vertrauen entsteht durch:

- Zuhören
- Verlässlichkeit
- Konsistenz
- Fairness
- Umgang mit Fehlern

Teams beobachten Führung sehr genau.
Im täglichen Handeln.
In schwierigen Situationen.
Unter Druck.

Wo Fehler sanktioniert werden, wird Leistung vorsichtig.
Wo Verantwortung übernommen wird, wird Leistung mutig.

2.5 Konflikte führen statt vermeiden

Konflikte sind normal.
Sie zeigen Unterschiedlichkeit.

Entscheidend ist nicht, ob es Konflikte gibt.
Sondern wie damit umgegangen wird.

In funktionierenden Teams:

- werden Konflikte angesprochen
- werden Interessen geklärt
- bleibt Respekt erhalten

In dysfunktionalen Teams:

- werden Konflikte vermieden
- wandern sie in den Flurfunk
- blockieren sie Entscheidungen

Teamführung bedeutet nicht, Konflikte zu lösen.
Teamführung bedeutet, Konflikte führbar zu machen.

2.6 Leistung und Zufriedenheit im Team

Hohe Leistung ohne Zufriedenheit ist nicht nachhaltig.
Hohe Zufriedenheit ohne Leistung ist nicht wirksam.

Starke Teams verbinden beides.

Sie:

- kennen ihren Beitrag
- nutzen Unterschiede
- sprechen Dinge an
- übernehmen Verantwortung

Führung im Team heißt:

- Orientierung geben
- psychologische Sicherheit ermöglichen
- Verantwortung einfordern

Jeden Tag.

Fazit zu 2.

Teams führen heißt:

- psychologische Sicherheit schaffen
- Unterschiedlichkeit nutzen
- Verantwortung teilen
- Konflikte zulassen
- Leistung ermöglichen

Und vor allem:
sich selbst als Teil des Teams verstehen.

Praxisimpuls: Team-Check – Leistungsfähigkeit & Zufriedenheit (15 Minuten)

Bewerte jede Aussage auf einer Skala von 1 (trifft kaum zu) bis 10 (trifft voll zu).

1. *Wir wissen, wofür wir als Team arbeiten.*
2. *Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar.*
3. *Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Verantwortung liegt.*
4. *Ich kann im Team offen sprechen, ohne negative Folgen befürchten zu müssen.*
5. *Unterschiedliche Meinungen werden aktiv genutzt.*
6. *Konflikte werden offen angesprochen.*
7. *Wir können uns aufeinander verlassen.*
8. *Unsere Zusammenarbeit gibt Energie.*

Auswertung

- *unter 40 Punkte → akuter Klärungsbedarf*
- *40–55 Punkte → funktional, aber instabil*
- *über 55 Punkte → leistungsfähig und tragfähig*

Diesen Check nutze ich häufig als Einstieg in Team-Workshops und Führungsprozesse.

Teams leisten dann am besten, wenn Menschen sich sicher fühlen, Verantwortung zu übernehmen.

Teams enden nicht an Abteilungsgrenzen.

Im nächsten Kapitel geht es darum, wie Führung wirkt,

wenn formale Macht fehlt –

lateral, über Bereiche hinweg, mit Einfluss statt Anweisung.

3 Lateral führen

Führung endet nicht an Linien.
Sie beginnt dort, wo formale Macht allein nicht mehr reicht.

Lateral führen heißt:
Einfluss nehmen ohne Weisungsbefugnis.
Orientierung geben ohne Hierarchie.
Ergebnisse erzielen über Interessen hinweg.

In modernen Organisationen ist das Alltag.
Projekte.
Matrixstrukturen.
Verbünde.
Stakeholder.
Und sehr oft: Führen nach oben.

3.1 Wann laterale Führung entscheidet

Lateral führen wird relevant, wenn:

- Verantwortung geteilt ist
- Ziele nur gemeinsam erreichbar sind
- Interessen auseinanderlaufen
- Entscheidungen große Wirkung haben

Je größer die Verantwortung, desto häufiger ist Führung lateral.
Nicht als Ausnahme.
Sondern als Regelfall.

3.2 Einfluss entsteht nicht durch Titel

Ohne formale Macht wirken andere Hebel:

- Glaubwürdigkeit
- Beziehung
- Anschlussfähigkeit
- Verlässlichkeit
- Timing

Menschen folgen nicht, weil sie müssen.
Sie folgen, weil sie Sinn sehen.
Oder weil sie Vertrauen haben.

Lateral führen heißt, diese Hebel bewusst zu nutzen.

3.3 Einflussstile bewusst einsetzen

Lateral führen bedeutet, den passenden Einflussstil zur Situation zu wählen.
Nicht jeder Kontext braucht das Gleiche.

In der Praxis haben sich folgende Einflussrichtungen bewährt
(angelehnt an die MHS-Einflussstile):

- Sachlich überzeugen, wenn Fakten tragen
- Kooperieren, wenn Unterstützung notwendig ist
- Gemeinsame Ziele betonen, wenn Interessen zusammenlaufen
- Interessen ausgleichen, wenn Ziele nicht deckungsgleich sind
- Klare Anweisungen geben, wenn Zeitdruck herrscht
- Beziehung nutzen, wenn Vertrauen der entscheidende Hebel ist

Wirksam wird Führung, wenn Stil und Situation zusammenpassen.

Praxisbeispiel: Lateral führen im Skiverbund amadé

Eine der prägendsten Erfahrungen mit lateraler Führung habe ich als Vorstandsvorsitzender von Ski amadé gemacht –
einem der größten Skiverbünde Europas mit rund zwanzig rechtlich eigenständigen

Bergbahnunternehmen.
Unterschiedliche Eigentümer.
Unterschiedliche Interessen.

Seit der Gründung wurden die Skipasspreise gemeinsam festgelegt.
Diese gemeinsame Preisstruktur war die Grundlage für langfristige Investitionen in Infrastruktur, Sicherheit und Modernisierung.
Gleichzeitig bewegte sich dieses Modell im Spannungsfeld des Kartellrechts, da abgestimmte Preise als Wettbewerbsbeschränkung gelten können.

Diese gemeinsame Preisstruktur war kein Zufall.
Sie war Voraussetzung für Investitionen in Infrastruktur, Sicherheit und Modernisierung.

Dann kam die Kartellklage.
Eingebracht von der Bundeswettbewerbsbehörde und der
Bundesarbeiterkammer.
Das Ersturteil war verheerend.
Ein Zerfall des Verbundes stand im Raum.

Klar war:
Diese Situation ließ sich nicht anordnen.
Nicht hierarchisch lösen.
Nicht durchsetzen.

Der Weg führte über Dialog und Vermittlung.
Ein zentraler Hebel war, die Gewerkschaft bewusst ins Boot zu holen –
als eigenständige Organisation mit ähnlichen Interessen
und einem gewachsenen, vertrauensvollen Verhältnis..

Über diesen Weg gelang der Zugang zur Salzburger Arbeiterkammer,
einer Landesorganisation, die eine vermittelnde Rolle übernehmen konnte –
auch gegenüber der Bundesarbeiterkammer als Klägerin.

Der Fokus wurde bewusst verschoben:
weg von Positionen,
hin zu gemeinsamen, tragfähigen Zielen.

Unterschiedliche Einflussstile kamen zum Einsatz:
sachliche Argumentation,

Beziehungsarbeit,
klare Entscheidungen unter Zeitdruck
und das konsequente Arbeiten an einer Lösung,
die für alle Seiten umsetzbar war.

Das Ergebnis:

- Mehrtageskarten mit gemeinsamem Preis
- Tageskarten individuell je Skischaukel

Kein Zerfall.
Sondern eine neue Struktur.

Diese Lösung war nur möglich, weil lateral geführt wurde:
über Organisationen hinweg,
mit unterschiedlichen Interessen,
ohne formale Durchgriffsmacht –
aber mit Verantwortung.

3.4 Lateral führen unter Druck

Unter Druck zeigt sich Führungsqualität.

Typische Muster:

- Rückzug auf Positionen
- Absicherung
- Schuldzuweisungen

Wirksame laterale Führung tut das Gegenteil:

- klärt das gemeinsame Ziel
- priorisiert
- verbindet Interessen
- hält Beziehungen stabil

Das ist anspruchsvoll.
Und lernbar.

Fazit zu 3.

Lateral führen heißt:

- Einfluss ohne Macht
- Klarheit ohne Anweisung
- Verantwortung ohne Hierarchie

Und sehr oft:
nach oben, zur Seite und nach außen führen.

Je größer die Verantwortung, desto häufiger ist Führung lateral.

Praxisimpuls: Einflussstil-Check (10 Minuten)

*Bewerte jede Aussage auf einer Skala von **1 (trifft kaum zu)** bis **10 (trifft voll zu)**.*

1. *Ich kenne die Interessen der relevanten Stakeholder.*
2. *Ich wähle meinen Einflussstil situativ.*
3. *Ich kann unterschiedliche Perspektiven verbinden.*
4. *Ich bleibe auch ohne formale Macht wirksam.*
5. *Meine Argumente sind anschlussfähig formuliert.*
6. *Ich baue aktiv Vertrauen auf.*
7. *Ich halte Beziehung und Ergebnis gleichzeitig im Blick.*

Auswertung

- ***unter 40 Punkte*** → *Wirkung begrenzt*
- ***40–55 Punkte*** → *situativ wirksam*
- ***über 55 Punkte*** → *starke laterale Führung*

Im nächsten Kapitel geht es um Führung in Veränderungssituationen.

4 Führen im Change

Veränderung ist kein Projekt.
Sie ist ein Zustand.

Strukturen ändern sich.
Märkte ändern sich.
Geschäftsmodelle ändern sich.
Menschen reagieren darauf sehr unterschiedlich.

Führung im Change entscheidet darüber,
ob Energie entsteht –
oder Widerstand.

4.1 Warum Change selten am Konzept scheitert

Change scheitert selten am Konzept.
Er scheitert daran, dass Menschen nicht dort abgeholt werden, wo sie stehen.

Menschen brauchen im Wandel:

- ein Warum
- Orientierung
- Anschluss an ihre Denkweise
- Zeit zur Einordnung

Change braucht Wirksamkeit vor Geschwindigkeit.
Umsetzung schafft Tempo.

Wer nur beschleunigt, verliert Menschen.
Wer wirksam umsetzt, erzeugt Bewegung.

4.2 Emotionen im Change – die Change-Kurve

Veränderung verläuft selten linear.
Menschen durchlaufen im Change emotionale Phasen.

Zu Beginn oft Verunsicherung.
Dann Widerstand oder Rückzug.
Später Akzeptanz.
Und schließlich neue Energie.

Diese Reaktionen sind normal.
Sie sind kein Zeichen von Schwäche.

Führung wird wirksam,
wenn sie erkennt, wo Menschen gerade stehen,
und ihr Verhalten darauf abstimmt.

Die entscheidende Frage lautet nicht:
Warum machen sie nicht mit?
Sondern:
Was brauchen sie jetzt, um handlungsfähig zu bleiben?

4.3 Unterschiedliche Denkpräferenzen im Change

Menschen verstehen Veränderung unterschiedlich.

Je nach Denkpräferenz brauchen sie:

- Zahlen und Fakten
- eine Vision
- klare Schritte
- konkrete Auswirkungen auf den Alltag
- Sicherheit in der Zusammenarbeit

Change-Kommunikation wirkt,
wenn diese Perspektiven bewusst angesprochen werden.
Nicht alles gleichzeitig.
Aber gezielt.

4.4 Umsetzung verstehen – die Change-Formel

Bewegung entsteht nur dann,
wenn vier Faktoren stärker sind als der Widerstand:

- Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand
- ein klares Zielbild, das Sinn stiftet
- konkrete erste Schritte, die umsetzbar sind
- die notwendigen Kompetenzen, um den Wandel zu bewältigen

Fehlt einer dieser Faktoren, bleibt Change stecken.
Dann wird diskutiert.
Oder gezögert.
Oder überfordert reagiert.

Wirksame Führung prüft deshalb:

- Ist klar, warum Veränderung nötig ist?
- Ist greifbar, wohin es geht?
- Gibt es erste, machbare Schritte?
- Sind Fähigkeiten, Ressourcen und Unterstützung vorhanden?

Umsetzung beginnt dort, wo alle vier zusammenkommen.

Praxisbeispiel: Change durch Verbindung

Ich habe die Geschäftsführung eines Unternehmens übernommen,
in dem zwei sehr langjährige Geschäftsführer durch mich ersetzt wurden.
Über viele Jahre hatte einer den Bereich Gesundheit und Therme geführt,
der andere das Hotel.

Fünf Jahre vor meinem Einstieg waren beide Unternehmen
in einer gemeinsamen GmbH zusammengeführt worden.

Formal eine Organisation.
Faktisch zwei Welten.

Zwei Buchhaltungen.
Zwei Abläufe.
Getrennte Verantwortlichkeiten.

Gleichzeitig war die wirtschaftliche Lage kritisch.
Hohe operative Verluste.
Rund 12 % vom Umsatz.

Große Investitionen durch den Eigentümer waren nur möglich,
wenn der Betrieb operativ in die schwarzen Zahlen kam.

Es gab wenig Geld.
Aber Handlungsspielraum.

Eine der ersten Maßnahmen war klein –
und bewusst sichtbar:
Ein Verbindungsgang für Gäste zwischen den Bereichen.
Ein trennender Zaun wurde entfernt.
Zugänge wurden geöffnet.

Parallel dazu konnten Mitarbeitende
die jeweils anderen Bereiche nutzen –
Hotel, Therme, Gesundheitsangebote.

Nicht als Bonus.
Sondern als Zeichen.

Das gemeinsame Ziel wurde klar:

- wirtschaftliche Stabilität
- Teamwork
- Freude für Gäste
- Voraussetzung für zukünftige Investitionen

Gemeinsam mit dem Führungsteam entstand ein Leitbild.
Es gab regelmäßige gemeinsame Meetings.
Viel Kommunikation.
Transparenz bei Zahlen.
Und immer wieder den Sinn hinter den Maßnahmen.

Der Wandel zeigte Wirkung.
Im ersten vollen Geschäftsjahr wurde ein operativer Gewinn erzielt.

Der Change begann nicht mit großen Konzepten.
Sondern mit Wirksamkeit im Alltag.

4.5 Entscheidungen und Emotionen

Im Change sind Emotionen immer da.
Auch wenn niemand darüber spricht.

Unsicherheit.
Ärger.
Trauer.
Hoffnung.

Führung heißt nicht therapieren.
Führung heißt:

- wahrnehmen
- benennen
- einordnen

Entscheidungen werden getroffen,
auch ohne vollständige Information.

Nicht jede Entscheidung ist perfekt.
Aber jede muss nachvollziehbar sein.

Fazit zu 4.

Führen im Change heißt:

- Menschen dort abholen, wo sie stehen
- Sinn erklären
- wirksam umsetzen
- Entscheidungen treffen
- Verbindung schaffen

Nicht perfekt.
Aber wirksam.

Praxisimpuls: Change-Leadership-Check (10 Minuten)

*Bewerte jede Aussage auf einer Skala von **1 (trifft kaum zu)** bis **10 (trifft voll zu)**.*

1. *Ich kann erklären, warum die Veränderung notwendig ist.*
2. *Ich spreche unterschiedliche Denkweisen gezielt an.*
3. *Ich setze Maßnahmen um, die spürbar wirken.*
4. *Ich treffe Entscheidungen auch unter Unsicherheit.*
5. *Ich nehme Emotionen wahr und gehe konstruktiv damit um.*
6. *Ich stelle sicher, dass Kompetenzen und Ressourcen vorhanden sind.*
7. *Ich bleibe präsent, auch wenn es unbequem wird.*

Auswertung

- ***unter 40 Punkte*** *→ hoher Klärungsbedarf*
- ***40–55 Punkte*** *→ grundsätzlich tragfähig*
- ***über 55 Punkte*** *→ wirksame Change-Führung*

Change gelingt dort, wo Wirksamkeit entsteht und Umsetzung sichtbar wird.

Veränderung endet nicht mit einer Entscheidung.
Und auch nicht mit der Umsetzung einzelner Maßnahmen.

Was bleibt, zeigt sich im Alltag.

Wie Entscheidungen getroffen werden.
Wie miteinander gesprochen wird.
Wie mit Fehlern umgegangen wird.
Wie Leistung entsteht.

Genau hier beginnt Kultur.

5 Führung formt Kultur

Führung wirkt nie isoliert.
Sie entfaltet ihre Wirkung im Zusammenspiel von Menschen, Strukturen und Kultur.

Dieser Teil zeigt, wie Zusammenarbeit, Werte und Vertrauen
Leistungsfähigkeit ermöglichen oder blockieren

Kultur ist kein Leitbild an der Wand.
Sie ist das Ergebnis von Führung – jeden Tag.

Sie zeigt sich:

- in Meetings
- in Entscheidungen
- im Umgang mit Druck
- in Konflikten
- in der Zusammenarbeit

Kultur entsteht nicht zufällig.
Sie wird geprägt.

Durch das, was Führung erlaubt.
Durch das, was sie einfordert.
Und durch das, was sie vorlebt.

Teil 2 dieses Buches richtet den Blick darauf,
wie Führung langfristig wirkt.

Nicht über Programme.
Sondern über Haltung.
Über Verhalten.
Über Konsequenz.

Denn dort, wo Führung klar ist,
entsteht eine Kultur,
die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit verbindet.

5.1 Was Kultur wirklich ist

Kultur ist kein Leitbild an der Wand.
Und kein Satz im Intranet.

Kultur zeigt sich im Alltag.
In kleinen Momenten.
In Entscheidungen.
In Reaktionen unter Druck.

Sie zeigt sich dort,
wo niemand mehr darüber spricht.

5.1.1 Kultur entsteht durch Verhalten

Kultur entsteht nicht durch Absicht.
Sie entsteht durch Verhalten.

Durch das, was Führung vorlebt.
Und durch das, was sie duldet.

Was belohnt wird, verstärkt sich.
Was ignoriert wird, bleibt.
Was sanktioniert wird, verschwindet.

Nicht, weil es so geplant war.
Sondern weil es Wirkung hat.

5.1.2 Kultur ist erlernt – und wirksam

Menschen passen sich an.
Sehr schnell.

Sie lernen:

- wie Entscheidungen wirklich getroffen werden
- worüber gesprochen werden darf

- was riskant ist
- was sicher ist

Diese Lernprozesse sind selten bewusst.
Aber sie sind wirksam.

In vielen Organisationen wird Zusammenarbeit eingefordert –
und gleichzeitig Einzelkämpfertum belohnt.

Kultur wirkt auch dann,
wenn Führung glaubt, nichts zu tun.

5.1.3 Führung wirkt immer

Führung sendet ständig Signale.
Auch durch Nicht-Handeln.

Ein nicht angesprochener Konflikt
ist ein kulturelles Signal.

Eine tolerierte Abkürzung
ist ein kulturelles Signal.

Eine Entscheidung ohne Erklärung
ist ein kulturelles Signal.

Führung prägt Kultur nicht punktuell.
Sondern kontinuierlich.

5.1.4 Kultur beeinflusst Leistung und Zufriedenheit

Kultur bestimmt,
wie viel Energie in einem System verfügbar ist.

In manchen Organisationen:

- fließt Energie in Zusammenarbeit
- entsteht Verantwortung
- werden Probleme gelöst

In anderen:

- fließt Energie in Absicherung
- entstehen Silos
- wird Verantwortung vermieden

Die gleichen Menschen.
Unterschiedliche Kultur.

5.1.5 Kultur lässt sich nicht verordnen

Kultur kann nicht angeordnet werden.
Und nicht implementiert.

Sie entwickelt sich aus:

- Entscheidungen
- Routinen
- Sprache
- Verhalten

Führung kann Kultur nicht machen.
Aber sie kann sie gezielt beeinflussen.

Wer führt, entscheidet –
bewusst oder unbewusst – über Kultur.

Fazit zu 5.1

Kultur ist das,
was im Alltag tatsächlich passiert.

Nicht das,
was man sich wünscht.

Führung formt Kultur.
Jeden Tag.

Praxisimpuls: Kultur-Moment-Check (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen ehrlich:

- *Woran merkt man bei uns, was wirklich wichtig ist?*
- *Welche Verhaltensweisen werden belohnt?*
- *Welche Konflikte werden vermieden?*
- *Was kostet bei uns unnötig Energie?*

Die Antworten zeigen dir,
welche Kultur tatsächlich wirkt.

Wenn Kultur aus Verhalten entsteht,
stellt sich die nächste Frage:

Welche Rolle spielt Führung dabei – konkret?

5.2 Führung als Kulturtreiber

Kultur entsteht nicht abstrakt.
Sie entsteht durch Führung.

Nicht durch das,
was gesagt wird.
Sondern durch das,
was getan wird.

5.2.1 Führung wirkt – ob bewusst oder unbewusst

Führung wirkt immer.
Auch dann, wenn sie sich zurückhält.

Jede Entscheidung sendet ein Signal.
Jede Priorität auch.
Und jedes Wegsehen ebenso.

Mitarbeitende orientieren sich daran,
was Führung tatsächlich tut.
Nicht an dem,
was sie ankündigt.

5.2.2 Vorleben schlägt Kommunikation

Leitbilder beschreiben Wunschbilder.
Verhalten zeigt Realität.

Wenn Führung:

> Verlässlichkeit einfordert,
> aber selbst inkonsequent handelt,
> entsteht Zynismus.

Wenn Führung:

Offenheit betont,
aber Kritik sanktioniert,
entsteht Anpassung.

Mitarbeitende lernen Führung nicht aus Leitbildern,
sondern aus Beobachtung.

Kultur folgt dem stärksten Signal.
Und das ist fast immer Verhalten.

5.2.3 Konsistenz schafft Vertrauen

Menschen beobachten sehr genau,
ob Worte und Handlungen zusammenpassen.

Konsistenz bedeutet:

- gleiche Maßstäbe
- nachvollziehbare Entscheidungen
- berechenbares Verhalten

Nicht Perfektion.
Sondern Verlässlichkeit.

Fehlt sie,
entsteht Unsicherheit.
Und diese wirkt kulturell stärker
als jede Motivation.

5.2.4 Führung unter Druck

Unter Druck zeigt sich Kultur.
Und Führung.

Zeitdruck.
Konflikte.
Fehler.
Kritische Situationen.

Hier entscheidet sich:

- Wird Verantwortung übernommen?
- Werden Schuldige gesucht?

Wird gesprochen oder geschwiegen?

Was unter Druck passiert, prägt Kultur nachhaltig.
Und zeigt, wie belastbar Vertrauen tatsächlich ist.

Vertrauen zeigt sich oft dort,
wo Regeln allein nicht weiterhelfen.

In einer US-Cross-Border-Leasing-Struktur sollte erstmals
ein neues Finanzierungsmodell umgesetzt werden –
für uns als vergleichsweise kleine Airline
mit rund 3.000 Mitarbeitenden
ein hochkomplexes und rechtlich anspruchsvolles Vorhaben.

Die finanzierenden Banken hatten kein direktes Pfandrecht
auf das Flugzeug.
Der Zugriff erfolgte ausschließlich
über Beteiligungen an einer Gesellschaft auf Bermuda.
Vertrauen war damit ein zentraler Faktor.

Ein zentraler Stakeholder war überzeugt:
Das wird nicht gelingen.

Kurzfristig ergab sich eine zusätzliche steuerliche Anforderung.
Offen war nur die letzte Rate
von rund 25 Millionen US-Dollar.

Die Bank musste jedoch vorübergehend
50 Millionen US-Dollar bereitstellen,

bevor 25 Millionen zurückflossen.
Ein erheblicher Vertrauensvorschuss.
Unter massivem Zeitdruck.

Ich kontaktierte meine Kundenbetreuerin,
die ich schon lange kannte,
und schilderte die Situation.
Sachlich. Klar. Ohne Druck.

Sie zeigte außergewöhnlichen Entscheidungsmut,
entschied rasch
und übernahm Verantwortung.

Eine solche Entscheidung wäre
unter heutigen internen Regularien
in dieser Form kaum mehr möglich.

Wenige Stunden später kam die Freigabe.
Die Transaktion konnte umgesetzt werden.

Nicht, weil alles perfekt abgesichert war.
Sondern weil Vertrauen bestand.

5.2.5 Führung gestaltet Spielräume

Führung entscheidet,
wie viel Autonomie möglich ist.

Wo Entscheidungsspielräume klar sind,
entsteht Verantwortung.

Wo alles abgesichert wird,
entsteht Stillstand.

Kultur wird dort stark,
wo Menschen wissen:

- wofür sie entscheiden dürfen

- wofür sie Verantwortung tragen
- und wofür nicht

5.2.6 Werte zeigen sich im Handeln

Werte werden nicht verkündet.
Sie werden gelebt.

Sie zeigen sich:

- in schwierigen Entscheidungen
- im Umgang mit Fehlern
- in Konfliktsituationen
- bei Zielkonflikten

Besonders dann,
wenn es unbequem wird.

Hier entscheidet Führung,
welche Werte wirklich gelten.

Fazit zu 5.2

Führung ist der stärkste Kulturtreiber.

Nicht durch Programme.
Nicht durch Appelle.
Sondern durch tägliches Verhalten.

Kultur folgt Führung.
Immer.

Praxisimpuls: Vorbild-Check (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen ehrlich:

- *Was würde passieren,*
  wenn alle so handeln würden wie ich?
- *Welche Verhaltensweisen verstärke ich bewusst?*
- *Welche dulde ich unbewusst?*
- *Wo bin ich konsistent –*
  und wo nicht?

Die Antworten zeigen,
welche Kultur du tatsächlich prägst.

Kultur zeigt sich besonders deutlich darin,
wie Leistung und Beziehung zusammenspielen.

5.3 Leistungs- und Beziehungskultur

Leistung und Beziehung sind kein Widerspruch.
Sie bedingen einander.

Dauerhafte Leistungsfähigkeit entsteht dort,
wo Menschen sich sicher fühlen
und Verantwortung übernehmen.

5.3.1 Warum Leistung Beziehung braucht

Menschen leisten nicht konstant
unter Druck allein.

Kurzfristig kann Druck Ergebnisse bringen.
Langfristig kostet er Energie.

Leistung entsteht dort,
wo Menschen:

- sich einbringen dürfen
- gehört werden
- Verantwortung tragen
- Sinn in ihrer Arbeit sehen

Beziehung ist kein „Soft-Thema“.
Sie ist ein Produktivitätsfaktor.

Dort, wo Beziehung stimmt, steigen Qualität, Geschwindigkeit und Ergebnisstabilität.

5.3.2 Psychologische Sicherheit als Grundlage

Psychologische Sicherheit bedeutet nicht Harmonie.
Sie bedeutet Offenheit.

Menschen trauen sich:

- Fragen zu stellen
- Fehler anzusprechen
- andere Meinungen einzubringen
- Verantwortung zu übernehmen

Wo diese Sicherheit fehlt:

- wird abgesichert
- werden Fehler versteckt
- sinkt Lernfähigkeit

Leistung wird vorsichtig.
Nicht mutig.

5.3.3 Vertrauen, Verantwortung und Klarheit

Vertrauen entsteht nicht durch Nähe allein.
Es entsteht durch Verlässlichkeit.

Drei Faktoren sind entscheidend:

- Klarheit über Erwartungen
- Verlässlichkeit im Handeln
- Fairness in Entscheidungen

Wo Vertrauen wächst,
wächst auch Verantwortung.

Menschen übernehmen Verantwortung,
wenn sie wissen:

- was erwartet wird
- wofür sie stehen
- dass Fehler nicht bestraft,
  sondern genutzt werden

5.3.4 Feedback als Kulturinstrument

Feedback formt Kultur.
Jeden Tag.

Nicht nur im Jahresgespräch.
Im Alltag.

Wirksames Feedback ist:

- zeitnah
- konkret
- respektvoll
- entwicklungsorientiert

Fehlt Feedback,
entsteht Unsicherheit.

Ist Feedback unfair oder beliebig,
entsteht Rückzug.

5.3.5 Leistung sichtbar machen

Leistung braucht Anerkennung.
Nicht ständig.
Aber ehrlich.

Anerkennung bedeutet:

- gesehen werden
- ernst genommen werden
- Wirkung erleben

Nicht jede Leistung braucht Applaus.
Aber jede braucht Wahrnehmung.

Wo Leistung unsichtbar bleibt,
verliert sie an Bedeutung.

5.3.6 Beziehung unter Leistungsdruck

Unter Druck zeigen sich Muster.

In gesunden Kulturen:

- wird unterstützt
- wird gesprochen
- bleibt Respekt erhalten

In dysfunktionalen Kulturen:

- wird Schuld gesucht
- wird geschwiegen
- ziehen sich Menschen zurück

Leistungsfähigkeit zeigt sich nicht,
wenn alles leicht ist.
Sondern wenn es schwierig wird.

Fazit zu 5.3

Leistung entsteht nicht gegen Beziehung.
Sondern durch Beziehung.

Psychologische Sicherheit,
Vertrauen
und klare Erwartungen
sind keine Gegensätze zu Leistung.

Sie sind ihre Voraussetzung.

Praxisimpuls: Team-Temperatur-Check (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen spontan:

- *Können wir im Team offen sagen, was wir denken?*
- *Werden Fehler angesprochen oder versteckt?*
- *Ist klar, was gute Leistung bedeutet?*
- *Erhalten wir Feedback, das uns weiterbringt?*
- *Fühlen wir uns als Team verbunden?*

Die Antworten zeigen dir,
wie tragfähig eure Leistungs- und Beziehungskultur ist.

Kultur zeigt sich besonders deutlich in wiederkehrenden Mustern.
Einige fördern Wirksamkeit.
Andere blockieren sie.

5.4 Kulturmuster und ihre Wirkung

Kultur zeigt sich nicht abstrakt.
Sie zeigt sich in wiederkehrenden Mustern.

In dem, was regelmäßig passiert.
Und in dem, was regelmäßig vermieden wird.

Kulturmuster sind weder gut noch schlecht.
Ihre Wirkung entscheidet.

5.4.1 Kulturmuster entstehen schleichend

Kulturmuster entwickeln sich selten geplant.
Sie entstehen aus:

- Entscheidungen
- Reaktionen
- Routinen
- Erfahrungen

Was einmal funktioniert hat,
wird wiederholt.

Was unangenehm war,
wird vermieden.

So entstehen Muster.
Und diese werden mit der Zeit stabil.

5.4.2 Absicherung statt Verantwortung

In manchen Organisationen dominiert Absicherung.

Typische Anzeichen:

- viele Abstimmungen
- lange Entscheidungswege
- geringe Risikobereitschaft
- Fokus auf Fehlervermeidung

Die Wirkung:

- Entscheidungen verzögern sich
- Verantwortung diffundiert
- Energie geht verloren

Nicht, weil Menschen unfähig wären.
Sondern weil das System es so gelernt hat.

5.4.3 Harmonie um jeden Preis

Ein weiteres verbreitetes Muster ist
vermeintliche Harmonie.

Konflikte werden vermieden.
Kritik wird abgeschwächt.
Unterschiede werden nicht benannt.

Kurzfristig wirkt das angenehm.
Langfristig entsteht Stillstand.

Die Wirkung:

- Probleme bleiben ungelöst
- Entscheidungen werden vertagt
- Leistung wird mittelmäßig

Harmonie ersetzt keine Klarheit.

5.4.4 Leistungsdruck ohne Verbindung

In manchen Kulturen zählt vor allem das Ergebnis.

Hohe Ziele.
Hoher Druck.
Wenig Beziehung.

Die Wirkung:

- kurzfristige Leistung
- steigende Erschöpfung
- sinkende Bindung

Menschen funktionieren.
Aber sie bleiben nicht.

5.4.5 Verantwortungsdiffusion

Wo Verantwortung nicht klar zugeordnet ist,
entsteht Verantwortungslosigkeit.

Typische Muster:

- „Dafür bin ich nicht zuständig."
- „Das müsste jemand entscheiden."
- „Da warten wir noch ab."

Die Wirkung:

- Stillstand
- Frustration
- Zynismus

Verantwortung braucht Klarheit.
Sonst löst sie sich auf.

Praxisbeispiel: Beteiligung als Leistungshebel

In einem Unternehmen, das ich als Geschäftsführer übernommen habe,
war ein 4-Sterne-Superior-Hotel mit 180 Betten
und rund 60 Mitarbeitenden
Teil der Organisation.

Vor meinem Einstieg war das Hotel
von einem Geschäftsführer geführt worden,
der zugleich die Rolle des Hoteldirektors innehatte.

Die Führung war stark hierarchisch organisiert.
Entscheidungen lagen klar bei einer Person.

Die Bettenauslastung lag bei rund 70 % –
ein guter Wert für diese Kategorie und Lage.

Mit meinem Einstieg wurde die Führung neu aufgestellt.
Ich übernahm die Geschäftsführung der Gesamtorganisation.
Parallel dazu kam ein Gastgeber für den operativen Hotelbetrieb.

Mein Führungsstil war ein anderer.
Ich habe das Team bewusst eingeladen,
Ideen einzubringen und Abläufe zu hinterfragen.

Nicht aus Prinzip.
Sondern aus Überzeugung.

Denn letztlich weiß jede Mitarbeiterin
und jeder Mitarbeiter über den eigenen Arbeitsplatz
mehr als jede Führungskraft.

Die Reaktion war deutlich.
Es kamen viele konkrete, umsetzbare Ideen.

Abläufe wurden verbessert.
Angebote geschärft.

Die Bettenauslastung stieg auf 77 %.

Noch wichtiger:
Im Zuge der späteren großen Investition
war dieser Austausch ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Meine zentrale Erkenntnis aus dieser Phase war,
wie stark sich Menschen mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren,
wenn sie ernsthaft einbezogen werden.

Fazit zu 5.4

Kulturmuster wirken immer.
Sie fördern Leistung –
oder sie bremsen sie.

Führung entscheidet nicht,
ob es Muster gibt.
Sondern welche.

Führung verändert Kultur
nicht durch Erklärungen,
sondern durch Eingriffe im Alltag.

Praxisimpuls: Muster-Erkennungs-Check (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen ehrlich:

- *Wo sichern wir uns mehr ab als nötig?*
- *Welche Konflikte werden regelmäßig vermieden?*
- *Wo entsteht unnötiger Druck?*
- *Wo ist Verantwortung unklar?*
- *Wo bleibt Beteiligung ungenutzt?*

Die Antworten zeigen dir,
welche Kulturmuster bei euch wirksam sind.

Wenn Muster erkannt sind,
stellt sich die nächste Frage:

Wie kann Kultur gezielt beeinflusst werden – ohne große Programme?

5.5 Kultur bewusst entwickeln

Kultur lässt sich nicht verordnen.
Aber sie lässt sich gezielt beeinflussen.

Nicht durch große Initiativen.
Sondern durch konsequente Eingriffe im Alltag.

5.5.1 Kleine Hebel, große Wirkung

Kultur verändert sich selten durch ein Ereignis.
Sondern durch Wiederholung.

Kleine, konsequente Signale wirken stärker als große Ankündigungen:

- wie Meetings starten und enden
- wie Entscheidungen erklärt werden
- wie mit Fehlern umgegangen wird
- wie Prioritäten gesetzt werden

Diese Hebel sind unspektakulär.
Aber wirkungsvoll.

5.5.2 Entscheidungen als Kulturinstrument

Jede Entscheidung formt Kultur.

Nicht nur was entschieden wird.
Sondern wie.

Kultur wird gestärkt, wenn Entscheidungen:

- nachvollziehbar sind
- begründet werden
- zeitnah getroffen werden
- Verantwortung klären

Unklare Entscheidungen erzeugen Unsicherheit.
Vertagte Entscheidungen erzeugen Stillstand.

5.5.3 Rituale und Routinen gezielt nutzen

Routinen stabilisieren Kultur.
Im Guten wie im Schlechten.

Wirksam sind Rituale, die:

- Austausch ermöglichen
- Verantwortung sichtbar machen
- Lernen fördern
- Stärken nutzbar machen
- einen konstruktiven Umgang mit Fehlern fördern

Beispiele:

- kurze Reflexion am Ende von Meetings:
  Was hat heute gut funktioniert?
- bewusste Stärkenorientierung:
  Wer hat hier welchen Beitrag geleistet?

- offener Umgang mit Fehlern:
  Was lernen wir daraus?

Solche Routinen stärken psychologische Sicherheit.
Nicht durch Harmonie.
Sondern durch Offenheit und Lernbereitschaft.

Rituale wirken nicht durch Größe.
Sondern durch Konsequenz.

5.5.4 Sprache formt Wirklichkeit

Sprache prägt Kultur.

Worüber gesprochen wird.
Und worüber nicht.

Typische Kulturfragen sind:

- „Wer ist schuld?“ oder „Was lernen wir?“
- „Warum geht das nicht?“ oder „Was ist möglich?“
- „Wer entscheidet?“ oder „Wer übernimmt Verantwortung?“

Führung beeinflusst Kultur,
indem sie Sprache bewusst lenkt.

5.5.5 Beteiligung bewusst gestalten

Beteiligung ist kein Selbstzweck.
Und kein Wunschkonzert.

Wirksam ist Beteiligung, wenn klar ist:

- wozu sie dient
- wo entschieden wird

- wo nicht

Menschen bringen sich ein,
wenn ihr Beitrag ernst genommen wird.

Scheinbeteiligung zerstört Vertrauen.
Echte Beteiligung stärkt Verantwortung.

5.5.6 Konsequenz vor Perfektion

Kulturarbeit scheitert selten an Ideen.
Sondern an Inkonsistenz.

Einmal klar sein reicht nicht.
Einmal reagieren auch nicht.

Wirksam wird Kulturentwicklung durch:

- Wiederholung
- Konsequenz
- Haltung

Nicht perfekt.
Aber verlässlich.

Fazit zu 5.5

Kultur entwickelt sich nicht durch Programme.
Sondern durch Führung im Alltag.

Durch Entscheidungen.
Durch Sprache.
Durch Verhalten.
Durch Konsequenz.

Kultur entsteht dort,
wo Führung dranbleibt.

Praxisimpuls: Kultur-Hebel-Auswahl (10 Minuten)

Beantworte diese Fragen:

- *Welche Entscheidung der letzten Wochen hat Kultur geprägt?*
- *Welches Verhalten wird bei uns regelmäßig toleriert?*
- *Welche Routine kostet unnötig Energie?*
- *Welchen kleinen Hebel kann ich ab morgen verändern?*

Wähle einen Hebel.
Setze ihn konsequent um.
Beobachte die Wirkung.

Wenn Kultur gestaltet wird,
stellt sich die nächste Frage:

Wie lässt sich Wirkung sichtbar machen,
ohne Kultur zu verengen?

5.6 Kultur messbar machen – mit Augenmaß

Kultur wirkt.
Auch wenn sie nicht gemessen wird.

Doch ohne Orientierung
bleibt Kulturentwicklung beliebig.

Die Kunst liegt darin,
Kultur **sichtbar zu machen**,
ohne sie zu vereinfachen oder zu verengen.

5.6.1 Warum Messen sinnvoll ist

Messung schafft Aufmerksamkeit.
Und Verbindlichkeit.

Sie hilft:

- Wahrnehmungen abzugleichen
- blinde Flecken sichtbar zu machen
- Entwicklung zu beobachten
- Wirkung zu überprüfen

Nicht jede Zahl ist sinnvoll.
Aber ganz ohne Messung
bleibt Kultur unscharf.

5.6.2 Was sich messen lässt – und was nicht

Kultur lässt sich nicht vollständig quantifizieren.
Und das ist gut so.

Messbar sind zum Beispiel:

- wahrgenommene Zusammenarbeit
- Vertrauen und psychologische Sicherheit
- Entscheidungsqualität
- Umgang mit Fehlern
- Klarheit von Rollen und Verantwortung

Nicht messbar sind:

- Haltung im Detail
- Qualität einzelner Beziehungen
- Sinnempfinden in jeder Situation

Messung ersetzt kein Gespräch.
Sie öffnet es.

5.6.3 Werte als kulturelles Betriebssystem

Werte prägen Entscheidungen.
Auch dann, wenn sie nicht ausgesprochen werden.

Sie wirken wie ein Betriebssystem:

- Sie steuern Verhalten
- Sie beeinflussen Prioritäten
- Sie prägen Zusammenarbeit

In der Kulturarbeit zeigt sich besonders deutlich,
welche Werte tatsächlich gelebt werden –
und welche nur formuliert sind.

5.6.4 Kultur sichtbar machen mit Wertearbeit (Barrett Values)[5]

Ein wirksamer Zugang zur Kulturmessung ist die Arbeit mit Werten.

Dabei werden drei Ebenen sichtbar:

- aktuell gelebte Werte
- gewünschte Werte
- persönlich wichtige Werte der Mitarbeitenden

Entscheidend ist nicht nur,
welche Werte genannt werden,
sondern wie stark sie tatsächlich gelebt werden.

Besonders aufschlussreich ist:

- die Übereinstimmung zwischen persönlichen und organisationalen Werten

[5] Barrett Values Assessment ist ein Instrument zur Erfassung persönlicher und organisationaler Werte sowie deren Übereinstimmung mit Kultur und Führung.

- die Passung zwischen gewünschten Werten und der Mission des Unternehmens

Hohe Übereinstimmung:

- stärkt Identifikation
- erhöht Engagement
- fördert Leistungsbereitschaft

Geringe Übereinstimmung:

- bindet Energie
- erzeugt innere Distanz
- schwächt Umsetzungskraft

Zusätzlich werden limitierende Werte sichtbar
(z. B. Kontrolle, Schuldzuweisung, Absicherung).
Sie zeigen, wo Kultur Energie verbraucht
statt Leistung zu ermöglichen.

Das Barrett-Modell wird international zur Analyse von Kultur, Wertepassung und Führung eingesetzt.

Wertearbeit liefert keine einfachen Antworten.
Aber sie macht kulturelle Spannungsfelder klar erkennbar –
und damit führbar.

5.6.5 Messung als Startpunkt, nicht als Ziel

Kulturmessung ist kein Abschluss.
Sie ist ein Anfang.

Wirksam wird sie nur,
wenn Ergebnisse:

- reflektiert werden
- ernst genommen werden
- in Verhalten übersetzt werden

Zahlen ohne Dialog
verändern nichts.

Dialog ohne Konsequenz
auch nicht.

5.6.6 Verbindung zu Leistung und Zufriedenheit

Kulturmessung hat nur dann Wert,
wenn sie Wirkung zeigt.

Relevante Fragen sind:

- Wo verlieren wir Energie?
- Wo entsteht unnötige Reibung?
- Wo blockieren Werte Leistung?
- Wo stärkt Kultur Zufriedenheit und Bindung?

Kultur wird dort wirksam,
wo Erkenntnisse zu Entscheidungen führen.

Fazit zu 5.6

Kultur lässt sich nicht steuern
wie ein Kennzahlensystem.

Aber sie lässt sich verstehen,
beobachten
und gezielt beeinflussen.

Mit Augenmaß.
Mit Haltung.
Und mit Konsequenz.

Praxisimpuls: Werte- & Kultur-Check (Barrett-orientiert | 10 Minuten)

*Beantworte jede Aussage auf einer Skala von **1 (trifft kaum zu)** bis **10 (trifft voll zu)**:*

1. *Die aktuell gelebten Werte sind im Alltag spürbar.*
2. *Die gewünschten Werte sind klar benannt und relevant für die Zukunft.*
3. *Persönlich wichtige Werte der Mitarbeitenden finden im Arbeitsalltag Platz.*
4. *Gelebte Werte und Unternehmensmission passen zusammen.*
5. *Entscheidungen spiegeln unsere Werte wider – auch unter Druck.*
6. *Limitierende Muster (z. B. Absicherung, Kontrolle) werden aktiv bearbeitet.*
7. *Wertearbeit führt zu konkreten Veränderungen im Verhalten.*

Auswertung

- ***unter 35 Punkte*** *→ hohe kulturelle Reibung*
- ***35–55 Punkte*** *→ grundsätzlich tragfähig*
- ***über 55 Punkte*** *→ hohe Werte- und Kulturpassung*

Reflexionsfragen

- *Wo ist die größte Lücke zwischen Anspruch und Alltag?*
- *Welche Werte brauchen aktuell mehr Führung?*
- *Welche Entscheidung könnte diese Lücke konkret verkleinern?*

Kultur ist kein Projekt.
Sie ist das Ergebnis von Führung.

Jeden Tag.

6 Persönliche Wirksamkeit, Umsetzung und Gewohnheiten

Dieser Teil richtet den Blick nach innen.
Er zeigt, wie Haltung im Alltag wirksam wird –
durch Selbstführung, Gewohnheiten und bewusste Aufmerksamkeit.

Führung entscheidet sich nicht im Konzept,
sondern im täglichen Verhalten.

In dem, was getan wird.
Und in dem, was unterlassen wird.

Viele Führungskräfte wissen,
was sinnvoll wäre.
Und scheitern dennoch an der Umsetzung.

Nicht aus Mangel an Kompetenz.
Sondern weil alte Muster stärker sind
als neue Einsichten.

Teil 3 richtet den Blick auf das,
was Führung langfristig wirksam macht:

- persönliche Haltung
- konsequente Umsetzung
- veränderte Gewohnheiten

Denn unter Druck greifen keine neuen Ideen.
Es greifen eingeübte Verhaltensweisen.

Führung wird dann wirksam,
wenn sie nicht nur verstanden,
sondern gelebt wird.

Damit das gelingt,
braucht es zuerst Klarheit über die eigene Rolle

6.1 Die eigene Führungsrolle

Führung beginnt nicht mit Methoden.
Sie beginnt mit Klarheit über die eigene Rolle.

Mit der Frage:
Wofür stehe ich als Führungskraft?

6.1.1 Führung ist mehr als eine Position

Titel verleihen formale Autorität.
Wirksamkeit entsteht anders.

Menschen orientieren sich daran:

- wie Entscheidungen getroffen werden
- wie unter Druck reagiert wird
- wie Verantwortung übernommen wird

Führungsrolle bedeutet daher nicht nur Aufgabe.
Sie ist Haltung im Handeln.

6.1.2 Erwartungen klären – nach innen und außen

Viele Führungsprobleme entstehen,
weil Erwartungen unausgesprochen bleiben.

Nach außen:

- Was dürfen Mitarbeitende von mir erwarten?
- Wo bin ich ansprechbar?

- Wo treffe ich Entscheidungen?

Nach innen:

- Was erwarte ich realistisch von mir selbst?
- Wo setze ich Grenzen?
- Wo übernehme ich zu viel?

Klarheit reduziert Reibung.
Nach innen wie nach außen.

6.1.3 Eigene Werte und Ziele als Orientierung

Führung wird dann konsistent,
wenn sie auf eigenen Werten und Zielen aufbaut.

Werte geben Richtung.
Ziele geben Fokus.

Unter Druck zeigen sich diese besonders deutlich.
Nicht das, was man sich vornimmt.
Sondern das, was trägt.

Wer seine Werte kennt,
trifft Entscheidungen klarer.
Und bleibt berechenbar.

6.1.4 Die eigene Wirkung verstehen

Viele Führungskräfte überschätzen ihre Absicht
und unterschätzen ihre Wirkung.

Wichtiger als gute Intentionen ist die Frage:

- Wie wirke ich tatsächlich?
- Was kommt bei anderen an?

- Was löse ich aus – besonders in schwierigen Situationen?

Führung wird wirksam,
wenn diese Wirkung reflektiert wird.
Regelmäßig.
Ehrlich.

Verantwortung für die Rolle übernehmen

Führungsrolle heißt Verantwortung.
Auch für das, was man nicht aktiv entscheidet.

Nicht angesprochene Themen
sind Entscheidungen.

Nicht geklärte Konflikte
auch.

Wer führt,
übernimmt Verantwortung für Wirkung.
Nicht nur für Aufgaben.

Fazit zu 6.1

Die eigene Führungsrolle ist kein starres Konzept.
Sie entwickelt sich.

Aber sie braucht Klarheit:

- über Haltung
- über Werte
- über Erwartungen
- über Wirkung

Diese Klarheit ist die Voraussetzung für konsequente Umsetzung.

Praxisimpuls: Rollen-Check (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen ehrlich:

- *Wofür stehe ich als Führungskraft?*
- *Was sollen andere über meine Führung sagen?*
- *Wo bin ich klar – und wo ausweichend?*
- *Welche Wirkung erzeuge ich unter Druck?*

Die Antworten sind kein Urteil.
Sie sind ein Startpunkt.

Wenn die Rolle geklärt ist,
stellt sich die nächste Frage:

Welche Haltung trägt meine Führung –
unabhängig von Methoden?

6.2 Haltung vor Methode

Methoden sind sichtbar.
Haltung entscheidet über Wirkung.

Führung scheitert selten an fehlenden Werkzeugen.
Sie scheitert daran,
dass Verhalten und innere Haltung nicht zusammenpassen.

6.2.1 Haltung wirkt schneller als Worte

Ich habe das sehr früh gelernt.

Im Gymnasium in Leoben.
Eine Klasse voller Teenager.
Lebhafte Charaktere.
Eine harte soziale Welt.

Es gab Lehrerinnen und Lehrer,
die betraten den Raum –
und es war still.

Nicht aus Angst.
Nicht aus Sympathie.
Sondern aus Klarheit.

Und es gab andere,
bei denen binnen Minuten Unruhe entstand.
Diskussionen.
Störungen.
Grenztests.

Die Entscheidung,
wie wir uns verhalten würden,
fiel sehr schnell.

Nicht wegen Regeln.
Nicht wegen Methoden.
Sondern wegen der inneren Haltung der Lehrperson.

6.2.2 Haltung steuert Verhalten

Als Klasse haben wir sehr genau gespürt:

- Ist jemand innerlich klar?
- Oder unsicher?
- Führt jemand – oder reagiert er nur?

Unsere Reaktion war konsequent.
Und ehrlich.

Klare Haltung führte zu Respekt.
Unsicherheit zu Grenzüberschreitung.

Nicht bewusst.
Aber wirksam.

6.2.3 Übertragung auf Führung heute

Diese Erfahrung aus der Schulzeit
ist kein Sonderfall.

Die gleiche Dynamik zeigt sich heute in Organisationen:

- in Meetings
- in Projektgruppen
- in Führungssituationen unter Druck

Menschen orientieren sich auch hier sehr schnell:

- Ist Führung innerlich klar?
- Oder unsicher?
- Wird geführt – oder nur reagiert?

Diese Einschätzung passiert nicht rational.
Sondern intuitiv.

Und das Verhalten passt sich entsprechend an.

6.2.4 Warum Methoden allein nicht tragen

Viele Führungskräfte kennen gute Methoden.
Feedback-Formate.
Meeting-Strukturen.
Change-Tools.

Und dennoch bleibt Wirkung aus.

Nicht, weil die Methode falsch ist.
Sondern weil die Haltung dahinter nicht trägt.

Methoden verstärken,
was bereits da ist.
Sie ersetzen keine innere Klarheit.

6.2.5 Authentizität statt Rollenbilder

Gute Führungskräfte spielen keine Rolle.
Sie wirken glaubwürdig.

Authentisch heißt nicht:

- alles zu zeigen
- immer nett zu sein
- keine Kante zu haben

Authentisch heißt:

- stimmig handeln
- eigene Werte leben
- Verantwortung übernehmen

Menschen – damals wie heute –
spüren sehr schnell,
ob Führung echt ist.

6.2.6 Haltung unter Druck

Druck wirkt wie ein Verstärker.

Was vorher Haltung war,
wird unter Druck sichtbar.

Wer grundsätzlich klar ist,
bleibt präsent.

Wer grundsätzlich unsicher ist,
verliert Führung.

Druck macht nichts Neues.
Er legt frei.

Fazit zu 6.2

Haltung entscheidet,
wie Führung wirkt.

Nicht erst im Konflikt.
Sondern im ersten Moment.

Methoden können unterstützen.
Aber sie tragen nur,
wenn die Haltung dahinter passt.

Ohne Umsetzung bleibt Haltung unsichtbar.

Praxisimpuls: Haltungs-Check (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen ehrlich:

- *Wo bin ich innerlich klar – und wo nicht?*
- *In welchen Situationen testet mein Umfeld meine Haltung?*
- *Welche Haltung möchte ich dort bewusst zeigen?*

Wähle eine konkrete Situation.
Handle klar.
Beobachte die Wirkung.

Haltung entscheidet,
wie wir handeln.

Doch Führung wird erst wirksam,
wenn Haltung konsequent umgesetzt wird.

6.3 Umsetzung: Führung zeigt sich im Tun

Führung zeigt sich nicht im Verstehen.
Sondern im konsequenten Tun.

Nicht in Vorsätzen.
Sondern im Alltag.

6.3.1 Warum Umsetzung der Engpass ist

Viele Führungskräfte wissen,
was sinnvoll wäre.

Klare Entscheidungen.
Konsequentes Feedback.
Mehr Verantwortung übergeben.

Und dennoch passiert es nicht.

Nicht aus Unwillen.
Sondern weil Umsetzung anstrengend ist.
Und alte Muster stärker sind als neue Einsichten.

6.3.2 Kleine Handlungen entscheiden

Führung wirkt selten durch große Gesten.
Sondern durch kleine, wiederholte Handlungen.

Zum Beispiel:

- ein klares Nein
- ein offenes Ansprechen
- ein bewusstes Nachfragen
- ein konsequentes Dranbleiben

Diese Momente wirken.
Oder sie wirken nicht.

Je nachdem,
ob sie konsequent gelebt werden.

6.3.3 Das 1-%-Prinzip in der Führung

Nachhaltige Veränderung entsteht selten durch radikale Schritte.
Sondern durch kleine, kontinuierliche Verbesserungen.

Ein Prozent pro Tag.
Kaum spürbar.
Aber wirksam.

In der Führung bedeutet das:

- nicht alles gleichzeitig ändern
- einen Fokus setzen
- diesen konsequent umsetzen

Ein Verhalten.
Eine Situation.
Ein Hebel.

Das sogenannte 1-%-Prinzip [6]wurde u. a. durch James Clear popularisiert.

[6] Die 1-%-Methode beschreibt das Prinzip kontinuierlicher kleiner Verbesserungen, bei denen minimale, aber konsequent umgesetzte Veränderungen langfristig große Wirkung entfalten. Bekannt wurde dieser Ansatz unter anderem durch James Clear.
Vgl. Clear, J. (2018). *Atomic Habits*. New York: Avery.

6.3.4 Gewohnheiten schlagen Einsicht

Unter Druck greifen keine neuen Ideen.
Es greifen Gewohnheiten.

Gewohnheiten sind automatisierte Führung:

- wie Entscheidungen getroffen werden
- wie Konflikte vermieden oder angesprochen werden
- wie Verantwortung abgegeben wird

Wer Führung verändern will,
muss Gewohnheiten verändern.

Nicht alles.
Aber gezielt.

6.3.5 Umsetzung braucht Verbindlichkeit

Umsetzung scheitert selten an Erkenntnis.
Sondern an fehlender Verbindlichkeit.

Hilfreich sind:

- klare Entscheidungen
- sichtbare Prioritäten
- bewusste Wiederholung

Nicht perfekt.
Aber verlässlich.

Umsetzung heißt:

Ich tue es – auch wenn es unbequem ist.

6.3.6 Dranbleiben statt neu anfangen

Viele Veränderungen scheitern,
weil immer wieder neu begonnen wird.

Wirksame Führung bleibt dran:

- bei Widerstand
- bei Rückschlägen
- bei Unsicherheit

Nicht stur.
Aber konsequent.

Umsetzung bleibt nur dann stabil,
wenn sie zur Gewohnheit wird.

Fazit zu 6.3

Führung wird nicht wirksam,
weil sie verstanden wird.

Sie wird wirksam,
weil sie umgesetzt wird.

Kleine Schritte.
Klare Entscheidungen.
Wiederholung.

So entsteht Wirkung.

Praxisimpuls: Umsetzungs-Fokus (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen ehrlich:

- *Welches Führungsverhalten möchte ich konkret verändern?*
- *In welcher Situation tritt es regelmäßig auf?*
- *Was ist der 1-%-Schritt, den ich ab morgen gehe?*

Triff eine Entscheidung.
Setze sie um.
Beobachte die Wirkung.

Umsetzung wird stabil,
wenn sie zur Gewohnheit wird.

6.4 Gewohnheiten verändern – realistisch

Veränderung scheitert selten am Wissen.
Sie scheitert an Gewohnheiten.

Unter Druck greifen keine neuen Einsichten.
Es greifen alte Muster.

Wer Führung wirksam verändern will,
muss Gewohnheiten verändern.

6.4.1 Warum Gewohnheiten so mächtig sind

Gewohnheiten sind automatisiertes Verhalten.
Sie sparen Energie.
Sie geben Sicherheit.

Das gilt auch für Führung:

- wie Entscheidungen getroffen werden
- wie Konflikte vermieden oder angesprochen werden
- wie Verantwortung abgegeben wird

Gewohnheiten laufen schneller
als bewusste Entscheidungen.

Deshalb reichen gute Vorsätze nicht.

6.4.2 Das 1-%-Modell – richtig verstanden

Das 1-%-Modell ist keine Methode.
Es ist eine Haltung zur Veränderung.

Nicht alles auf einmal.
Nicht perfekt.
Sondern klein. Konsequent. Wiederholt.

Ein Prozent Veränderung
ist kaum spürbar.

Aber über Zeit
entscheidend.

In der Führung bedeutet das:

- ein Verhalten auswählen
- eine konkrete Situation definieren
- konsequent bleiben

Nicht mehr.

6.4.3 Wie Gewohnheiten entstehen – knapp erklärt

Gewohnheiten folgen einem einfachen Muster:
Auslöser – Verlangen – Reaktion – Belohnung.[7]

Der Auslöser startet das Verhalten.
Das Verlangen gibt ihm Richtung.

[7] Das Modell der Gewohnheitsschleife (Auslöser – Verlangen – Reaktion – Belohnung) wurde u. a. durch James Clear bekannt gemacht.
Vgl. Clear, J. (2018). *Atomic Habits*. New York: Avery.

Die Reaktion ist das Tun.
Die Belohnung entscheidet, ob es bleibt.

Gute Gewohnheiten entstehen,
wenn dieses Muster bewusst gestaltet wird.

Ungünstige Gewohnheiten verlieren an Wirkung,
wenn Auslöser oder Belohnung verändert werden.

6.4.4 Identität: Wer möchte ich als Führungskraft sein?

Dauerhafte Veränderung entsteht dort,
wo Verhalten zur Identität passt.

Nicht:
Was will ich tun?

Sondern:
Welcher Mensch möchte ich sein?

Führung wird wirksam,
wenn tägliches Verhalten
diese Identität bestätigt.

Nicht einmal.
Sondern immer wieder.

Ein persönliches Beispiel

Ich wusste,
dass ich einen Cholesterinsenker nehmen sollte.

Ich wollte es auch.

Eine Woche vergessen.
Zweite Woche vergessen.

Nicht aus Widerstand.
Sondern aus Alltag.

Erst als ich das Verhalten
mit einer bestehenden Gewohnheit verknüpft habe,
hat es funktioniert.

Abends.
Zähneputzen.
Zahnseide.
Cholesterinsenker.

Drei Dinge.
Eine Reihenfolge.

Zahlen.
Struktur.
Wiederholung.

Das entspricht meiner Denkpräferenz.
Und genau deshalb hat es funktioniert.

Nicht Disziplin hat geholfen.
Sondern eine passende Gewohnheit.

6.4.5 Übertragung auf Führung

Das gleiche gilt für Führung.

Neue Verhaltensweisen halten nicht,
wenn sie isoliert bleiben.

Sie halten,
wenn sie:

- an bestehende Routinen gekoppelt sind
- zur eigenen Denk- und Arbeitsweise passen

- die gewünschte Führungsidentität unterstützen

Zum Beispiel:

- Feedback immer am Ende eines Meetings
- Entscheidungen immer mit kurzer Begründung
- kurze Reflexion zum Tagesabschluss

Klein.
Klar.
Wiederholt.

6.4.6 Realistische Veränderung

Veränderung braucht:

1. Geduld
2. Konsequenz
3. Selbstbeobachtung

Rückfälle sind normal.
Abbrüche auch.

Entscheidend ist nicht Perfektion.
Sondern Wiederaufnahme.

Wer nach einem Aussetzer
wieder einsteigt,
bleibt wirksam.

Fazit zu 6.4

Gewohnheiten entscheiden,
ob Führung wirkt.

Nicht Einsicht.
Nicht Motivation.

Sondern das,
was regelmäßig getan wird.

Klein anfangen.
Dranbleiben.
Wiederholen.

So wird Umsetzung stabil.

Praxisimpuls: 1-%-Gewohnheits-Check (10 Minuten)

(Auslöser – Verlangen – Reaktion – Belohnung)

Wähle ein Führungsverhalten,
das du realistisch verändern willst.

Gehe dann bewusst die gesamte Kette durch:

Auslöser – Was startet das Verhalten?

- *Zeitpunkt*
- *Situation*
- *Person oder Ereignis*

Woran erkenne ich, dass diese Situation beginnt?

Verlangen – Warum will ich es ändern?

- *Welche Wirkung möchte ich erzielen?*
- *Welche Identität will ich stärken?*

Welcher Mensch möchte ich als Führungskraft sein?

Reaktion – Der 1-%-Schritt

- *Was ist die kleinste konkrete Handlung,*
  die dieses Verhalten bestätigt?

Klein genug, um es wirklich zu tun.

Belohnung – Warum bleibt es?

- *Was fühlt sich danach stimmig an?*
- *Was bestätigt meine Identität?*

Belohnung entscheidet,
ob die Gewohnheit bleibt.

Verstärken oder Abschwächen

- *Gute Gewohnheit fördern:*
  Auslöser sichtbar machen, Belohnung bewusst wahrnehmen
- *Ungünstige Gewohnheit abbauen:*
  Auslöser verändern, Belohnung entziehen

Abschlussfrage

Welcher 1-%-Schritt,
heute konsequent wiederholt,
macht mich morgen zu der Führungskraft,
die ich sein möchte?

Beginne heute.
Nicht perfekt.
Aber bewusst.

Gewohnheiten stabilisieren Verhalten.
Doch unter Druck zeigt sich,
ob sie tragen.

6.5 Selbstführung unter Druck

Druck gehört zu Führung.
Er ist kein Ausnahmezustand.
Er ist Alltag.

Entscheidend ist nicht,
ob Druck entsteht.
Sondern wie du damit umgehst.

6.5.1 Druck verändert Verhalten

Unter Druck verengt sich Wahrnehmung.

Gedanken werden schneller.
Emotionen intensiver.
Reaktionen kürzer.

Was dann greift,
sind keine neuen Ideen.
Sondern vertraute Muster.

Selbstführung entscheidet,
ob diese Muster hilfreich sind.

6.5.2 Eigene Stressmuster erkennen

Jede Führungskraft hat typische Reaktionen unter Druck.

Zum Beispiel:

- schneller entscheiden, um Spannung zu beenden
- Kontrolle erhöhen
- Konflikte vermeiden
- sich zurückziehen

Diese Muster sind verständlich.
Aber sie haben Wirkung.
Auf Entscheidungen.
Auf Menschen.
Auf Ergebnisse.

6.5.3 Emotionen steuern, nicht unterdrücken

Emotionen verschwinden nicht,
wenn du sie ignorierst.

Sie wirken trotzdem.
Oft unkontrolliert.

Wirksame Selbstführung bedeutet:

- Emotionen wahrnehmen
- sie einordnen
- handlungsfähig bleiben

Nicht alles aussprechen.
Aber auch nicht alles schlucken.

6.5.4 Denkpräferenzen unter Druck (HBDI)

Unter Druck verändern sich Denkpräferenzen.
Nicht bei allen gleich.
Und nicht immer in die gleiche Richtung.

Manche Präferenzen werden dominanter.
Andere treten in den Hintergrund.
Wieder andere wechseln situativ.

Das ist normal.

Entscheidend ist nicht,
welche Denkpräferenz du hast.
Sondern wie sie sich unter Druck zeigt.

Typische Muster:

- stärkerer Fokus auf Zahlen, Fakten und Kontrolle

- verstärktes Suchen nach Austausch und Zustimmung
- schnelleres Gehen in Aktion und Tempo
- Rückzug und intensiveres Analysieren

Diese Reaktionen sind keine Schwächen.
Sie sind vorhersehbare Stressmuster.

Genau hier liegt der Nutzen von HBDI:
Es macht sichtbar,

- wie du bevorzugt denkst
- und wie sich dein Denken unter Druck verändert

Selbstführung heißt,
dieses Muster zu kennen
und bewusst gegenzusteuern,
wenn es die Situation erfordert.

Praxisbeispiel - Selbstführung unter realem Hochdruck

Bei der Übernahme einer neuen Boeing 777
war der Druck hoch.

Niki Lauda saß selbst am Steuer.
Ungeduldig.
Er wollte mit diesem Flugzeug
nach Hause fliegen.

Boeing gibt Flugzeuge grundsätzlich
erst zum Abflug frei,
wenn der vollständige Kaufpreis eingegangen ist.

Rund 80 Millionen US-Dollar.

Ich hatte den Betrag
bewusst erst am selben Tag überwiesen.
Aus finanziellen Gründen.

Der Zinsvorteil entsprach
mehr als einem damaligen monatlichen Vorstandsgehalt.

Am Abend kam der Anruf aus den USA:
Das Geld sei nicht auffindbar.

Ich blieb ruhig.
Sachlich.
Keine Rechtfertigung.
Keine Emotion.

Zwei Stunden später war klar:
In der internationalen Bankenkette
hatte eine Bank 20 Dollar einbehalten.
Deshalb dauerte die Zuordnung länger.

Das Geld war da.
Es hatte nur Zeit gebraucht.

Für mich war das eine klare Führungslektion:
Unter Druck helfen keine Erklärungen.
Keine Hektik.
Kein Rechtfertigen.

Sondern:

- Ruhe
- Fakten
- Vertrauen in die eigene Entscheidung

6.5.5 Persönliche Anker zur Stabilisierung

Selbstführung unter Druck
braucht keine großen Interventionen.

Sondern bewusste, wiederholbare Anker.

Was hilft, ist individuell.
Und oft erstaunlich einfach.

Für mich sind das:

- Bewegung in der Natur
- Musik, die Energie gibt
- Gespräche mit Menschen, die nahestehen
  und Energie geben
- Abstand von Menschen, die jammern
  oder Druck verstärken
- bewusste Körperhaltung

Allein das Aufrichten des Körpers
verändert Wahrnehmung.

Die Samurai-Haltung
– aufrecht, stabil, geerdet –
fördert Präsenz und Gelassenheit.

Diese Anker wirken nicht spektakulär.
Aber sie wirken zuverlässig.

6.5.6 Druck als Führungsprüfung

Druck zeigt,
wie stabil Führung wirklich ist.

Nicht in ruhigen Phasen.
Sondern dann,
wenn es eng wird.

Menschen beobachten sehr genau:

- bleibst du klar?
- bleibst du respektvoll?
- bleibst du entscheidungsfähig?

Selbstführung unter Druck
ist keine Privatsache.
Sie ist Führungsarbeit.

Fazit zu 6.5

Druck lässt sich nicht vermeiden.
Aber gestalten.

Wer sich selbst führt,
bleibt auch unter Druck handlungsfähig.

Nicht perfekt.
Aber bewusst.

Und genau das
macht Führung wirksam.

Praxisimpuls: Druck- & Stabilitäts-Check (5 Minuten)

Beantworte diese Fragen ehrlich:

- *Wie reagiere ich typischerweise unter Druck?*
- *Welche Denkpräferenz zeigt sich dann stärker oder anders?*
- *Welcher persönliche Anker gibt mir spürbar Stabilität?*
- *Welches kleine Ritual nutze ich bewusst beim nächsten Mal?*

Wähle einen Anker.
Setze ihn gezielt ein.
Beobachte die Wirkung.

Selbstführung stabilisiert Verhalten.
Doch Führung zeigt sich über Zeit.

6.6 Dranbleiben: Führung über Zeit

Führung ist kein Zustand.
Sie ist ein Prozess.

Nicht das einmal Richtige
entscheidet über Wirkung.
Sondern das dauerhaft Gelebte.

6.6.1 Wirkung entsteht über Zeit

Viele Initiativen starten kraftvoll.
Und verlieren dann an Energie.

Nicht, weil sie falsch waren.
Sondern weil sie nicht gehalten wurden.

Führung wirkt dort,
wo Verhalten konsistent bleibt.
Auch dann,
wenn Aufmerksamkeit nachlässt.

6.6.2 Kleine Kurskorrekturen statt großer Neustarts

Wirksame Führung beginnt selten neu.
Sie korrigiert.

Kleine Anpassungen.
Bewusste Entscheidungen.
Regelmäßige Reflexion.

Nicht alles infrage stellen.
Aber ehrlich hinschauen.

Das spart Energie.
Und erhöht Stabilität.

6.6.3 Selbstreflexion als Führungsroutine

Reflexion ist kein Luxus.
Sie ist Teil der Führungsarbeit.

Wirksam ist Reflexion,
wenn sie regelmäßig stattfindet:

- kurz
- ehrlich
- konkret

Zum Beispiel:

- Was hat diese Woche Wirkung gezeigt?
- Wo bin ich mir selbst ausgewichen?
- Was will ich nächste Woche bewusst anders machen?

6.6.4 Führung bleibt Entwicklung

Erfahrung ersetzt keine Entwicklung.
Sie fordert sie.

Mit wachsender Verantwortung
verändern sich Anforderungen.

Führung bleibt lernfähig,
wenn Offenheit erhalten bleibt.

Nicht alles wissen.
Aber bereit bleiben.

6.6.5 Haltung bewahren

Über Zeit entsteht Führungshaltung.

Nicht durch einzelne Entscheidungen.
Sondern durch Wiederholung.

Werte zeigen sich nicht im Anspruch.
Sondern im Alltag.

Wer Haltung lebt,
wird berechenbar.

Und genau das
schafft Vertrauen.

Fazit zu 6.6

Führung endet nicht.
Sie reift.

Durch Dranbleiben.
Durch Reflexion.
Durch bewusste Entscheidungen.

Nicht perfekt.
Aber konsequent.

7 Schlusswort

Führung lässt sich nicht abschließen.
Aber reflektieren.

Dieses Buch wollte keine Antworten liefern.
Sondern Orientierung.

Nicht zeigen, wie Führung „richtig“ ist.
Sondern, wie sie wirksam wird.

Wirksame Führung entsteht dort,
wo Haltung klar ist.
Wo Entscheidungen getroffen werden.
Wo Verhalten konsequent bleibt.

Modelle können unterstützen.
Erfahrungen helfen.
Doch am Ende zählt das eigene Handeln.

Im Alltag.
Unter Druck.
Über Zeit.

Wenn dieses Buch dazu beigetragen hat,
die eigene Führung bewusster zu sehen,
klarer zu entscheiden
und konsequenter umzusetzen,
dann hat es seinen Zweck erfüllt.

Nicht alles wird gelingen.
Nicht jeder Tag wird souverän sein.

Entscheidend ist,
dranzubleiben.

An den eigenen Werten.
An der eigenen Haltung.
An der eigenen Verantwortung.

Denn Führung wirkt.
Immer.

Die Frage ist nur:
Wie?

8 Impulse & Weiterführende Gedanken

Die in diesem Buch beschriebenen Ansätze basieren auf praktischer Führungserfahrung sowie auf bewährten Modellen aus Psychologie, Organisationsentwicklung und Leadership-Praxis.

Die folgenden Hinweise verstehen sich als Einladung zur Vertiefung – nicht als Voraussetzung zum Verständnis dieses Buches.

Gewohnheiten & Umsetzung

- **James Clear – Atomic Habits**
  Kleine, konsequente Veränderungen entfalten über Zeit große Wirkung.
  Die im Buch erwähnte 1-%-Logik macht Umsetzung realistisch und wirksam.

Emotionale Selbstführung & Stressmanagement

- **MHS EQ-i 2.0**
  Ein etabliertes Modell zur Entwicklung emotionaler und sozialer Kompetenzen.
  Besonders relevant für Selbstführung, Stressmanagement und wirksame Führung unter Druck.

Denkpräferenzen & Entscheidungen

- **HBDI® (Herrmann Brain Dominance Instrument)**
  Unterstützt das Verständnis unterschiedlicher Denk- und Entscheidungsstile – auch unter Druck und in verschiedenen Führungssituationen.

Werte, Kultur & Ausrichtung

- **Barrett Values Centre**
  Werte wirken dann, wenn sie gelebt werden.
  Das Barrett-Modell unterstützt Organisationen dabei,
  persönliche Werte, gelebte Kultur
  und strategische Ausrichtung in Beziehung zu setzen.

Stärkenorientierung & positive Führung

- **Charakterstärken (VIA Institute on Character)**
  Stärkenorientiertes Arbeiten fördert Engagement,
  Leistungsfähigkeit und Verbundenheit.
  Führung gewinnt an Wirkung,
  wenn vorhandene Potenziale bewusst genutzt werden.

Selbstführung & Aufmerksamkeit

- Systemische und ressourcenorientierte Ansätze
  betonen die Bedeutung von Aufmerksamkeit,
  innerer Ausrichtung
  und bewusster Selbststeuerung im Führungsalltag.

Hinweis zum Verständnis

Dieses Buch ist bewusst kein Methodenhandbuch.
Die genannten Modelle dienen als Orientierung,
nicht als Anleitung.

Entscheidend bleibt das eigene Handeln im Alltag.

Buchrücken-Text

Führung wirkt. Immer.

Die Frage ist nicht, ob Führung Wirkung entfaltet, sondern wie.

In einer Arbeitswelt, die schneller, dichter und komplexer geworden ist,
braucht Führung mehr als Methoden und Modelle.
Sie braucht Haltung. Klarheit. Und die Fähigkeit, auch unter Druck wirksam zu bleiben.

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen und Führung bewusst gestalten wollen – für Leistungsfähigkeit ebenso wie für Zufriedenheit.

Auf Basis langjähriger Führungserfahrung sowie bewährter Modelle aus emotionaler Intelligenz, Denkpräferenzen, Wertearbeit und positiver Psychologie zeigt das Buch, wie Führung im Alltag Wirkung entfaltet.

Nicht als Patentrezept. Sondern als Einladung zur Reflexion, zur konsequenten Umsetzung und zum Dranbleiben.

Führung wirkt im Alltag und im Austausch.

Wenn dieses Buch für Sie hilfreich war,
geben Sie es gerne weiter.

Gedanken, Rückmeldungen oder Fragen
erreichen mich unter:

bb@dobest.at

Über den Autor

Bernd Bürgl ist Leadership-Experte, Coach und Trainer mit langjähriger Führungserfahrung in unterschiedlichen Branchen und Organisationsformen. Er begleitet Führungskräfte und Unternehmen bei der Entwicklung wirksamer Führung, starker Zusammenarbeit und nachhaltiger Leistungsfähigkeit.

Führung wirkt. Immer.

Die Frage ist nicht, ob Führung Wirkung entfaltet, sondern wie. In einer Arbeitswelt, die schneller, dichter und komplexer geworden ist, braucht Führung mehr als Methoden und Modelle.

Sie braucht Haltung. Klarheit. Und die Fähigkeit, auch unter Druck wirksam zu bleiben.

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen und Führung bewusst gestalten wollen – für Leistungsfähigkeit ebenso wie für Zufriedenheit.

Auf Basis langjähriger Führungserfahrung sowie bewährter Modelle aus emotionaler Intelligenz,
Denkpräferenzen, Wertearbeit und positiver Psychologie zeigt das Buch, wie Führung im Alltag Wirkung entfaltet.

Nicht als Patentrezept. Sondern als Einladung zur Reflexion, zur konsequenten Umsetzung und zum Dranbleiben.
Führung wirkt im Alltag und im Austausch.

Wenn dieses Buch für Sie hilfreich war,geben Sie es gerne weiter.

Gedanken, Rückmeldungen oder Fragen erreichen mich unter:
bb@dobest.at

Über den Autor
Bernd Bürgl ist Leadership-Experte, Coach und Trainer mit langjähriger Führungserfahrung in unterschiedlichen Branchen und Organisationsformen.

Er begleitet Führungskräfte und Unternehmen bei der Entwicklung wirksamer Führung, starker Zusammenarbeit und nachhaltiger Leistungsfähigkeit.