

**Z**

—  
hdk  
—  
Zürcher Hochschule der Künste  
—  
—

# Leadership Essenzen

Gruppen-Essays aller Absolvierenden des Weiterbildungs-  
programms CAS Design Leadership an der  
Zürcher Hochschule der Künste ZHdK

# Inhalt

## Essays der Absolvierenden

- 05**    **Prompting Diversity. Selbstreflexion mit KI – ein Sprungbrett für Führungskräfte zum konstruktiven Umgang mit Diversität**  
Alexandra Krause, Falko Leonhardt, Laura Rosini,  
Andrea Stocker, Pascal Tanner, Reto Odermatt
- 25**    **The Creativity Paradigm. Wie Kreativität zum strategischen Führungsinstrument wird**  
Kristian Bader, Andrea Gerber, David Krauer, Harald Podzuweit,  
Sanaz Wasser
- 25**    **Chaos to Stability. Psychologische Sicherheit als Schlüssel zur Führung in unsicheren Zeiten**  
Angelika Shaba Dreher, Tu-Menn Giang, Roger Heid, Maike Michel,  
Noël Oegerli, Christian Schnellmann
- 37**    **High Voltage! Mit dem Spannungsregler in lateralen Führungssituationen positive Energie erarbeiten**  
Marin Aeschbach, Solange Horvath, Joshua Kehrer, Isabella Tundo
- 49**    **Successfully lazy. Selbstführung ermöglicht es, mit weniger mehr zu schaffen**  
Anja Brühlmann, Marc Middelkötter, Hans Reiser, Christian Seewald, Manuel Stutz, Andi Vogel

### Impressum

**Co-Studienleitung CAS Design Leadership**  
Stefano Vannotti und Danica Zeier

**Programmverantwortung CAS Design Leadership**  
Danica Zeier

**Kernteam CAS Design Leadership**  
Markus Ort, Leadership Challenger  
Jonas Petermann, Wissenschaftliche Mitarbeit

**Absolvierende CAS Design Leadership**  
Marin Aeschbach, Kristian Bader, Anja Brühlmann, Angelika Shaba Dreher, Andrea Gerber, Tu-Menn Giang, Roger Heid, Solange Horvath, Joshua Kehrer, David Krauer, Alexandra Krause, Falko Leonhardt, Maike Michel, Marc Middelkötter, Reto Odermatt, Noël Oegerli, Harald Podzuweit, Hans Reiser, Laura Rosini, Christian Schnellmann, Christian Seewald, Andrea Stocker, Manuel Stutz, Pascal Tanner, Isabella Tundo, Andi Vogel, Sanaz Wasser

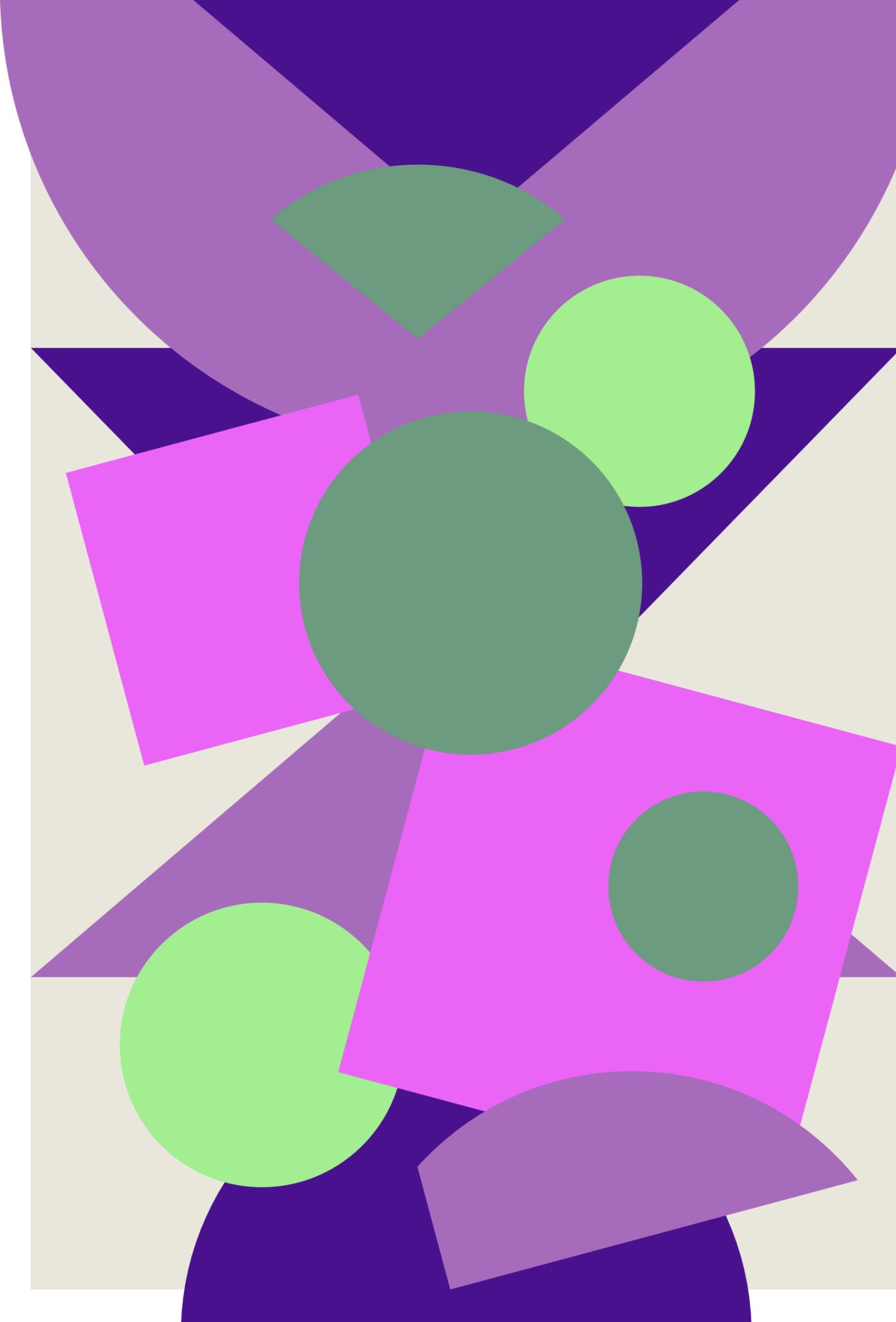
**Lektorat**  
Katharina Nill

**Layout und Gestaltung**  
Patrik Ferrarelli

[essenzen.designleadership.zhdk.ch](https://essenzen.designleadership.zhdk.ch)

Hinweis: In allen Essays wurde KI zu Zwecken von Recherche, Redigatur und/oder besserer Formulierungen genutzt.

CAS Design Leadership, Zürcher Hochschule der Künste © 2025



# Prompting Diversity.

**Selbstreflexion mit KI – ein Sprungbrett für Führungskräfte zum konstruktiven Umgang mit Diversität**

Alexandra Krause, Falko Leonhardt, Laura Rosini, Andrea Stocker, Pascal Tanner, Reto Odermatt

**Ein Innovationsprojekt soll der Firma neuen Schwung verleihen. Die Führungsperson macht sich an die Arbeit, stellt ein Team zusammen und das Projekt startet mit viel Elan: Eine junge Kollegin stellt ihre Konzeptidee vor. Begeisterung bei allen. Sie ist schnell, geht mit den neuesten Trends; man merkt sofort, dass die Kollegin digital aufgewachsen ist. Einwände? Keine. Und selbst der Erfahrenste im Team sagt nichts. Schön, dass es so einfach gehen kann. Doch wieso fühlt sich das trotzdem nicht richtig an?**

Dieses diffuse Gefühl, dass etwas nicht passt, obwohl eigentlich alles klar erscheint – diese leise Ahnung, dass man sich vielleicht doch nicht so einig ist, wie man es sein könnte, stellt sich in Teams hin und wieder ein. Die Auflösung einer solchen vermeintlichen oder tatsächlichen Uneinigkeit ist eine Leadership-Aufgabe (Führungsaufgabe). In diesem Essay beschäftigen wir uns genau mit dieser Herausforderung. Aus unserer Erfahrung entstehen solch herausfordernde Situationen oft aufgrund von Diversität. Diversität steht dabei für die alltägliche Vielfalt von Perspektiven, Erfahrungen und Kommunikationsformen in der Zusammenarbeit. Der Umgang mit Diversität stellt Führungspersonen vor eine komplexe Aufgabe: Sie sollen Vielfalt so gestalten und lenken, dass sie konstruktiv nutzbar wird und Spannungen überwunden werden können. Das braucht einen wachen Blick sowie gute Fähigkeiten in der Analyse und im Anleiten von Mitarbeitenden. Doch oftmals ist die Situation zusätzlich herausfordernd: Sind Führungskräfte Teil des Teams, beginnt die Reflexion bei ihnen selbst und schliesst eine Auseinandersetzung mit der eigenen Position im Team ein.

Oftmals wäre es hilfreich, sich mit einer unabhängigen Person auszutauschen und so einen Aussenblick zu erhalten. Doch nicht immer steht eine solche Person zur Verfügung. Wir prüfen, ob Künstliche Intelligenz (KI) in diesem Zusammenhang einen Mehrwert bieten kann und gehen deshalb der Frage nach:

**Kann KI Führungspersonen helfen, schwierige Situationen und Spannungen innerhalb eines diversen Teams zu verstehen und die eigene Rolle im Gefüge zu hinterfragen?**

Im Rahmen dieses Essays stellen wir Autor:innen einen Ansatz vor, um diese Herausforderung besser meistern zu können. Dazu entwickeln wir mit dem DIVERS-Kompass ein praxisorientiertes Reflexionsinstrument, das genutzt werden kann, um Abstand zur eigenen Situation zu gewinnen.

## **Diversität: Was steckt hinter dem Buzzword?**

Der Ausdruck Diversität wird heute viel bemüht. Für die politische Rechte ist die diverse Gesellschaft ein woker Kampfbegriff, für die Linke das erstrebenswerte gesellschaftliche Miteinander aller. Wenn wir also von Diversität im Arbeitskontext sprechen, braucht es ein klares Verständnis davon, was Diversität ist und wie sie im Arbeitsalltag wirkt. Ganz grob gefasst, lassen sich zwei Verwendungsweisen unterscheiden. Einerseits ist Diversität ein aufgeladener Begriff, der auf strukturelle Diskriminierung, Machtungleichgewichte und gesellschaftliche Ausschlussmechanismen aufmerksam macht. Andererseits bezeichnet er ein alltägliches Phänomen: die Vielfalt menschlicher Perspektiven, Erfahrungen und Identitäten, wie sie in jeder sozialen Interaktion zum Tragen kommt.

In Organisationen sind beide Bedeutungsweisen anzutreffen. Diversität als politisch aufgeladener Konfliktbegriff betrifft in erster Linie die strategische Ebene. Ein Beispiel hierfür ist die Reaktion von Adidas auf die Black-Lives-Matter-Bewegung im Jahr 2020: Das Unternehmen verpflichtete sich damals, bis 2025 mindestens 30 % der neu zu besetzenden Stellen in den USA mit Menschen zu besetzen, die durch ihre Hautfarbe und Herkunft benachteiligt sind, und investierte gezielt in Programme zur Förderung von Gleichstellung und Antirassismus. Solche Massnahmen zeigen, wie Diversität auf strategischer Ebene verhandelt wird – mit direkten Auswirkungen auf Personalstrategie, Kommunikation und Unternehmenswerte. Im Unterschied dazu zeigt sich Diversität im Alltag vieler Teams weniger konfrontativ, sondern als Frage der praktischen Gestaltung ihrer Arbeit: in der Zusammenarbeit innerhalb von Teams, im Kontakt mit Kund:innen oder in der Interaktion mit Partnerorganisationen. Im Rahmen dieses Essays interessieren wir uns für den Alltag und seine Herausforderungen.

## **Spannungen sind Ressource und Herausforderung zugleich**

Unterschiedliche Perspektiven fördern kreative Prozesse und Innovation, sagt die Theorie. Entsprechend ist ein heterogen zusammengestelltes Team ideal für Innovationsprojekte, denn unterschiedliche Wahrnehmungen und Perspektiven auf die gleiche Sache entstehen in diversen Gruppen von allein. Studien zeigen, dass Teams, die konstruktiv mit Meinungsverschiedenheiten umgehen, langfristig resilienter und innovativer arbeiten – vorausgesetzt, die Spannungen werden nicht unterdrückt, sondern reflektiert bearbeitet. Der Organisationsforscher Dean Tjosvold spricht in diesem Zusammenhang von «kreativen Konflikten»: Gemeint sind produktive Reibungen, die zur Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen führen und neue Ideen und Lösungsansätze provozieren. Das wird in der heutigen Welt immer wichtiger. Komplexe Herausforderungen, wie sie in der digitalen Transformation oder in dynamischen Innovationsprozessen auftreten, lassen sich am besten lösen, indem sie aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Es hilft, blinde Flecken zu vermeiden und inklusivere Ergebnisse zu erzielen. Doch jede Führungsperson weiss: So einfach ist es nicht. Als Führungsperson oder Projektleiter:in findet man sich immer wieder in Situationen, in denen es im Offensichtlichen oder Verborgenen harzt.

Die Gründe dieser Spannungen sind vielfältig: In interdisziplinären Teams reden Fachexpert:innen oft aneinander vorbei. Extrovertierte dominieren

die Gespräche, und jüngere oder ältere Kolleg:innen haben angeblich «die Welt halt nicht begriffen». Jede:r bringt die eigene Persönlichkeit, eigene Erfahrungen und einen individuellen Blickwinkel mit. Unterschiedliche Kommunikationsstile, Wertvorstellungen oder Erwartungen können Anlass zu Missverständnissen, Reibungsverlusten oder Spannungen geben.

Wie ermöglicht man einen Austausch, der von diversen Perspektiven getragen ist? Wie lassen sich Unterschiede und Spannungen im Sinne des kreativen Prozesses nutzen? Dies sind die Fragen, mit denen man in leitenden Rollen konfrontiert ist.

## **Effektive Führungskräfte managen Diversität**

Damit Zusammenarbeit gelingt, braucht es Menschen, die den Überblick behalten und Verantwortung übernehmen: Führungspersonen. Es ist eine ihrer zentralen Aufgaben, Orientierung zu geben, Austausch zu fördern und Zusammenarbeit zu ermöglichen. Sie regen den Dialog zwischen verschiedenen Sichtweisen an, helfen bei Spannungen und sorgen dafür, dass alle am gleichen Strang ziehen. So schaffen sie die Bedingungen, unter denen Diversität ihr Potenzial entfalten kann. Möchte man Führung vor dem Hintergrund eines Designverständnisses verstehen, in den auch unser CAS eingebettet ist, ist diese Fähigkeit übrigens ein wichtiger Aspekt – vor allem dann, wenn Teams mit komplexen, dynamischen und vielfältigen Herausforderungen umgehen müssen.

Eine zentrale Herausforderung von Führung im Umgang mit Diversität besteht darin, dass Leader:innen (Führungskräfte) selbst Teil des Teams sind. Sie bringen ihre eigenen Perspektiven, Erfahrungen und Interessen ein und gestalten gleichzeitig die Bedingungen für Zusammenarbeit. Leadership erfordert daher eine bewusste Balance zwischen Beteiligung und Reflexion, zwischen Nähe und Steuerung. Es geht darum, das eigene Involviertsein zu erkennen, situativ die Perspektive zu wechseln und gezielt Impulse zu setzen. Gerade in komplexen oder konflikthafter Situationen braucht es dafür Selbstaufmerksamkeit, Rollenklarheit und Raum zur Reflexion. Nur so lassen sich Dynamiken verstehen, das eigene Handeln einordnen und die Wirksamkeit eines Teams aufrechterhalten.

## **Reflektieren mit KI: Neue Denkanstösse auf Knopfdruck**

Grundsätzlich stehen Leader:innen unterschiedliche Wege offen, um gut zu reflektieren – etwa durch professionelles Coaching, informelle Gespräche mit vertrauten Kolleg:innen, persönliche Introspektion oder das Führen eines Reflexionstagebuchs. Die Idee, mit einer KI zu reflektieren, mag zunächst ungewöhnlich scheinen, birgt aber ebenfalls Potenzial. Eine Reihe von Pro-Argumenten sticht ins Auge: Einige ergeben sich schon daraus, dass KI als Maschine nicht in persönlicher Beziehung zu den Involvierten steht. Schildert man ihr eine Situation aus dem Arbeitskontext, wird die KI nicht versuchen, einen eigenen Vorteil aus der Antwort zu ziehen. Genauso wenig unterliegt sie dem sozialen Zwang, erwünschtes Verhalten zu zeigen. Darüber hinaus besteht gegenüber KI keine Notwendigkeit, das eigene Verhalten in der Schilderung einer Situation zu beschönigen, um verurteilende Bewertungen zu vermeiden. Ausserdem steht KI im Gegensatz zu Coach:innen, Vorgesetzten und Partner:innen rund um die Uhr zu Verfügung, um Antworten dann zu bieten, wenn sie am meisten benötigt werden. Und zu guter Letzt ist jede Zweitmeinung, die man einholt, zumindest in Teilen divers zur eigenen und bietet neue Perspektiven, auch eine «künstliche». In diesem Sinne kann KI ein Reflexionsraum sein, der Führungskräften hilft, ihre Rolle im Team, Spannungsfelder und blinde Flecken differenzierter zu erkennen und gezielter zu handeln.

Klingen die Pro-Argumente auch nachvollziehbar und schlüssig, so warnen Akteur:innen wie die Rechtsanwaltsgemeinschaft activeMind.legal vor der vermeintlichen Neutralität von Künstlicher Intelligenz – denn Trainingsdaten können veraltete Weltbilder, ethisch falsches Verhalten oder Klischees gegenüber einzelnen Menschen oder Gruppen enthalten. Dies zeigt sich dann auch in den Antworten von KI. Ein weiteres, bekanntes Problem besteht darin, dass beispielsweise ChatGPT dazu neigt, Nutzende mit Schmeicheleien bei irrationalen Einschätzungen zu bestärken. Ob und welche Verzerrungen vorliegen, ist KI-Modellen von aussen wahrlich nicht anzusehen. All diese Punkte fallen besonders ins Gewicht, da laut Ernst-&-Young-Experte David Alich nur jede:r Vierte Arbeitsergebnisse von Künstlicher Intelligenz hinterfragt, sobald er eine Applikation nutzt. Dies zeige einen zu sorglosen Umgang mit KI.

Unter dem Strich zeigt sich damit: Wenn man die Gefahren und Bias im Auge behält, dann steckt in KI-Anwendungen ein Potenzial, das auf jeden Fall zur Reflexion genutzt werden sollte. Diesen Glaubenssatz stellen wir zum Test und nutzen KI in diesem Essay, um herausfordernde Leadership-Situationen zu reflektieren. Da ChatGPT im Moment als erster breit verfügbarer Anbieter Pionervorteile genießt und intensiv genutzt wird, wählen wir ChatGPT für unsere Exploration.

## Gelungene Reflexion in fünf Phasen

Methodisch gestützte Reflexionsmodelle helfen, in anspruchsvollen Situationen den Überblick zu behalten und gezielt zu handeln. Deshalb wollen wir auch in der Reflexion mit KI auf Reflexionsmodelle setzen. Im Folgenden stellen wir ein Selbstreflexionsinstrument vor, das wir auf Basis zweier bewährter Modelle – dem Reflexionszyklus von Graham Gibbs und dem 4R-Modell von Lennick und Wachendorfer (Abb. 1) – entwickelt haben. Ziel war es, diese theoretischen Ansätze weiterzudenken und ergänzt mit eigenen Erfahrungen zu einem praxisnahen Reflexionsinstrument zu verschmelzen, das passgenau auf unsere Thematik zugeschnitten ist und Führungskräften im Umgang mit Diversität eine Stütze sein kann.

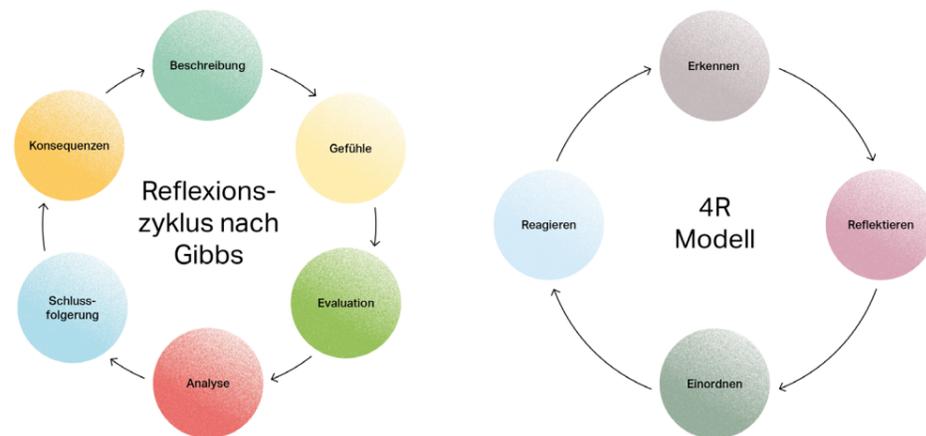


Abb. 1: Reflexionszyklus nach Gibbs und das 4R-Modell (eigene Darstellung)

Die Grundlage bildet der Reflexionszyklus von Graham Gibbs. Dieses strukturierte Modell fördert Lernprozesse durch gezielte Reflexion und eignet sich besonders, wenn nicht nur das Was, sondern auch das Warum und Wie des eigenen Handelns im Zentrum stehen. Der Zyklus umfasst sechs aufeinanderfolgende Phasen: Beschreibung, Gefühle, Evaluation, Analyse, Schlussfolgerung und Konsequenzen. Ergänzend dazu bietet das 4R-Modell von Lennick und Wachendorfer eine handlungs- und wertorientierte Perspektive auf Entscheidungsprozesse. Es basiert auf den vier Schritten Erkennen, Reflektieren,

Einordnen und Reagieren und hilft dabei, wertebasiert zu handeln und Verantwortung zu übernehmen.

Das daraus abgeleitete Instrument strukturiert die praxisorientierte Selbstreflexion in fünf aufeinanderfolgende Phasen:

### 1. Verstehen – Was ist passiert?

Die erste Phase dient der neutralen Beschreibung einer Situation. Es geht darum, den konkreten Kontext, beteiligte Personen und die äusseren Bedingungen zu erfassen, ohne sofort zu bewerten.

### 2. Innenperspektive – Wie habe ich mich gefühlt?

Hier stehen persönliche Reaktionen im Mittelpunkt: Gedanken, Emotionen und körperliche Reaktionen. Diese Selbstwahrnehmung schafft Zugang zur persönlichen Wahrnehmung.

### 3. Bewertung & Bedeutung – Was war gut und schwierig?

Diese Phase widmet sich der kritischen Bewertung der Situation. Positive wie auch herausfordernde Aspekte werden beleuchtet. Zusätzlich wird versucht, die Situation neu zu deuten.

### 4. Reflexion anderer Perspektiven – Was sehen andere?

Hier findet der gezielte Perspektivwechsel statt. Durch das Einfühlen in andere Sichtweisen entsteht ein umfassendes Bild der Situation. Dies erweitert das Verständnis und hilft, versteckte Motive oder Dynamiken zu erkennen.

### 5. Handlung – Was lerne ich daraus? Was mache ich in Zukunft anders?

Die letzte Phase leitet aus den Erkenntnissen konkrete Konsequenzen für zukünftiges Verhalten ab. Es geht um Lösungsorientierung, persönliche Weiterentwicklung und einen konstruktiven Umgang mit Diversität.

Das Selbstreflexionsinstrument stiftet Orientierung in Führungssituationen mit Diversitätsherausforderungen. Wir nennen es daher DIVERS-Kompass (Abb. 2). Es unterstützt dabei, komplexe Situationen und Arbeitsumgebungen systematisch zu analysieren und daraus handlungsrelevante Erkenntnisse abzuleiten. Ziel ist es, das Spannungsfeld von Diversität nicht nur zu bewältigen, sondern als Potenzial für Entwicklung, Innovation und Teamzusammenhalt nutzbar zu machen.

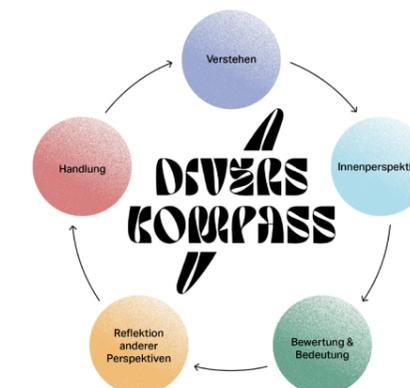


Abb. 2: Die fünf Phasen des DIVERS-Kompasses (eigene Darstellung)

Im weiteren Verlauf dieses Essays zeigen wir auf, wie die fünf Reflexionsphasen konkret im Zusammenspiel mit KI angewendet werden können – und ob der Dialog mit ChatGPT dabei einen echten Mehrwert bietet.

Der Praxistest: Wie hilfreich ist ChatGPT in der realen Selbstreflexion?

Wir haben viele Prompts und Tests gemacht, ChatGPT mit dem DIVERS-Kompass geframed und Beispiele aus unserem Arbeitsalltag in die Welt von Transformer-Architekturen, Tokenisierung und Modell-Iterationen übertragen. Um den DIVERS-Kompass praktisch einsetzbar zu machen, wurde er im Rahmen der Tests als Cheat Sheet aufbereitet (Abb. 3) und genutzt.

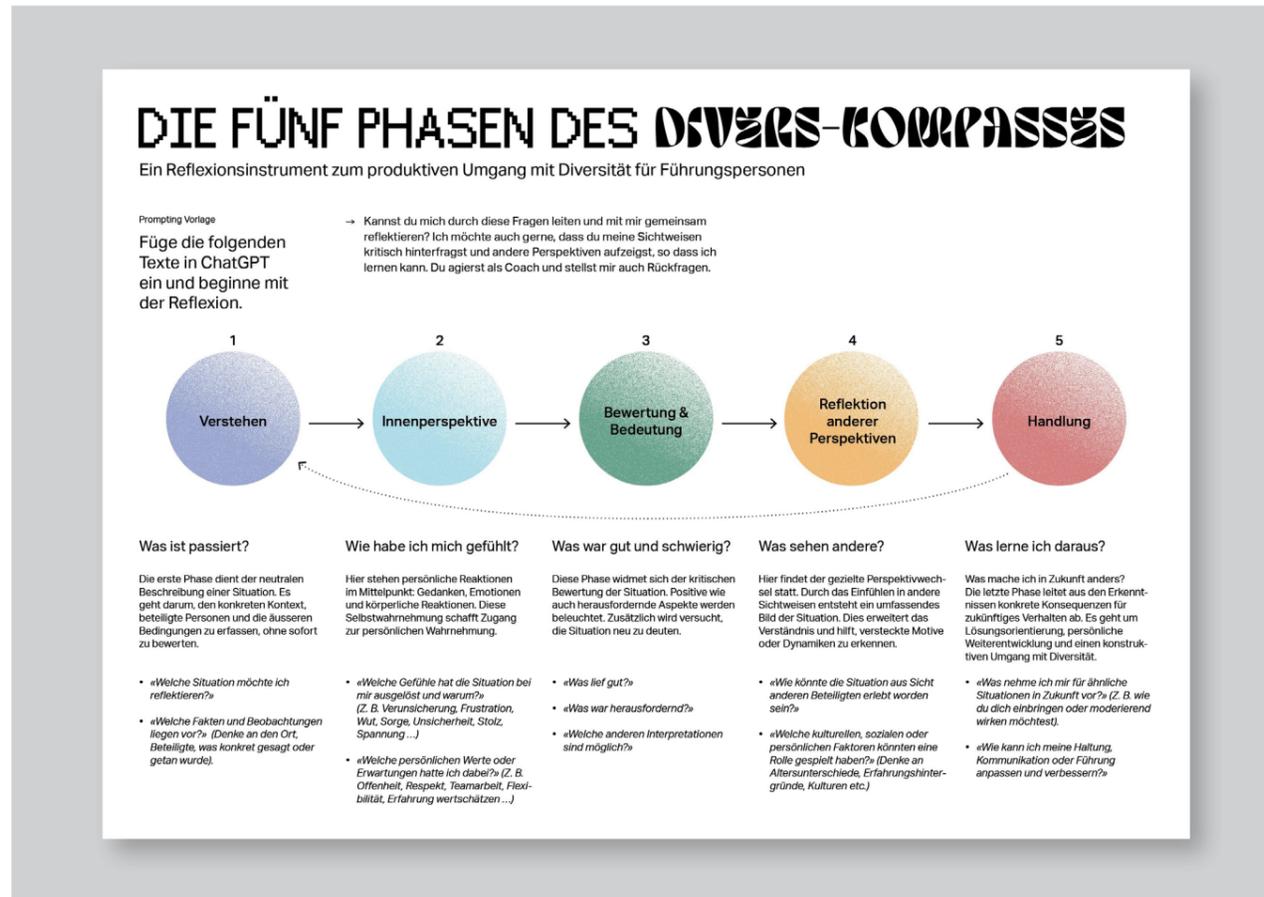


Abb. 3: Prompting-Vorlage für den DIVERS-Kompass (eigene Darstellung), Download: Der DIVERS-Kompass (PDF, 281 KB)

Der Test zeigt: ChatGPT kann dabei helfen, die eigene Sicht zu ordnen und gleichzeitig die Perspektiven anderer besser zu verstehen. Besonders hilfreich sind die Zusammenfassungen der eigenen Aussagen – oft leicht umformuliert, wodurch sich neue Einsichten ergeben. Auf diese Weise lässt sich die eigene Haltung besser erkennen und einordnen. Mitunter werden dabei auch unbewusste eigene Denkmuster sichtbar. ChatGPT begegnet Nutzenden durchweg wohlwollend und einfühlsam. Das schafft Vertrauen – und stärkt das Bewusstsein für die eigene Wahrnehmung.

Gerade diese freundliche Grundhaltung wirft allerdings Fragen auf: Wie kritisch müssen Reflexionspartner:innen eigentlich sein, um echtes Wachstum zu ermöglichen? Und welche Rolle kann oder sollte eine Maschine in der Reflexion übernehmen? Wer auf eine ehrliche Konfrontation hofft, wird bei ChatGPT nur bedingt fündig. Zwar stellt die KI Fragen und gibt Denkanstöße, liefert aber selten direkte Gegenpositionen. Das liegt auch daran, wie sie genutzt wird: ChatGPT reagiert auf die Eingaben – entsprechend lassen sich gezielte Prompts formulieren, um auch kritische Perspektiven einzufordern.

Die Eingabe «Ich möchte, dass du meine Sichtweisen kritisch hinterfragst» hat sich als besonders wirksam erwiesen. Das macht deutlich, wie entscheidend die bewusste und präzise Formulierung der Fragestellung ist. Die Zurückhaltung in der Konfrontation kann entlastend wirken – aber auch einschränkend.

Gleichzeitig bringt ChatGPT auf eigene Initiative hin bekannte Denkmodelle ein oder reagiert auf vorgegebene Strukturen. Damit regt die KI zu Perspektivwechseln an und hilft, festgefahrene Denkmuster zu hinterfragen. Im Rahmen des Praxistests stellte sich dabei auch eine grundlegende Frage: Braucht es überhaupt ein Reflexionsmodell, wenn ChatGPT bereits so gute Fragen stellt? Die Antwort darauf lautet: Ja und Nein. Ohne Struktur wird der Reflexionsprozess schnell diffus. Doch ein zu starres Modell kann individuelle Zugänge blockieren. Unsere Tests zeigen: Es kann durchaus sinnvoll sein, etwa das von ChatGPT vorgeschlagene Hand-Kopf-Herz-Dreieck als kontextuellen Rahmen in Prompts aufzunehmen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass dadurch andere Ansätze ausgeblendet werden. Entscheidend ist die Balance: Ein klarer Rahmen – wie der DIVERS-Kompass – bietet Orientierung, während ChatGPT für Dynamik und Flexibilität sorgt. So bleibt die Reflexion lebendig.

Darüber hinaus zeigt sich: ChatGPT stellt gezielte Fragen zur Teamkultur oder zu impliziten Vereinbarungen und hilft so, blinde Flecken aufzudecken. Gleichzeitig kann die Fülle an Impulsen überfordern: Fragen, Ideen und Vorschläge prasseln teils ungefiltert auf die Nutzenden ein – ein Feuerwerk, das sortiert werden will. In der Praxis hat es sich bewährt, ChatGPT ausdrücklich aufzufordern, Schritt für Schritt durch die einzelnen Reflexionsphasen zu führen. So bleibt der Prozess nachvollziehbar.

## Einordnung der Testergebnisse: KI ist ein wertvoller Impuls

Die Auseinandersetzung mit ChatGPT als Reflexionspartner:in hat gezeigt, dass KI einen Beitrag zur Führung in diversen Teams leisten kann – allerdings nicht als Ersatz, sondern als sinnvolle Ergänzung zu menschlicher Reflexion. Sie bietet neue Perspektiven, hilft bei der Strukturierung komplexer Situationen und kann Denkprozesse in Gang setzen, die sonst womöglich ausbleiben würden. Dabei wurde deutlich: Der wahre Mehrwert liegt nicht in der Objektivität oder gar Wahrheit der KI-Antworten, sondern in der Art und Weise, wie der Mensch mit ihnen umgeht. Der DIVERS-Kompass hat sich als hilfreicher Rahmen erwiesen, um die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz strukturierend in eine sinnvolle Ordnung zu bringen und die eigene Selbstreflexion anzuleiten. Gerade in anspruchsvollen Führungssituationen, in denen Spannungen aufbrechen und die eigene Rolle schwimmt, kann diese Kombination Orientierung geben.

Zugleich wurden auch die Grenzen der Technologie sichtbar: Ihre Freundlichkeit kann zur Bestätigung verzerrter Wahrnehmungen führen. Ihre scheinbare Neutralität kaschiert die in den Trainingsdaten gespeicherten Biases. Und das Fehlen menschlicher Resonanz zeigt deutlich: Für echte Empathie, für zwischenmenschliches Verstehen und für das gemeinsame Aushalten von Unsicherheit bleibt der Mensch unersetzlich. Besonders im Kontext von Diversität, wo nicht nur rationale Argumente, sondern emotionale Sicherheit, kulturelle Sensibilität und das Vertrauen in den gemeinsamen Prozess zählen, braucht es weiterhin Führungskräfte, die zuhören, spüren und zwischen den Zeilen lesen können.

Bei aller Offenheit gegenüber der Interaktion zwischen Menschen und Maschinen bleibt die Auseinandersetzung leblos. Ein menschliches Gegenüber liefert mehr als verbale Antworten – es zeigt auch nonverbal Verständnis und Anteilnahme. Gemäss Turing-Test ist KI dann gegeben, wenn ihre sprachlichen Reaktionen von jenen eines Menschen nicht mehr zu unterscheiden sind. Doch genau hier liegt die Grenze: Menschen verfügen über ein feines Sensorium für

Zwischentöne, und beim Chat mit einer KI bleiben viele Sinnesebenen – etwa Mimik, Gestik, Stimme oder Atmosphäre – unberührt. Frei nach dieser Testanordnung könnte man also sagen, dass wir vor einem «Turing-Problem» stehen: Auch wenn die Sprache überzeugt, fehlt die zwischenmenschliche Resonanz. In gewissen Situationen kann es mehr entlasten, gemeinsam zu schweigen als zu sprechen. Gerade bei engen Vertrauten kann zudem auf vergangene Beobachtungen zurückgegriffen und das Verhalten der Reflektierten auch ohne Dateninput eingeordnet werden.

Die Tests zeigen klar: Die Verantwortung für die Tiefe und Richtung der Reflexion bleibt beim Menschen. Nur mit präzisen Fragen gelingt es, das Potential der KI als Impulsgeberin voll auszuschöpfen. Unsere Erfahrungen zeigen zudem, dass die Qualität der Reflexion stark davon abhängt, wie gut die Fragen formuliert sind und wie bewusst der Dialog gesteuert wird. Unklare oder vage Formulierungen führen zu allgemeinen, oft oberflächlichen Antworten. ChatGPT ist also kein Allzweckmittel, sondern ein Werkzeug, dessen Wirkung direkt von seinen Nutzer:innen abhängt.

## Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten:

Das kann KI	Das kann KI nicht
– Sprachlich überzeugend kommunizieren	– Zwischenmenschliche Resonanz erzeugen
– Selbstreflexion anstossen und lenken	– Empathie empfinden oder vermitteln
– Neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen	– Kulturelle Sensibilität und emotionale Sicherheit schaffen
– Komplexe Situationen strukturieren	– Vergangenes Verhalten kontextuell deuten ohne Input
– Zugang zu neuen Perspektiven schaffen	– Verantwortung übernehmen oder moralisch urteilen
– Denkprozesse auslösen	– Unverfälscht objektiv sein
– Mit Hilfsmodellen (z. B. DIVERS-Kompass) kombiniert Reflexionsprozesse begleiten	– Führung übernehmen

## Fazit: Mensch bleiben in der Reflexion mit Maschinen

In der Nutzung von KI zur Reflexion liegt eine paradoxe Chance: Sie funktioniert am besten dort, wo Menschen bereits wachsam, bewusst und bereit zur Selbstbefragung sind. Wer sich selbst nicht hinterfragt, wird auch aus den besten Antworten von KI keine Erkenntnisse ziehen. Wer sich hingegen als Lernende:r versteht, entdeckt in der Maschine einen Spiegel – nicht perfekt, nicht vollständig, aber oft überraschend erhellend.

In einer Arbeitswelt, die zunehmend von Komplexität, Tempo und kultureller Vielfalt geprägt ist, reicht es nicht mehr aus, «richtig» zu führen. Es geht darum, Führung neu zu denken: als gestaltende Beziehung, als kontinuierliche Selbstreflexion – und als Bereitschaft, sich auf Unbekanntes einzulassen. KI kann ein Teil davon sein. Sie macht Führung nicht einfacher, aber sie macht sie sichtbar – als Prozess zwischen Menschen, Maschinen und Möglichkeiten.

Die entscheidende Frage lautet nicht, wie sehr wir die Maschine beherrschen, sondern wie sehr wir bereit sind, uns selbst durch sie herausfordern zu lassen. Sind wir mutig genug, im Spiegel der KI auch unsere eigenen Grenzen zu erkennen?

## Quellen

activeMind.legal (o. D.). *Bias bei Künstlicher Intelligenz: Warum Algorithmen diskriminieren können*. <https://www.activemind.legal/de/guides/bias-ki/>

adidas AG (2021). Diversity and Inclusion. In *Annual Report 2020*. <https://report.adidas-group.com/2020/en/group-management-report-our-company/our-people/diversity-and-inclusion.html>

Lennick, D., & Wachendorfer, C. (2023, April 12). The 4 R's of making good decisions. *SmartBrief*. <https://www.smartbrief.com/original/the-4-rs-good-decisions>

Lennick, D., & Wachendorfer, C. (2023). *Don't wait for someone else to fix it: Eight essentials to enhance your leadership impact at work, home, and anywhere else that needs you*. Wiley.

ARD (Hrsg.). (2025, Mai 4). Studie: Blindes Vertrauen in KI: Viele Nutzer hinterfragen ChatGPT nicht. *tagesschau.de*. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/verbraucher/ki-blindes-vertrauen-100.html>

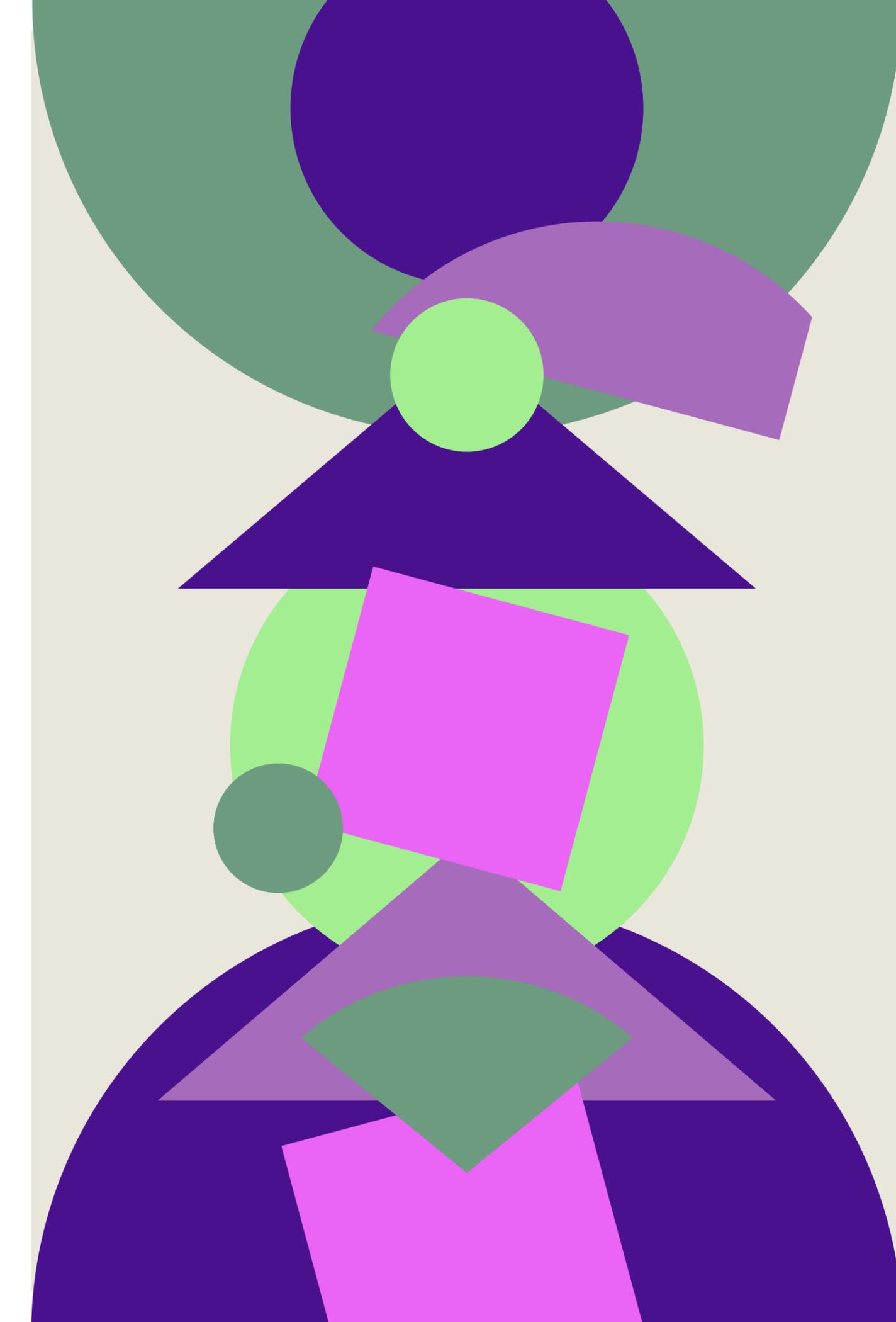
Tjosvold, D. (2007). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59 (236), 433–460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>

University of Edinburgh (n.d.). *Gibbs' reflective cycle: Reflection toolkit*. <https://www.ed.ac.uk/reflection/reflection-toolkit/reflecting-on-experience/gibbs-reflective-cycle>

### Hinweis zur Verwendung von Künstlicher Intelligenz

Im Sinne der hinterfragenden Neugier, wie sie im Positionspapier der ZHdK empfohlen wird, haben wir KI nicht als Orakel, sondern als Sparringpartner:in eingesetzt – mit Neugier, Reflexionslust und einer gesunden Portion Skepsis. Konkret kam generative KI in drei Rollen zum Einsatz: 1. als strukturierende Kraft zu Beginn – nicht als Architekt:in des Textes, aber doch hilfreiche Innenarchitekt:in beim Aufstellen der konzeptionellen Wände. 2. als fleissiger Stil- und Sprachassistent:in, insbesondere zur Glättung und Schärfung der Textoberfläche – quasi unser sprachlicher Feinschliff im digitalen Gewand. Und 3. als Testumgebung für unser Reflexionsmodell – gewissermassen ein Probedurchlauf mit einer Partner:in, die nie müde wird zu antworten. Dabei haben wir die Empfehlungen des ZHdK-Merkblatts zur KI-Nutzung (Stand: 06.03.2024) konsequent beachtet – insbesondere hinsichtlich Urheberrecht, Datenschutz und Transparenz.



# The Creativity Paradigm.

Wie Kreativität zum strategischen Führungsinstrument wird

Kristian Bader, Andrea Gerber, David Krauer, Harald Podzuweit, Sanaz Wasser

**«Alles, was wir wirklich über gute Zusammenarbeit wissen, haben wir schon früh im Leben gelernt.»**

Damals, als wir uns im Kinderzimmer gegenseitig Geschichten erzählten, uns in Rollenspielen unsere Welt vorstellten und dabei spielerisch lernten, wie man Ideen teilt und gemeinsam weiterentwickelt ... Als wir Rückmeldung in Form eines Lächelns oder eines selbstgemalten Sterns auf einem Blatt Papier bekamen – und wussten, dass wir gesehen werden ... Wenn wir beim Kochen halfen, nicht weil es in der Stellenbeschreibung stand, sondern weil wir Teil des Ganzen sein wollten ... Doch irgendwo auf dem Weg ins «Erwachsenenleben» – in der Schule, im Sitzungszimmer, im KPI-Dschungel – wurde diese Kreativität, dieser Schatz aus kindlicher Neugier, emotionaler Intelligenz und zwischenmenschlichem Gespür in eine stille Schublade gelegt und ging vergessen.

In diesem Essay wollen wir diese Schublade wieder öffnen – und das Potenzial aufzeigen, das in der Kreativität liegt, die aus zugewandter Sprache, in gemeinsamem Ausprobieren und aus einem wertschätzenden Miteinander entsteht. Wir Autor:innen sind überzeugt: Die Kompetenzen, die uns als Kinder stark gemacht haben, sind dieselben, die heute Teams in Organisationen kreativ, resilient und wirksam machen.

## **Das Fehlen von Kreativität in vielen Organisationen**

Doch was geschieht, wenn die Spielwiese von damals zu einer funktionsbezogenen Organisation geworden ist? Wenn aus den Träumen der Zukunft plötzlich reale Komplexität wird – basierend auf Zielvorgaben, Krisen und permanentem Wandel? Unsere Erinnerungen an Vertrauen, Spiel und ehrliche Kommunikation stehen im Kontrast zu den Führungsrealitäten vieler Unternehmen. Inmitten technologischer Umbrüche, gesellschaftlicher Spannungen und ökologischer Krisen geraten traditionelle Führungsbilder ins Wanken: Kontrolle tritt an die Stelle von Beziehung, Effizienz verdrängt Exploration.

Wir fünf Autor:innen kommen aus unterschiedlichen Branchen, Disziplinen und Lebenswelten und doch haben wir eins gemeinsam: Wir arbeiten gerne mit Menschen. Und wir wollen unsere Zukunft nicht verwalten, sondern gestalten. So verschieden unsere beruflichen Erfahrungen auch sind, teilen wir die Haltung: die Überzeugung, dass Vertrauen und eine wertschätzende Kommunikation nicht einfach ein Add-on sind, sondern Voraussetzung für kreative und nachhaltige Zusammenarbeit.

## Healthy Quick Food als Fallbeispiel

In unserem Essay steht die Kreativität im Zentrum, und wie diese durch aktive Kommunikation mit und zwischen Mitarbeitenden und durch organisatorische Massnahmen gefördert werden kann. Wir beschreiben unsere Vorschläge und Erfahrungen anhand der fiktiven Firma Healthy Quick Food und den Protagonist:innen Heinz und Claudia.

Healthy Quick Food ist ein erfolgreich etabliertes Unternehmen in der Lebensmittelbranche und steht für gesundes und schnell zubereitetes Essen. Mit einer stabilen finanziellen Basis, hoher Markenbekanntheit und einem treuen Kund:innenstamm ist die Firma in ihrem Marktsegment seit Jahren sehr gut positioniert. Dennoch sieht sich das Unternehmen mit tiefgreifenden Veränderungen in seinem Umfeld konfrontiert, etwa durch veränderte Konsumgewohnheiten, neue Nachhaltigkeitsstandards und technologische Innovationen.

**Heinz**, 67 Jahre alt, ist Gründer und Inhaber von Healthy Quick Food. Er hat das Unternehmen mit Weitblick und klaren Werten aufgebaut und steht bis heute für Kontinuität, Verlässlichkeit und traditionelle Geschäftsprinzipien. In seiner Freizeit spielt er gerne Golf mit alten Freunden, schätzt bewährte Methoden und trifft Entscheidungen lieber auf Basis von Erfahrung als von Trends. Veränderung betrachtet er mit Skepsis – es sei denn, sie ergibt sich aus einem echten, persönlichen Dialog. Besonders offen zeigt er sich im Gespräch mit seinem Enkel, dessen Neugier und Sicht auf die Zukunft ihn immer wieder zum Nachdenken bringen.

**Claudia** ist 42 Jahre alt, ist Leiterin Marketing & Kommunikation bei Healthy Quick Food. Sie ist begeisterungsfähig, vielseitig engagiert und neugierig. Claudia erinnert sich noch immer gerne daran, wie Ideen als Kind entstehen durften: aus dem Austausch mit Freund:innen, aus Fantasie, aus gemeinschaftlichem Tun. Diese Haltung prägt auch Claudias Führungsstil. Ihre kreative Ader zeigt sich in ihrer Leidenschaft für Musik, ihrem Interesse an anderen Kulturen und insbesondere an deren kulinarischen Traditionen.

Von ihrem CEO Heinz hat Claudia nun den Auftrag bekommen, ein Konzept für die zukünftige Positionierung der Healthy Quick Food zu erstellen: «Gemeinsam gestalten wir die Zukunft.»

Aus ihrer Erfahrung weiss Claudia, dass es bei den Mitarbeitenden nicht an Kreativität und Ideen mangelt. **Vielmehr fehlt die Kultur**, der Kreativität Raum zu geben und den Ideen Gehör zu verschaffen. Es fehlt eine Kultur, in der Fehler Teil des Lernens sind. Die Mitarbeitenden zeigen eine Haltung, die viele aus der Schulzeit kennen: Wer auf Nummer sicher geht, wird belohnt. Wer wagt, riskiert Ablehnung. Perfektionismus und Hierarchiedenken ersticken den Mut zur Mitgestaltung. Um den erhaltenen Auftrag umsetzen zu können, muss Claudia es schaffen, die Kultur im Unternehmen zu ändern. Doch wie kann eine solche Kultur entstehen?

## Leadership neu denken – Kreativität als Schlüsselkompetenz

Wir verstehen **Kreativität als Führungsinstrument**, nicht zur Kontrolle, sondern als Gestaltungsaufgabe. Kreative Leader:innen fördern das Denken ausserhalb der gewohnten Bahnen – mit Fragen wie «Was wäre, wenn?» oder «Was würde passieren, wenn?». Ein Perspektivenwechsel eröffnet neue Sichtweisen auf festgefahrene Situationen und schafft eine höhere Problemlösungskompetenz. Menschen, die kreativ führen, können Ambiguität nicht nur aushalten, sondern aktiv nutzen. Gerade in Veränderungsprozessen ist diese Haltung Gold wert. Wir sind überzeugt: Wenn Führungskräfte Mitarbeitenden

auf Augenhöhe begegnen, entsteht nicht nur mehr Engagement, sondern auch eine echte Verbindung und eine bessere Wirksamkeit.

Wir sind der Meinung, dass Kreativität eine unverzichtbare Fähigkeit für Leadership ist. In ihrem Buch «Der Kreativitätscode» bezeichnen Brunner und Sellmann kreatives Denken sogar explizit als Führungsaufgabe. Dabei machen sie deutlich, dass Kreativität nicht wie in einem Genie-Mythos nur besonderen Menschen vorbehalten ist, sondern in jedem von uns steckt und erlernbar ist. Wir folgen dieser Definition, wonach Kreativität die Fähigkeit beschreibt, in verschiedenen Kontexten vorhandenes Wissen, Fertigkeiten und Haltungen neu zu verknüpfen, um systematisch originelle Lösungen und innovative Konzepte zu entwickeln.

In der Folge beschreiben wir vier Methoden – Hypothesenarbeit, Kudo-Karten, Liminale Zonen und Zweisprachen-Modell. Anschliessend zeigen wir auf, wie Claudia die jeweilige Methode in ihre Führungsarbeit integriert und ergänzen die Beschreibung mit unseren eigenen Erfahrungen.

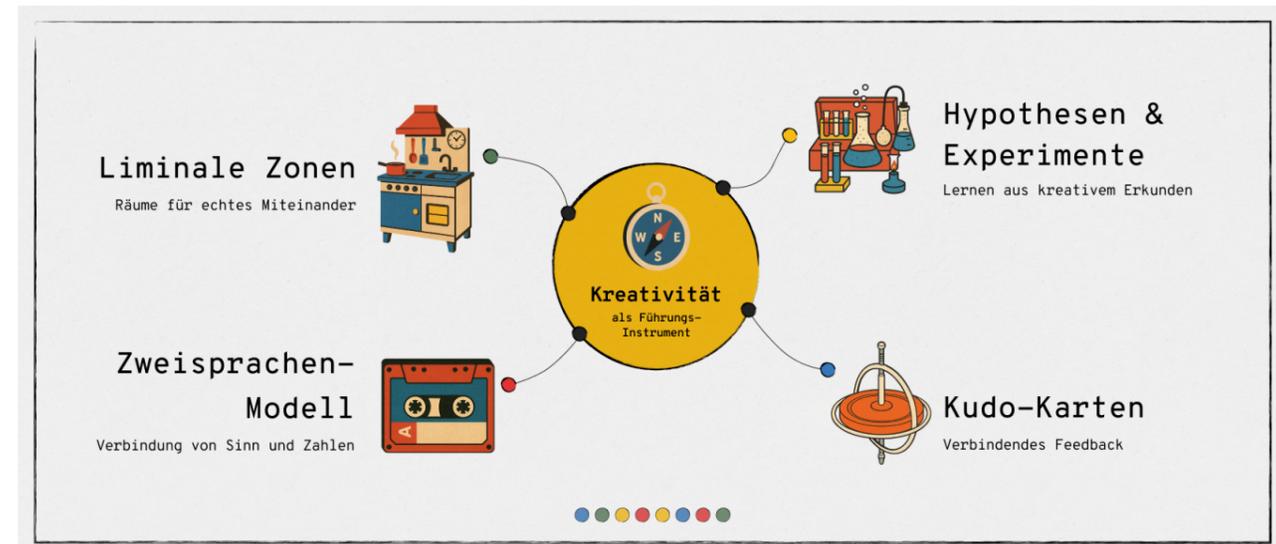


Abb. 1: Kreativität als strategische Fähigkeit und Instrument für Leader:innen (eigene Darstellung)

## 1) Hypothesenarbeit – Lernen als kreative Praxis

### Theorie

Die Hypothesenarbeit ist ein zentrales Instrument, um Lernen als aktiven, kreativen Prozess zu gestalten. Es ist ein Ergebnis kontinuierlicher Falsifikation: Hypothesen werden formuliert, getestet und – wenn nötig – verworfen. Im organisationalen Kontext bedeutet dies: Hypothesenarbeit ermöglicht es Teams, Annahmen bewusst zu machen, Denkgrenzen zu hinterfragen und Handlungsoptionen systematisch zu erweitern. Der Fokus liegt dabei nicht auf «richtig» oder «falsch», sondern auf Erkundung, Dialog und kollektiver Lernbewegung. Durch kleine, gezielte Experimente im Alltag wird Lernen erfahrbar – als aktiver Beitrag zu Innovation und als Basis für fundierte Entscheidungen im Ungewissen.

### Anwendung in der Praxis

Die Ausgangslage war deutlich: Strategische Entscheidungen traf bislang fast ausschliesslich Heinz – zentralisiert und ohne echte Einbindung der Mitarbeitenden. Die Folge: geringe Identifikation, begrenzte Innovationskraft. Claudia entscheidet sich nun für einen mutigen Schritt: Statt ihrem Team vorgefertigte Strategien zu präsentieren, schafft sie eine Struktur für gemeinsames Denken und öffnet so Räume, in denen nicht das Ergebnis, sondern der Entdeckungsprozess zählt. Sie setzt auf die Methodik der **Hypothesenbäume**, ein

**Instrument zur strukturierten Auseinandersetzung** mit neuen Fragestellungen. Statt Strategien top-down vorzugeben, lädt sie zur aktiven Mitgestaltung ein: Jedes Teammitglied bringt Hypothesen ein, basierend auf realen Erfahrungen mit Kund:innen, Prozessen oder Produkten. Es entsteht ein Raum für Perspektivenwechsel, für bewusstes Infragestellen, für gemeinsames Ausprobieren. Insgesamt entstehen neun Hypothesen, von denen sechs getestet werden. Drei konkrete Produktfeatures gehen daraus hervor, inspiriert vom direkten Nutzer:innenfeedback.

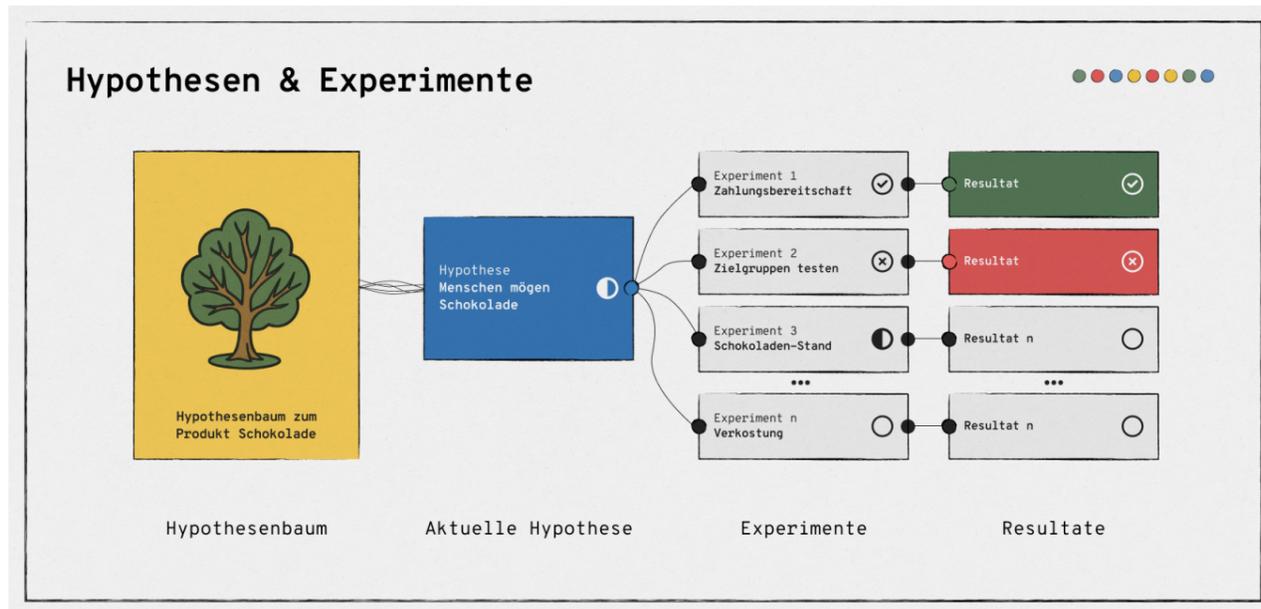


Abb. 2: Prozessablauf der Hypothesenarbeit (eigene Darstellung)

Mit der Hypothesenarbeit verfolgt Claudia das Ziel, das strategische Denken zu demokratisieren. Die beteiligten Mitarbeitenden definieren ihre Hypothesen, leiten Experimente ab, setzen Zeitrahmen und messen Ergebnisse. Reflexionen im Team ermöglichen eine stetige Weiterentwicklung. Doch der eigentliche Erfolg liegt tiefer: Das Team ist engagierter, Prioritäten werden für alle klarer, der kreative Prozess wirkt verbindlicher. Claudia erkennt: Kreativität braucht Struktur, Vertrauen – und den Mut, Unfertiges zu akzeptieren. Gleichzeitig begegnet ihr Widerstand: Nicht alle Mitarbeitenden können Unsicherheit sofort annehmen. Wo lange Kontrolle herrschte, ist die Angst vor Fehlern spürbar. Claudia weiss: Vertrauen wächst langsam. Aber genau hier, **wo Unsicherheit nicht verdrängt, sondern angenommen wird**, beginnt wirksame Zusammenarbeit.

**Download:** [Hypothesen & Experimente Canvas \(PDF, 4.2MB\)](#)

## 2) Kudo-Karten – Feedbackkultur im Alltag

### Theorie

Kudo-Karten sind ein **niederschwelliges, wirkungsvolles Instrument zur Förderung einer positiven Feedbackkultur** und ermöglichen spontane, authentische Wertschätzung im Arbeitsalltag – abseits formaler Leistungsbeurteilungen. In der psychologischen Forschung gilt soziale Anerkennung als ein zentraler Faktor für intrinsische Motivation und psychologische Sicherheit. Kudo-Karten machen diese Anerkennung sichtbar, stärken das Vertrauen innerhalb von Teams und fördern eine Kultur des Miteinanders. Gerade in kreativen Prozessen, die Offenheit und Verletzlichkeit erfordern, fungiert Dankbarkeit als «Resonanzverstärker»: Sie schafft emotionale Verbindung, senkt soziale Barrieren und öffnet den Raum für mutige Ideen.

### Anwendung in der Praxis

Es sind oft die kleinen Gesten der Wertschätzung, die Verbindung schaffen. Was im Privaten jedoch selbstverständlich ist, fehlt im Berufsalltag oft: gelebte Anerkennung. Claudia erkennt, dass dies auch bei der Healthy Quick Food der Fall ist und führt daher im Team Kudo-Karten ein – handgeschriebene oder digitale Botschaften, mit denen sich Mitarbeitende spontan bei Kolleg:innen bedanken können. Die Karten tragen Überschriften wie «Grosses Danke», «Super Idee», «Tolles Teamwork». Wöchentlich werden sie vorgelesen, sichtbar aufgehängt, gefeiert – im analogen wie im digitalen Raum. Bereits nach vier Wochen sind über 30 Karten im Umlauf. Der Ton im Team verändert sich: die Beteiligung in Meetings steigt, das Zuhören wird aufmerksamer, das Miteinander spürbar wärmer. In einer internen Befragung verbessert sich der Vertrauensindex deutlich. Die Wirkung zeigt sich nicht nur in Zahlen. Claudia beobachtet, wie Ideen leichter entstehen und Verantwortung selbstverständlicher übernommen wird. Kreatives Risiko wird nicht mehr als Gefahr empfunden, sondern als Ausdruck lebendiger Zusammenarbeit.



Abb. 3: Kudo-Karten in Anlehnung an Just Barcamps (eigene Darstellung)

Ein weiteres Muster wird sichtbar: Wo offen gelobt wird, wächst auch das Bedürfnis nach ehrlichem, konstruktivem Feedback. Claudia erkennt: Wertschätzung schafft nicht nur Nähe, sondern auch die Grundlage für offene Kritik. Diese Balance ist anspruchsvoll – doch genau darin liegt der Reifegrad einer Feedbackkultur: nicht weichgespült, sondern wachsend.

Doch Wandel braucht Fingerspitzengefühl. Manche begegnen der neuen Praxis mit Skepsis – aus Sorge, dass Wertschätzung zur Pflichtübung verkommt. Claudia nimmt diese Zweifel ernst, denn sie weiss: Echte Anerkennung lässt sich nicht verordnen. Sie lebt von Freiwilligkeit, Echtheit und einem respektvollen Miteinander. Claudias wichtigster Lernmoment: Anerkennung wirkt im Kleinen. Nicht laut, sondern persönlich. Nicht perfekt, sondern echt. Und genau darin liegt ihre Kraft: Sie verändert nicht nur Verhalten, sondern das Verhältnis zueinander und untereinander.

**Download:** [Kudo-Karten \(PDF, 6.2MB\)](#)

### 3) Liminale Zonen – Soziale Räume zur Vertrauensbildung

#### Theorie

Vertrauen entsteht nicht auf Kommando – es bildet sich in sozialen Räumen, in denen Menschen sich jenseits funktionaler Rollen begegnen dürfen. Gemeinsames Kochen fungiert in vielen Teams als soziales Ritual, das Hierarchien relativiert und persönliche Verbindung ermöglicht. In der Organisationsforschung gelten solche Räume als **liminale Zonen**, in denen **sich formelle Strukturen auflockern und neue Beziehungsmuster entstehen** können. Gerade in kreativen Kontexten ist diese Form des informellen Zusammenseins essenziell: Sie fördert psychologische Sicherheit, erleichtert offene Kommunikation und schafft eine geteilte Erfahrungsgrundlage, auf der Zusammenarbeit aufbauen kann. Vertrauen mag sich nicht planen lassen, doch es lässt sich kultivieren. Und manchmal beginnt es tatsächlich mit gemeinsam geschnittenem Gemüse.

#### Anwendung in der Praxis

Claudia weiss, dass Kreativität dort gedeiht, wo Menschen sich sicher fühlen, wo sie nicht nur funktionieren, sondern sich zeigen dürfen, mit Ideen, Fragen und Zweifeln. Im Arbeitsalltag gibt es oft keine Gelegenheit, da sich dort Gespräche primär um Aufgaben und nicht um Haltungen drehen. Deshalb entscheidet sich Claudia für einen ungewöhnlichen Weg der Teamentwicklung: gemeinsames Kochen. Zweimal im Monat wird die Küche in der Firma zum Begegnungsort. Es wird geschnippelt, gerührt, gelacht – gemeinsam, ohne Agenda. Claudia steht selbst mit am Schneidebrett. Sie hat ihre Rolle erweitert. Als Vorgesetzte ist sie zugleich als Mitglied im Team integriert.

In dieser informellen Atmosphäre lösen sich Hierarchien fast von selbst auf. Gespräche entstehen, wo sonst nur Protokolle gesprochen werden. Zwischen dampfenden Töpfen wird nicht nur über Ernährung geredet, sondern über Organisation, Zusammenarbeit und Kultur. Kochen wird zum Ritual, das Nähe schafft – ohne sie zu erzwingen. Die gemeinsame Zeit verändert Beziehungen. Fachbereiche entdecken gemeinsame Anliegen, spontane Projektideen entstehen quer über Abteilungen hinweg. In einer internen Umfrage berichten viele von gesteigertem Zusammenhalt und Motivation.



Abb. 3: Kudo-Karten in Anlehnung an Just Barcamps (eigene Darstellung)

Natürlich verläuft auch dieser Prozess nicht reibungslos. Manche empfinden das Format zunächst als ungewohnt – die Nähe zur Chefin, die informelle Umgebung, die Unsicherheit über unausgesprochene Erwartungen. Claudia begegnet dieser Skepsis mit Offenheit: Alles ist freiwillig. Es geht nicht ums perfekte Gericht, sondern um den gemeinsamen Moment. Eine weitere Herausforderung ist, dass das Ritual nicht durch den Arbeitsdruck wieder verdrängt

wird. Daher plant Claudia die Koch-Sessions langfristig und macht sie über Termine in den Kalendern ihrer Mitarbeitenden sichtbar.

Download: [Gemeinsames Kochen – Rezeptideen für Teams \(PDF, 4.8MB\)](#)

### 4) Das Zweisprachen-Modell – Brücken schlagen zwischen Sinn und Zahlen

#### Theorie

Innovationen scheitern oft nicht an mangelnden Ideen, sondern an unsichtbaren Barrieren – nicht zwischen Nationen, sondern zwischen **Denkwelten**. Das **Zweisprachen-Modell** beschreibt die Fähigkeit, zwischen der präzisen Fachsprache (z. B. aus Technik, Management oder Forschung) und einer alltagsnahen, emotionalen Sprache zu wechseln. Doch mehr noch: Es geht nicht nur um sprachliche Übersetzung, sondern um **kommunikative Brücken zwischen Haltungen**, also zwischen unterschiedlichen Denk-, Werte- und Erfahrungsräumen.

In Organisationen ermöglicht diese kommunikative Beweglichkeit die Begegnung zwischen Menschen mit verschiedenem Erfahrungshintergrund – zwischen Analytiker:innen und Visionär:innen, zwischen Sicherheitsbedürfnis und Innovationslust. Das Modell ist theoretisch anschlussfähig an Luhmanns Systemtheorie oder an das Konzept der «boundary objects» von Star und Griesemer, die zwischen Sinnsystemen vermitteln. Doch es lässt sich auch mit Martin Permantiers Haltungstheorie verbinden: Denn durch sprachliche Anschlussfähigkeit entsteht die Möglichkeit, **eigene Haltungen zu erweitern**, ohne alte zu verleugnen.

Wer kreativ führen will, muss also nicht nur Ideen haben, sondern auch eine Sprache finden, die andere erreicht – verständlich, resonant, kontextsensibel. Transformation beginnt selten mit Konzepten. Sie beginnt mit Worten, die Brücken schlagen – zwischen Köpfen, Herzen und Perspektiven.

#### Anwendung in der Praxis

In der Zusammenarbeit mit Heinz erkennt Claudia, dass sie und er nicht nur unterschiedliche Sprachen sprechen, sondern aus verschiedenen Denkhaltungen heraus agieren. Claudia führt explorativ, nutzt visuelle Sprache, denkt in Möglichkeiten und lädt zu Offenheit ein. Heinz hingegen ist faktenorientiert, denkt in Zahlen, sucht nach Klarheit, Struktur und Planungssicherheit. Ihre Sprache: offen, kreativ, sinnsuchend. Seine Sprache: rational, prüfend, absichernd.

Anfangs prallen diese Haltungen aufeinander. Doch statt aufzugeben, erkennt Claudia: Es geht nicht darum, sich anzupassen, sondern darum, neue Verbindungslinien zu schaffen. Sie beginnt, zweisprachig zu kommunizieren – nicht als Trick, sondern als Brücke. Im Team spricht sie in Potenzialen: mit Storyboards, Skizzen, offenen Fragen. Mit Heinz übersetzt sie diese Impulse in Zahlen: mit Auswertungen, KPIs und Marktbewertungen. Wo das Team in Möglichkeiten denkt, spricht sie mit Heinz in Excel.

So bewegt sich Claudia zwischen Beziehungslogik und Effizienzsprache, zwischen Veränderungsenergie und Prozesssicherheit – zwischen systemischem Denken und betriebswirtschaftlicher Präzision. Keine der Sprachen ist «richtiger», doch ohne Vermittlung bleibt jede für sich unvollständig. Was gebraucht wird, ist die **Fähigkeit zur Übersetzung zwischen Mindsets**. Claudia lernt: Diese Art der Führung erfordert nicht nur Kommunikation, sondern **narrative Intelligenz**, d. h. die Fähigkeit, in Bildern, Zahlen und Worten Sinn zu stiften. Sie wird zur Dolmetscherin zwischen Haltungen.

Der Weg ist nicht friktionsfrei. Teammitglieder irritiert es, wenn kreative Konzepte plötzlich in KPI-Formaten münden. Heinz zögert, wenn ihm Prototypen ohne messbare Ergebnisse präsentiert werden. Doch durch Claudias Übersetzungsarbeit entstehen neue Räume der Verständigung. Und mehr noch: Heinz beginnt, Muster zu erkennen, die vorher nicht zugänglich waren.

In dieser Bewegung entwickelt sich nicht nur die Zusammenarbeit weiter, sondern auch die beteiligten Personen. **Haltungen erweitern sich dort, wo Kommunikation Brücken schlägt – nicht indem alte Haltungen ersetzt, sondern indem neue integriert werden.** So wird aus Kommunikation Entwicklung. Nicht durch Überzeugung, sondern durch Anschlussfähigkeit.

## Fazit

Unsere Auseinandersetzung mit dem *Creativity Paradigm* zeigt klar: Kreativität ist weit mehr als ein Werkzeug zur Ideenfindung. Für Führungskräfte wird sie zur entscheidenden Ressource, um Beziehungen aktiv zu gestalten, Vertrauen aufzubauen und Organisationen wirksam zu führen. In einer zunehmend komplexen Welt ist Kreativität der Golden Nugget erfolgreicher Führung – nicht als angeordnete Methode, sondern als Haltung, die Räume für Resonanz, Dialog und gemeinsames Lernen schafft.

Am Beispiel von Quick Healthy Food wird deutlich, dass Führung heute bedeutet, unterschiedliche Sichtweisen miteinander zu verbinden, Sicherheit für Experimente zu schaffen und Wertschätzung aktiv vorzuleben. Kreativität zeigt sich gerade in diesen Zwischenräumen, in denen echte Beziehungspflege möglich wird, jenseits von reiner Steuerung und Kontrolle.

Dies entspricht auch der gemeinsamen Sichtweise der Autorinnen und Autoren dieser Arbeit. Die beschriebenen Prinzipien – Experimente zulassen, Wertschätzung kultivieren, soziale Räume schaffen und Verbindung vor Bewertung stellen – bilden den kulturellen Boden, auf dem kreative Energie wächst. Sie ermöglichen es Führungspersonen, ihre Teams nicht nur zu steuern, sondern sie auf einem gemeinsamen Entwicklungsweg zu begleiten. So wird Kreativität zur tragenden Säule einer Führung, die nachhaltig wirkt, Sinn stiftet und Organisationen befähigt, sich beständig weiterzuentwickeln. Lasst uns neue Denk- und Begegnungsräume öffnen: für mehr Tiefe, mehr Verbindung und mehr Wirkung. Es ist Zeit, Führung nicht nur neu zu denken, sondern neu zu fühlen, zu leben, zu teilen.

## Quellen

Brunner, J. & Sellmann, C. (2024). *Der Kreativitätscode. 25 Erfolgsregeln für ihre Kreativität*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800674763>

Goller, I. & Laufer, T. (2023). Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. In *Essentials*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21338-1>

Grand, S. & Weckerle, C. (2024). *Strategische Kreativität. Zukunft gestalten, um Gegenwart zu verändern*. Versus.

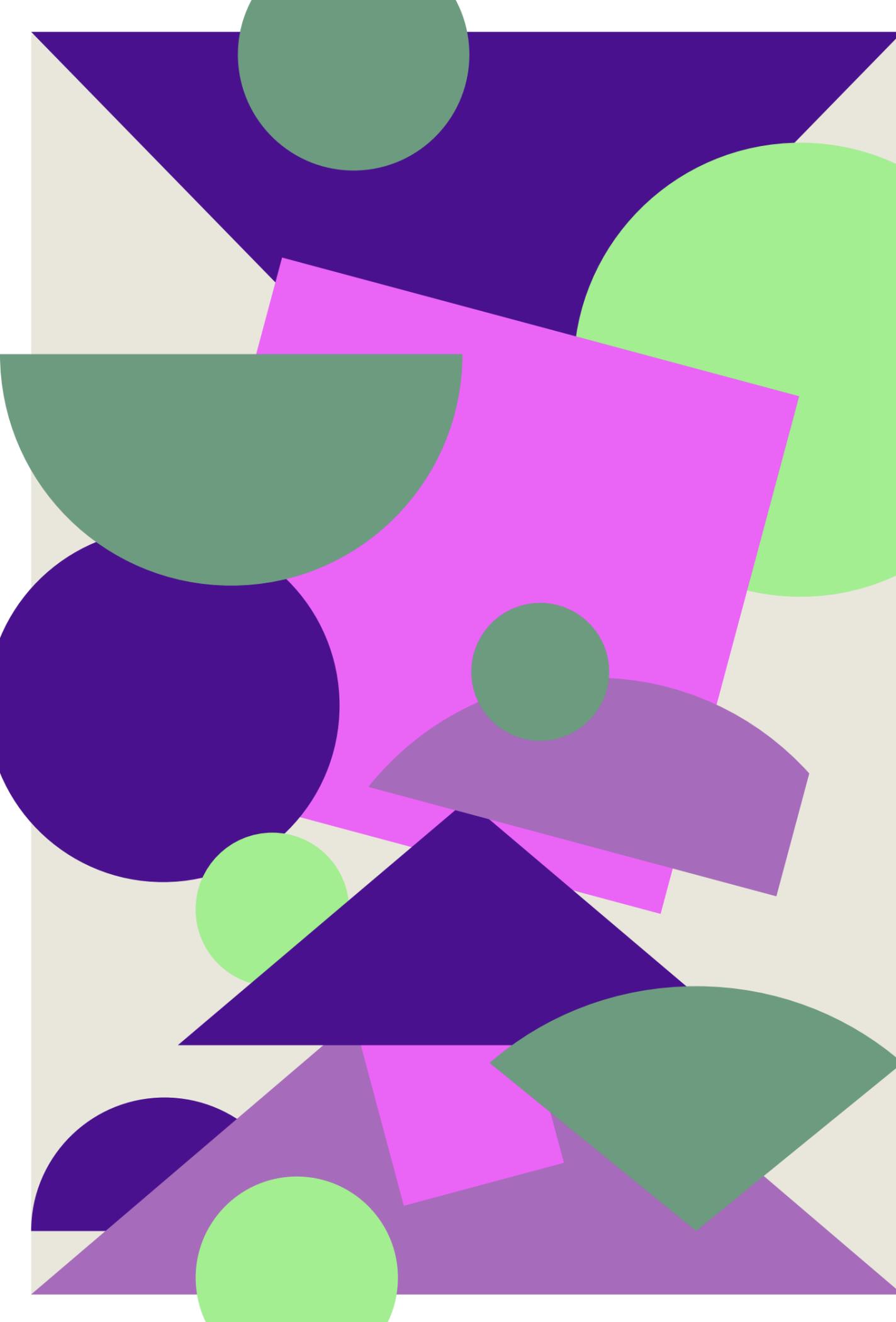
John, M. (2022, 13. Januar). Was sind Liminal Spaces? Von der Magie der Schwellenräume. *Giersch – Magazin für Stadtraum und Natur*. <https://gierschmagazin.de/2022/01/13/was-sind-liminal-spaces-von-der-magie-der-schwellenraeume/>

Just Barcamps. (2022). *Vorlagen für Kudo-Karten (nicht nur) für Barcamps [PDF]*. <https://just-barcamps.com/wp-content/uploads/2022/12/Kudo-Karten-von-JUST-BARCAMPs-Lizenz-CC-BY-ND-40.pdf>

Kriz, J. (2016). Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion. In *Essentials*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13281-1>

Permantier, M. (2023). *Haltung erweitern. Transformationsimpulse: Ich, wir, alle gestalten Transformation*. Vahlen.

Star, S. L., Giessmann, S. (Hrsg.), & Taha, N. (Hrsg.) (2017). *Grenzobjekte und Medienforschung*. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839431269>



# Chaos to Stability.

Psychologische Sicherheit als Schlüssel zur Führung in unsicheren Zeiten

Angelika Shaba Dreher, Tu-Menn Giang, Roger Heid, Maike Michel, Noël Oegerli, Christian Schnellmann

**Sandra, Teamleiterin bei der landesweit tätigen Eventagentur Eventure AG, startt auf ihren überfüllten Kalender. Drei Grossprojekte laufen parallel, zwei Mitarbeitende sind krankheitsbedingt ausgefallen und die Branche wandelt sich schneller als je zuvor. Noch vor einem Jahr organisierte die Eventure AG klassische Präsenzveranstaltungen – heute schwanken die Kund:innenbedürfnisse zwischen physischen, hybriden und virtuellen Formaten. Digitalisierung, Pandemie und KI haben die Spielregeln grundlegend verändert.**

Sandra weiss, dass sie nicht die Einzige ist, die sich überfordert fühlt. Im mittleren Management der Eventure AG herrscht spürbare Ratlosigkeit. Der Verwaltungsrat fordert Fortschritt und Anpassung an die neuen Marktbedingungen, doch eine klare Strategie für den Umgang mit dieser Komplexität fehlt. Entscheidungen werden hastig getroffen, dann wieder revidiert. Neue Tools werden eingeführt, bevor die alten richtig funktionieren. Die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen wird zunehmend angespannt.

Die Eventure AG ist nur ein Beispiel – halb fiktiv, halb real – für ein Unternehmen, von denen es heute viele gibt. Wir, die Autoren:innen dieses Essays, kennen aus eigener Erfahrung, wie sich Unsicherheit wie ein lähmender Nebel über Organisationen legt. So haben wir uns auf die Suche nach konkreten Strategien gemacht, mit denen Führungskräfte wieder mehr Sicherheit schaffen können. Unsere Analyse fusst auf einer Literaturrecherche, die zu verschiedenen Lösungsstrategien geführt hat. Diese haben wir in einem zweiten Schritt prototypisch auf die realen Pendanten der Eventure AG angewandt. Zuerst möchten wir uns jedoch dem Chaos zuwenden und schauen, wo die Unsicherheit herkommt und wie sie auf Organisationen wirkt. Vor allem die Auswirkungen auf Ebene der Individuen interessieren uns: Was macht die heute überall herrschende Unsicherheit mit uns Menschen?

## **Zwischen Anpassungsdruck und Stabilitätsbedürfnis**

Die Welt passt nicht mehr in unser Hirn, sondern schwirrt in der Form von roten Inbox-Notifications um unsere Köpfe. Im Business-Jargon sprechen wir von VUCA oder in gesteigerter Form von BANI. Doch nennen wir ein paar

konkrete Beispiele: Während die Marktdurchdringung des Internets sich über 25 Jahre hinzog, beläuft sich dies bei Large Language Models wie ChatGPT auf nur wenige Monate. Was Unternehmen jahrelang als unmöglich erachteten – die komplette Digitalisierung ihrer Arbeitsabläufe – geschah während der Pandemie binnen weniger Wochen. Produktlebenszyklen werden immer kürzer, während sich Innovationszyklen beschleunigen. Es ist nicht von der Hand zu weisen: Die Welt ist heute anders, sie ist schneller und vor allem *brüchiger* geworden.

Berufsbilder wandeln sich, und damit auch ein wichtiges identitätsstiftendes Moment. Während zum Beispiel eine Lehrperson sich früher primär um den Unterricht und die Klasse kümmern musste, gehört heute die stetige Weiterentwicklung des Lehrplans dazu, die anspruchsvolle Kommunikation mit Erziehungsberechtigten und die Zusammenarbeit mit immer mehr Fachpersonen wie Psycholog:innen, Sozialarbeiter:innen und Betreuungspersonen.

Was bedeutet dieses neue Umfeld für Organisationen? Wie gehen sie mit dem erhöhten Tempo, mit der Unsicherheit, mit Komplexität um? Organisationen folgen dabei oft dem Luhmannschen Motto: «Komplexität kann nur durch Komplexität reduziert werden.» Sie versuchen also selbst komplexer zu werden. Oft unter dem Banner der Agilität. Und doch führt diese Strategie nicht zum Ziel. Nur 30 % der Change-Projekte erreichen ihre Ziele, Agilität löst als Schlagwort zunehmend Abwehrreaktionen und Skepsis aus, Innovationen kommen nicht in Fahrt. Immer mehr Menschen erkranken an Burnouts. Menschen sollen agil auf immer neue Situationen reagieren, sich stetig weiterbilden – doch sie stossen dabei auf neurologische, psychologische und biologische Grenzen.

75 % der Arbeitnehmenden wünschen sich mehr Stabilität am Arbeitsplatz. Menschen brauchen stabile Beziehungen, Sicherheit und Planbarkeit. Ihre **Ambiguitätstoleranz** – also die Fähigkeit, widersprüchliche Informationen auszuhalten und mit Mehrdeutigkeiten umzugehen – ist beschränkt und von Person zu Person unterschiedlich. Während der Begriff der Ambiguitätstoleranz ursprünglich für ein Persönlichkeitsmerkmal stand, also nicht als grundlegend veränderbar gesehen wurde, besteht heute manchmal die Hoffnung, dass sich diese Offenheit für Neues und Unbekanntes irgendwie trainieren lässt. Zumindest fordern wir das von unseren Teams. Doch geht das überhaupt? Innerhalb des Big-Five-Persönlichkeitsmodells gehen Forschende davon aus, dass jeder Mensch mit einer Grundveranlagung an Persönlichkeitsmerkmalen ins Leben startet. Diese Merkmale werden bis zum Alter von ungefähr 30 Jahren durch Erfahrungen und das soziale Umfeld beeinflusst. Grosse Lebensereignisse haben auch in höherem Alter noch das Potenzial, die Persönlichkeit zu verändern, etwa eine Heirat, der Verlust einer nahestehenden Person oder der Wechsel in den Ruhestand. Und auch das Älterwerden verändert unsere Persönlichkeit stetig ein bisschen. So haben Studien gezeigt, dass gerade die Offenheit für neue Erfahrungen in jungen Jahren grösser ist und mit dem Alter abnimmt. Im Grossen und Ganzen sind Veränderungen der Persönlichkeit jedoch schwerfällig und Veränderungen vollziehen sich schleppend. Das leuchtet umso mehr ein, wenn man sich vor Augen ruft, was unseren psychologischen Bedürfnissen zugrunde liegt. Nämlich das aus 100 Milliarden Nervenzellen bestehende menschliche Gehirn. Jede dieser Nervenzellen ist über die sogenannten Synapsen mit 1000 bis 10 000 anderen Nervenzellen verbunden, womit wir ein System aus 100 Billionen Verbindungen erhalten, das seit der Geburt (und sogar schon davor) mühselig zusammengewachsen ist. Diese Metropole aus Zellen umzubauen, ist eine Mammutaufgabe. Für die Arbeit in unserer Organisation müssen wir folglich davon ausgehen: Die individuelle Ambiguitätstoleranz ist fix und nur beschränkt veränderbar.

Wo stehen wir damit in Bezug auf die Herausforderungen der brüchigen Welt? Sind wir Menschen und Organisationen einfach nicht für eine solche Welt geschaffen? Wenn die Welt um uns herum immer brüchiger wird, heisst dies unweigerlich, dass wir die verloren gegangene Stabilität irgendwo kompensieren müssen. Oder visuell gesagt:

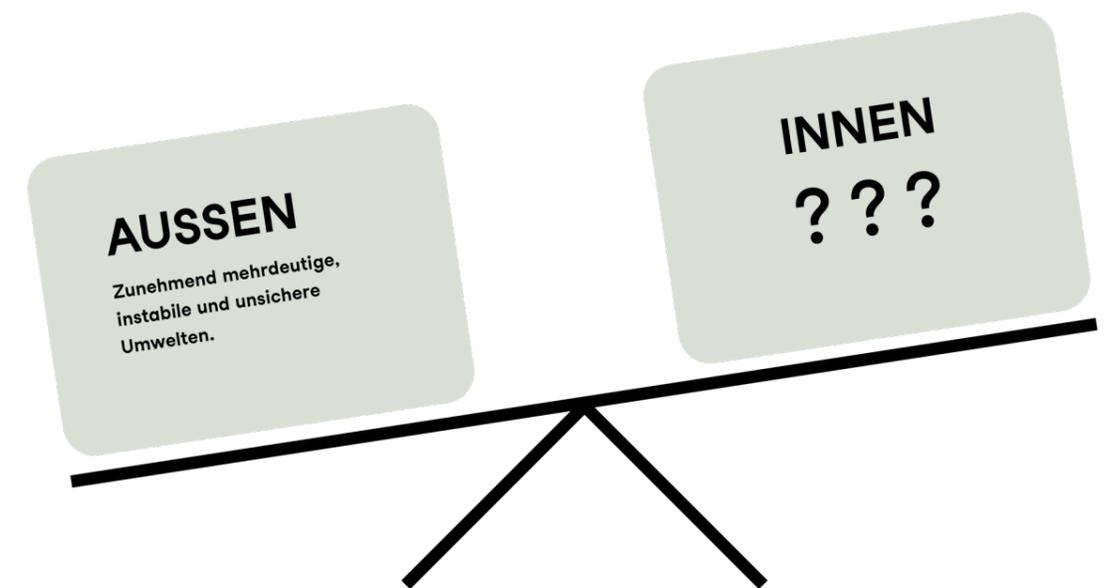


Abb. 1: Organisationen und ihre Mitarbeitenden stehen durch mehrdeutige, instabile und unsichere Umwelten unter Druck. Was schafft Ausgleich? (Eigene Darstellung)

Überall dort, wo wir in unseren Organisationen für Stabilität sorgen können, sollten wir diese Möglichkeit nutzen. Dazu gehört zunächst die Klärstellung von Rollen und die Definition von Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus können bereits kleine physische Anker grosse Wirkung entfalten: Anstelle des allgegenwärtigen Desksharings wieder feste Arbeitsplätze zu schaffen, gibt Mitarbeitenden Stabilität in einer volatilen Welt. Feste Teamräume schaffen Zugehörigkeit und die Beibehaltung vertrauter Tools und Systeme reduziert unnötige Reibungsverluste. Auch bewährte Prozesse und Standards fungieren als hilfreiche Leitplanken.

Hier liegt jedoch das zentrale Dilemma moderner Organisationen: In der Realität besteht häufig ein direkter Konflikt zwischen den erforderlichen agilen Arbeitsmethoden und jener Stabilität, die sich Mitarbeitende wünschen. Organisationen müssen schnell auf Marktveränderungen reagieren, Strategien pivotieren und Strukturen anpassen. Feste Rollen werden zu starr, wenn sich Anforderungen wöchentlich ändern. Etablierte Prozesse werden zu Hindernissen, wenn Geschwindigkeit über Perfektion entscheidet. Selbst physische Stabilität kann zum Problem werden, wenn Teams sich je nach Projektanforderungen neu formieren müssen.

Diese Zwickmühle ist nicht auflösbar, wenn wir nur auf der strukturellen Ebene agieren. Jeder Versuch, mehr organisatorische Stabilität zu schaffen, kann die erforderliche Marktreaktionsfähigkeit gefährden. Jeder Schritt hin zu mehr Agilität verstärkt das menschliche Bedürfnis nach Halt und Orientierung.

Deshalb setzen wir den Hebel dort an, wo durch mehr Stabilität die erforderliche Flexibilität nicht nur erhalten bleibt, sondern sogar gestärkt wird: in der psychologischen Dimension und der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen. Während wir äussere Umstände, geschweige denn die Welt, kontrollieren können, haben wir sehr wohl Einfluss darauf, wie Menschen miteinander umgehen und welche emotionale Sicherheit sie in ihren Teams erleben.

Psychologische Sicherheit als Stabilisator funktioniert anders als strukturelle Stabilität: Sie macht Menschen widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen, anstatt sie vor Veränderungen zu schützen. Hier liegt der Schlüssel: In vertrauensvollen Beziehungen, transparenter Kommunikation und dem Gefühl, auch in unsicheren Zeiten aufgefangen zu sein, schaffen wir eine Form der Stabilität, die Agilität nicht behindert, sondern ermöglicht.

## Die Psychologie der Unsicherheit

Dienstagmorgen im Geschäftssitz der Eventure AG. Anspannung liegt in der Luft: Drei Grosskund:innen haben in den letzten Wochen ihre Budgets gekürzt, ein wichtiger Konkurrent bietet neuerdings KI-gestützte Eventlösungen an und die Branche wandelt sich schneller als je zuvor. Im wöchentlichen Management-Meeting verkündet der CEO hastig einen neuen Reporting-prozess. «Die Digitalisierung überholt uns», erklärt er knapp. «Noch in diesem Monat müssen alle Abteilungen auf ein neues, KI-gestütztes Tool umstellen!» Die Begründung bleibt vage, der Zeitdruck ist offensichtlich. Nachfragen sind nicht vorgesehen. Eine Zeitlang schweigen alle. Dann hebt Sandra, eine erfahrene Teamleiterin, zögernd die Hand: «Entschuldigung, aber mein Team arbeitet bereits am Limit. Wir haben drei Grossprojekte am Laufen und zwei Mitarbeitende sind krank. Wie sollen wir diese Umstellung zusätzlich schaffen?»

Der CEO, sichtlich unter Stress wegen der Marktentwicklungen, reagiert scharf: «Sandra, du bringst ständig Probleme statt Lösungen. Du bist nicht bereit, Verantwortung zu übernehmen.» Seine Nervosität ist spürbar – der Verwaltungsrat fordert Ergebnisse, die Branche verändert sich täglich. «Apropos: Beim Müller-Event gab es technische Probleme. In diesem Umfeld können wir uns keine Fehler leisten. Null-Toleranz.»

Diese Szene aus der Eventure AG hat sich mehr oder weniger in echt zugetragen. Sie führt uns die steigende psychologische Belastung innerhalb von Organisationen vor Augen. Das mittlere Management ist dabei besonders betroffen. Diese Führungskräfte stehen zwischen Strategie und Tagesgeschäft und brauchen deshalb klare Vorgaben und Verlässlichkeit. Fehlen beides, geraten sie in eine heikle Lage: Von ihnen wird Orientierung erwartet, gleichzeitig erleben sie selbst vor allem Unklarheit und fehlenden Einfluss.

Um ein tieferes Verständnis für die erlebten Spannungen bei Eventure AG zu gewinnen, bietet sich das **BANI-Modell** als Analyseinstrument an. Es ermöglicht uns, nicht nur die strukturellen, sondern auch die emotionalen und psychologischen Herausforderungen moderner Arbeitswelten systematisch zu betrachten. BANI steht für *brittle* (brüchig), *anxious* (ängstlich), *non-linear* (nichtlinear) und *incomprehensible* (unverständlich). Das Fallbeispiel der Eventure AG lässt sich anhand der vier BANI-Dimensionen analysieren. So wird sichtbar, warum ein rein rationales Veränderungsmanagement scheitert, wenn die psychologischen Grundbedürfnisse nicht beachtet werden.

Unter solchen Voraussetzungen greifen klassische psychologische Schutzmechanismen. Das oben im Meeting beschriebene Schweigen ist kein Zeichen von Desinteresse, sondern eine Schutzreaktion auf ein Umfeld, das als riskant erlebt wird. Wenn kritische Wortmeldungen nichts bewirken oder sogar Ärger bringen, sinkt das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit – nicht nur gegenüber dem System, sondern auch in die eigene Rolle. Mitarbeitende, die kontinuierlich Signale von Orientierungslosigkeit und Widersprüchlichkeit empfangen, verlieren mittelfristig das Gefühl von Selbstwirksamkeit. Das Vertrauen in die Führung wird untergraben, was zu einem Klima der Zurückhaltung und des Selbstschutzes führt. Langfristig könnte sich eine negative Unternehmenskultur verfestigen, in der Innovation und proaktive Mitarbeit gehemmt werden. Führungskräfte müssen sich deshalb fragen, wie sich die fehlende psychologische Sicherheit wieder aufbauen lässt?

**Psychologische Sicherheit** bedeutet, dass Menschen in ihrem Team oder ihrer Organisation das Gefühl haben, sie können sich einbringen, Fragen stellen, Fehler zugeben und Bedenken äussern, ohne dafür bestraft oder blossgestellt zu werden. Es ist ein Klima des Vertrauens, in dem die Teammitglieder einander respektieren und akzeptieren. Psychologische Sicherheit wurde massgeblich von Amy Edmondson geprägt und im Project Aristotle bei Google erforscht. In einer über zwei Jahre mit mehr als 180 Teams durchgeführten Studie wurden die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Teams gesucht. Während zu Beginn die besten Mitarbeitenden oder Diversität als wichtigste Faktoren vermutet wurden, fanden die Forschenden heraus, dass stattdessen psychologische Sicherheit den grössten Einfluss auf den Teamerfolg hat. Der Begriff wurde vor allem unter dem Gesichtspunkt der Innovationsforschung betrachtet, also um Teams noch leistungsfähiger zu machen. Wir möchten psychologische Sicherheit eher als ausgleichenden Faktor in einem BANI-Umfeld verstehen. Während die bestehende Literatur vor allem nach Wegen sucht, Teams und Mitarbeitende agiler zu machen, gehen wir davon aus, dass Teams und Mitarbeitende Strategien benötigen, Agilität auszuhalten. Da sehen wir die psychologische Sicherheit als zentralen kompensierenden Faktor. Wenn eine Person weiss, dass sie ihre Überforderung ansprechen kann, ohne als inkompetent zu gelten, wenn sie Unterstützung erbitten kann, ohne als schwach angesehen zu werden, dann kann sie auch mit grösserer Unsicherheit in anderen Bereichen besser umgehen.

Diese Art der offenen und ehrlichen Kommunikation setzt jedoch voraus, dass wir lernen, unsere Anliegen auf eine Weise zu formulieren, die Verständnis und Kooperation fördert. Genau hier zeigt sich die Bedeutung der gewaltfreien Kommunikation, die wir in diesem Zusammenhang als wichtigen Aspekt sehen. Sie bietet einen Rahmen, um auch in herausfordernden Situationen respektvoll und empathisch zu bleiben, eigene Bedürfnisse zu äussern und gleichzeitig die Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen. Ziel der gewaltfreien Kommunikation ist es, eine Verbindung zwischen den Gesprächspartner:innen herzustellen, die auf gegenseitigem Verständnis und Kooperation basiert. Durch den bewussten Umgang mit Sprache trägt sie dazu bei, Eskalationen zu vermeiden und nachhaltige Lösungen im Dialog zu finden.

In der Kombination können psychologische Sicherheit und gewaltfreie Kommunikation einen Raum schaffen, in dem Menschen trotz all der Brüchigkeit und Komplexität der modernen Welt gedeihen können – und damit auch Organisationen befähigen, wirklich agil und innovativ zu sein, ohne dabei ihre wertvollste Ressource zu verschleissen: die Menschen, aus denen sie bestehen. Klingt gut, aber wie lässt sich das in die Praxis umsetzen?

BANI-Dimension	Symptome im Fallbeispiel	Psychologische Auswirkungen
<i>brittle</i> /brüchig	Widersprüchliche Erwartungen und spontaner Kurswechsel	Führungskräfte erleben eine Instabilität der eigenen Rolle; Verantwortung ist sichtbar, Einfluss fehlt. Das Vertrauen in Strukturen zerfällt.
<i>anxious</i> /ängstlich	Angst, Fehler zu machen und übergangen zu werden	Kommunikation wird defensiv. Kritik oder Initiative gelten als riskant. Schweigen erscheint sicherer.
<i>non-linear</i> /nicht-linear	Abrupte Richtungsänderungen des Top-Managements	Mitarbeitende empfinden Entscheidungsprozesse als unvorhersehbar. Kontrolle über das eigene Handeln sinkt.
<i>incomprehensible</i> /unverständlich	Nicht nachvollziehbare Entscheidungen und Verantwortlichkeiten	Das Bedürfnis nach Orientierung bleibt unbefriedigt. Interpretationsspielräume führen zu Spekulationen und Misstrauen.

## Erprobte Mikro-Interventionen für mehr Stabilität im Führungsalltag

Die Konzepte der psychologischen Sicherheit und der gewaltfreien Kommunikation liefern eine Fülle von Tools und Strategien, welche die Stabilität innerhalb von Teams fördern können. Doch zwischen Theorie und Praxis klafft oft eine Lücke. Deshalb haben wir – die Autor:innen dieses Essays – den praktischen Test gemacht: Wir haben verschiedene Tools aus der Literatur in unserem eigenen Arbeitsalltag ausprobiert, um herauszufinden, was tatsächlich mehr Stabilität erzeugen kann. Wir sind mit einem Prototyping-Mindset an die Aktion herangegangen, bewusst explorativ und iterativ.

Als effektiv hat sich zum Beispiel der Einsatz von Gesprächspausen erwiesen. Eine Person aus dem Autor:innen-Team kennt von sich selbst ein hohes Tempo, das kaum Pausen und Reflexionsraum zulässt. Innerhalb des Teams gehen so Möglichkeiten verloren, dass sich alle äussern können. Allfällige Spannungen werden nicht explizit bearbeitet, sondern übergangen. Im Rahmen der Experimente hat diese Führungskraft dem Reflex widerstanden, Leerstellen immer gleich zu füllen und stattdessen Pausen zugelassen. So sind Momente entstanden, in denen neue Ideen gefunden werden konnten. Mitarbeitende konnten einen Beitrag leisten und so Selbstwirksamkeit erleben.

Das Beispiel zeigt auf: Stabilität entsteht nicht durch komplexe Programme, sondern durch kleine Praktiken, die sofort umsetzbar und direkt an einzelne Personen geknüpft sind. Der CEO hat einen grossen Einfluss auf die Kultur einer Organisation. Und doch lässt sich psychologische Sicherheit nicht per Policy von oben durchsetzen. Entscheidend ist die Haltung des mittleren Managements, also jenen Personen, die direkt mit den Teams arbeiten. Aus dieser Perspektive haben wir unsere Experimente durchgeführt. Anhand unserer eigenen Erfahrungen ist so eine Methodensammlung entstanden: die **Stability Tools** – ein Kartenset mit erprobten Mikro-Interventionen, die auf unserem realen Testing basieren und auch in traditionellen Organisationskulturen funktionieren. Die Grundkonzepte der Stability Tools sowie unsere gesammelten Erfahrungen stellen wir im Folgenden vor.

## Fehler als Vertrauensbasis und Lernchance

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der Fehler als Schwäche und Perfektion als Ideal gelten. Doch gerade in der BANI-Welt, wo Vorhersagbarkeit zur Illusion wird, ist die Fähigkeit, Irrtümer einzugestehen und daraus zu lernen, überlebenswichtig. Ebenso ist sie das zentrale Fundament für psychologisch sichere Teams. Psychologische Sicherheit wird in volatilen Zeiten zum entscheidenden Stabilitätsfaktor. Während sich äussere Umstände unvorhersagbar wandeln, bietet sie Teams einen verlässlichen inneren Anker. In einem Umfeld, wo Strategien schnell obsolet werden und neue Herausforderungen konstant auftauchen, ist die Gewissheit, dass man offen über Probleme sprechen kann, ohne negative Konsequenzen zu fürchten, die stabilste Konstante.

Diese emotionale Stabilität ermöglicht es Teams, flexibel und adaptiv zu bleiben, ohne dabei ihre Kohäsion zu verlieren. Während Märkte schwanken und Technologien sich überholen, bleibt das Vertrauen zwischen Teammitgliedern bestehen – und wird zur Basis für schnelle Anpassungsfähigkeit.

Der wichtigste Faktor für eine positive Fehlerkultur ist dabei die Bereitschaft der Führungsperson, sich selbst verletzlich zu zeigen und eigene Fehler zu benennen. Diese Offenheit schafft ein psychologisches Sicherheitsgefühl im Team, da sie signalisiert, dass Fehler menschlich und lernbar sind. Wenn Führungskräfte aktiv über ihre eigenen Fehlentscheidungen sprechen, ihre Unsicherheiten eingestehen und zeigen, wie sie aus Rückschlägen gelernt haben, entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens. Mitarbeitende erkennen, dass sie nicht perfekt sein müssen und dass ehrliche Kommunikation über Probleme

geschätzt wird. Die Situation beim Management-Meeting der Eventure AG zeigt klar ein negatives Beispiel. Mit dem Begriff der «Null-Toleranz» macht der CEO klar, dass Fehler unangenehme Konsequenzen nach sich ziehen. In unseren Testings hat folgender Satz die Stimmung eines ganzen Meetings positiv verändert: «Das war mein Fehler – ich habe die Deadline falsch eingeschätzt.» Die Reaktion: Entlastung, Ehrlichkeit, mehr Initiative im Team.

Eine weitere Massnahme für eine positive Fehlerkultur sind Fehler-Retrospektiven, in denen systematisch analysiert wird, was schiefgelaufen ist und welche Lehren daraus gezogen werden können. Sie gehören ebenso dazu wie informellere Formate. Einige Unternehmen haben *Fuck-up-Nights* eingeführt, bei denen Mitarbeitende in lockerer Atmosphäre von ihren grössten beruflichen Fehlritten berichten. Der Fokus liegt dabei idealerweise nicht auf der Peinlichkeit, sondern auf den gewonnenen Erkenntnissen und dem kollektiven Lernen. Allerdings bergen solche Events auch Risiken: Sie können zu oberflächlichen Präsentationen verkommen, bei denen nur «sichere» oder bereits verarbeitete Fehler geteilt werden, während die wirklich kritischen Probleme unerwähnt bleiben.

## Kommunikationsformen und Gewaltfreie Kommunikation

In einer BANI-Welt werden Gespräche oft zu Schauplätzen versteckter Ängste oder offener Aggressionen und Anschuldigungen. «Sandra, du bringst ständig Probleme statt Lösungen. Du bist nicht bereit, Verantwortung zu übernehmen.» Teams unter Druck entwickeln defensive Kommunikationsmuster: Diskussionen verkommen zu Schuldzuweisungen, Kritik wird scharf und persönlich formuliert, jede Nachfrage wird als Angriff interpretiert und entsprechend aggressiv erwidert. Die Kommunikation fokussiert sich auf das Aufzeigen von Fehlern anderer, anstatt gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Diese konfrontative Haltung verstärkt jedoch genau jene Unsicherheit, die sie eigentlich vermeiden soll. Wenn psychologische Sicherheit fehlt, entsteht ein Teufelskreis: BANI-bedingte Unsicherheit führt zu problematischen Kommunikationsmustern, die wiederum die Unsicherheit verstärken. Um diesen Kreislauf zu durchbrechen, braucht es bewusst andere Formen des Gesprächs – Kommunikation, die Sicherheit schafft statt Abwehr provoziert.

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg bietet hierfür einen wertvollen Rahmen. Ihre vier Schritte mögen zunächst künstlich wirken, doch sie helfen dabei, aus destruktiven Kommunikationsmustern auszubrechen:

- 1. Beobachtung ohne Bewertung**  
Eine klare Trennung von Beobachtung und Interpretation reduziert Missverständnisse.
- 2. Gefühle ausdrücken**  
Gefühle werden benannt, ohne andere verantwortlich zu machen.
- 3. Bedürfnisse erkennen**  
Gefühle verweisen auf zugrundeliegende Bedürfnisse.
- 4. Bitten formulieren**  
Bitten sind konkrete, positiv formulierte Handlungswünsche.

## Feedback und Wertschätzung

Wertschätzung ist das Schmiermittel menschlicher Zusammenarbeit, doch in vielen Organisationen herrscht eine regelrechte Anerkennungsarmut.

Wir sind schnell dabei, Fehler zu kritisieren, aber zögerlich mit Lob. Dabei ist die Wirkung von Wertschätzung wissenschaftlich gut belegt. Menschen, die sich gesehen und geschätzt fühlen, sind engagierter, kreativer und loyaler. Doch Wertschätzung muss authentisch sein. Ein dahingeworfenes «Gut gemacht» wirkt oft schlimmer als gar kein Feedback. Wirksame Wertschätzung folgt der 3K-Regel: Sie ist konkret, konstruktiv und kontinuierlich. Statt «Du machst einen guten Job» heisst es dann: «Danke, dass du gestern in der Kundenpräsentation so ruhig geblieben bist, als die kritischen Fragen kamen. Deine sachliche Art hat die Situation entschärft.» Diese Spezifität zeigt, dass wirklich hingeschaut wurde.

Besonders kraftvoll ist Wertschätzung, wenn sie Stärken sichtbar macht. In einem «Stärken-Spotlight» wird regelmässig ein Teammitglied vorgestellt – nicht mit dem CV, sondern mit dem, was diese Person besonders gut kann und zum Team beiträgt. Eine Controllerin, die bisher als «Erbsenzählerin» belächelt wurde, wurde plötzlich als diejenige gewürdigt, die mit ihrer Detailgenauigkeit schon mehrfach grössere Fehler verhindert hatte. Diese Perspektivverschiebung – von der Defizit- zur Stärkenorientierung – verändert die Teamdynamik fundamental.

## Wo alles beginnt

Kritische Lesende werden sich vielleicht denken: Das klingt ja alles schön und gut, aber die Einführung solcher Methoden ist in meiner Organisation der Wunschtraum von wenigen geblieben. Eine Person unter den Autor:innen hat diese Erfahrung in der eigenen Organisation gemacht. Die Chefin wollte in der Geschäftsleitungssitzung Check-ins einführen, an denen alle ihre Befindlichkeit teilen sollten. Doch sie selbst prägte schon immer eine Kultur der strikten Führung und der Null-Toleranz gegenüber Fehlern und Schwäche. In diesem Klima war es für die Sitzungsteilnehmenden undenkbar, sich verletzlich zu zeigen. Die Check-ins waren zum Scheitern verurteilt und wurden bald wieder aufgegeben. Innerhalb einer Organisationskultur, die fest in einem Leistungsdenken verankert und alles Emotionale als Privatsache aus den Sitzungszimmern verbannt, wird das Einführen der hier vorgestellten Methoden immer zuerst Stirnrunzeln hervorrufen. Wer wird da schon mitmachen?

Es stimmt, dass die Einführung einer Kommunikation auf Augenhöhe und einer positiven Fehlerkultur nicht von heute auf morgen passieren wird. Aber wir haben den wichtigsten Faktor auch noch aussen vorgelassen: **Psychologische Sicherheit beginnt bei der Führungskraft selbst.** Wer selbst von Unsicherheit getrieben ist, kann anderen keine Sicherheit vermitteln. Wer selbst keine Fehler eingesteht, kann keine Fehlerkultur etablieren. Wer selbst nicht wertschätzend mit sich umgeht, wird auch andere nicht authentisch wertschätzen können. Eine Führungskraft, die ihre eigene Unsicherheit anerkennt und konstruktiv damit umgeht, strahlt eine andere Qualität von Sicherheit aus. Es ist nicht die aufgesetzte Sicherheit dessen, der alle Antworten zu haben vorgibt. Es ist die authentische Sicherheit einer Person, die weiss, dass sie nicht alles weiss, aber darauf vertraut, gemeinsam mit anderen Lösungen zu finden. Diese Haltung ist ansteckend. Wenn die Führungskraft sagt «Ich bin auch unsicher, aber lasst uns gemeinsam einen Weg finden», ermutigt das andere, ebenfalls ihre Unsicherheit zuzugeben und konstruktiv damit umzugehen.

Für diese Arbeit an sich selbst möchten wir erneut auf die **Stability Tools** verweisen, die diesen Essay erweitern. Zu den Tools, mit denen jede Führungskraft zuerst psychologische Sicherheit bei sich selbst schaffen kann, gehören das Journaling, Supervisions-Tandems sowie das Reflektieren des eigenen Handlungsspielraums. Auch diese Methoden fanden eine versuchsweise Anwendung im Arbeitsalltag der Autor:innen dieses Essays. Und sie hatten bereits positive Effekte. Zwar im Kleinen – aber genau da muss es beginnen.

Und wie ging es in der Eventagentur Eventure AG weiter? Die Teamleiterin Sandra konnte durch die Selbstreflexionsmethoden zunächst Klarheit über ihre eigene Rolle gewinnen. Sie begann zu verstehen, was sie beeinflussen kann und was nicht. An einem Dienstagmorgen ergreift Sandra die Initiative: «Können wir einen kurzen One-Word-Check machen? Ich möchte verstehen, wo jeder gerade steht.» Der CEO zögert einen Moment, dann nickt er. Die Runde beginnt zögerlich: «Gut», «Überlastet», «Hoffnungsvoll». Es ist zwar nicht von heute auf morgen ein Raum entstanden, in dem sich alle verletzlich zeigen können. Der erste Versuch war holprig gewesen, beim zweiten Mal lief es besser. Aber ein erster Schritt war gemacht. Als Sandra an der Reihe ist, sagt sie «Entschlossen».

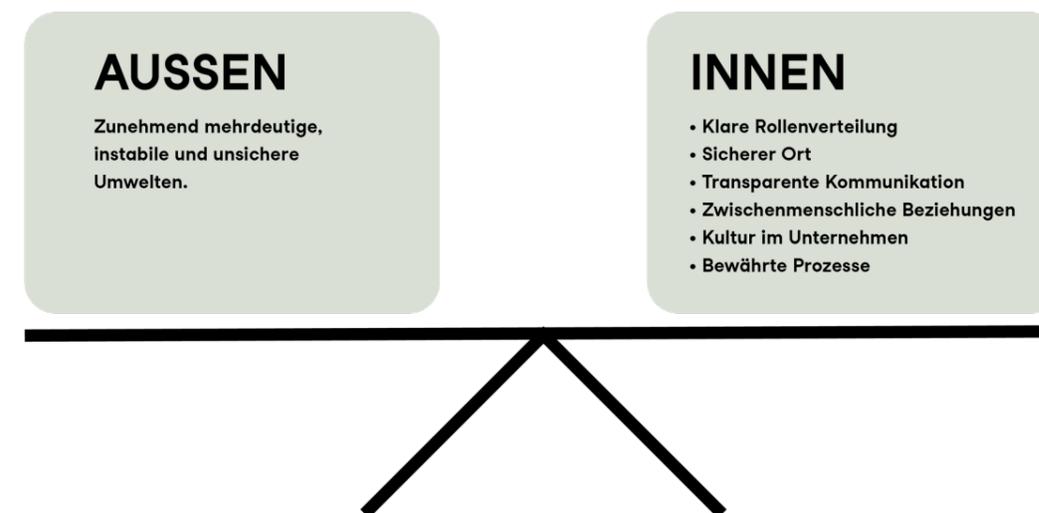


Abb. 2: Durch die Arbeit an der Unternehmenskultur und an sich selbst sorgen Führungskräfte für Stabilität – auch wenn die Welt herausfordernd bleibt (eigene Darstellung).

## Ein stabiler letzter Gedanke

Stabilität in einer brüchigen Welt entsteht nicht durch starre Regeln, sondern durch menschliche Haltung. Die vorangehenden Kapitel haben gezeigt, dass Führung in unsicheren Zeiten dort ansetzt, wo echte Verbindung möglich wird: im zwischenmenschlichen Miteinander. Psychologische Sicherheit ist kein esoterisches Wohlfühlthema, sondern die Grundlage für gesunde Teams. Sie entsteht, wenn Führungskräfte bereit sind, eigene Unsicherheit zuzulassen und Verantwortung für die Qualität der Beziehungen zu übernehmen. Der konstruktive Umgang mit Fehlern schafft Raum für Lernen statt Schuld. Gewaltfreie Kommunikation fördert Dialog statt Rückzug. Feedback und Wertschätzung machen sichtbar, was oft übersehen wird – und stärken so die Zugehörigkeit.

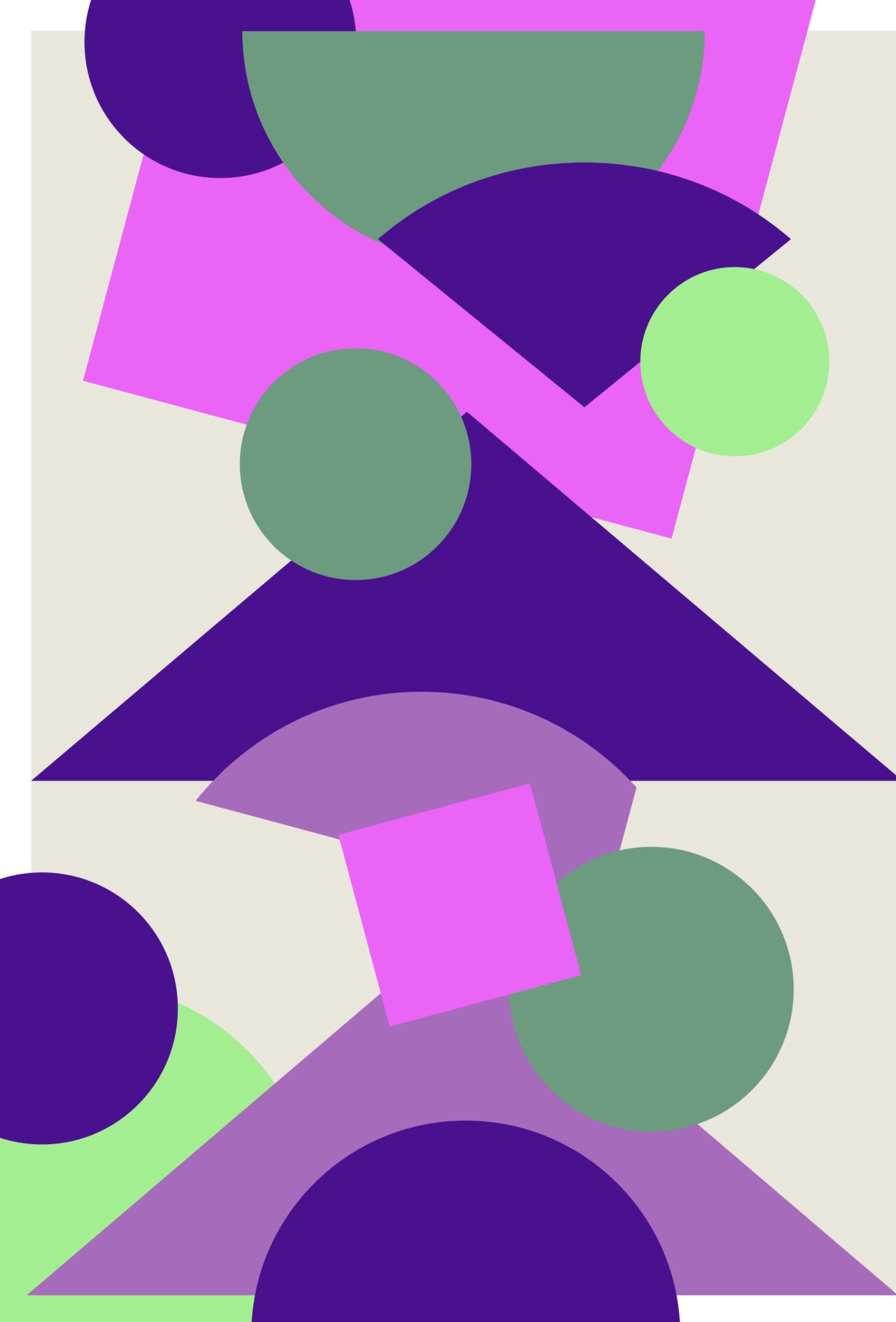
Diese Elemente sind keine Methoden, die man einfach einführt. Sie sind Haltungen, die Führungskräfte vorleben müssen. Nicht perfekt, aber authentisch. Vielleicht beginnt echte Stabilität genau dort: Wenn Führung den Mut findet, menschlich zu bleiben – auch wenn alles andere in Bewegung ist.

Führung in unsicheren Zeiten bedeutet nicht, jede Antwort zu kennen, sondern Orientierung zu geben, wo sie gebraucht wird. Indem wir psychologische Sicherheit schaffen, ermöglichen wir Stabilität – nicht trotz, sondern gerade wegen der Ungewissheit.

**Download: Stability Tool (PDF, 1.4 MB)**  
[\[Stability Tool downloaden\]](#)

# Quellen

- Cascio, J. (2020, April 29). *Facing the Age of Chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Deloitte Insights. (2025). Global Human Capital Trends 2025. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692\\_global-human-capital-trends/DL\\_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DL_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf)
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization*. Wiley.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable. *Journal of Personality*, Nr. 18.
- Marckstadt, F., Dimke, M., Laamanen, T., Deloitte (Hrsg.) & University of St.Gallen (Hrsg.) (2020). *Transformation Champions. Turning Opposites into Complements*. <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/research/transformation.html>
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2005). *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory perspective*. <https://psycnet.apa.org/record/2003-04577-000>
- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens* (12., überarb. und erw. Aufl.). Junfermann Verlag.
- Rosenberg, M. B. (2023). *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation: Ein Gespräch mit Gabriele Seils*. Herder Verlag.



# High Voltage!

Mit dem Spannungsregler in lateralen Führungssituationen positive Energie erarbeiten

Marin Aeschbach, Solange Horvath, Joshua Kehrer und Isabella Tundo

**Das Sitzungszimmer steht unter Strom. Das Pitch-Team hat sich bestens vorbereitet – mit Herzblut, Energie und voller Überzeugung. Man will einen wichtigen Kunden für ein innovatives neues Projekt gewinnen. An der Spitze ist der Projektleiter. Er hat dem Team die Erwartungen kommuniziert – nennen wir sie A – sein Feedback hat sichergestellt, dass das vorzustellende Konzept auch daraufhin einzahlt. Das Team präsentiert seine Vision. Aber: Schon nach kürzester Zeit wird der Kunde unruhig. Als das Team dies bemerkt, fließt alle Energie aus dem Zimmer. Ohne Selbstbewusstsein wird die Präsentation immer flacher. Nach einer Weile kann sich der Kunde nicht mehr zurückhalten, es platzt aus ihm heraus: «Warum geht es hier so viel um A, wenn ihm doch B viel wichtiger ist?»**

Alle Augen richten sich auf den Projektleiter. Jetzt ist sein Moment, doch als er endlich etwas sagt, gibt er die Kritik einfach weiter. Schaut das Team fragend an. Sagt, er wisse auch nicht, warum das jetzt genau in diese Richtung gehe. Er stellt sich nicht schützend vor das Team, sondern auf die Seite des Kunden. Das Meeting endet abrupt.

Vor uns liegt eine Situation, die vielen Leader:innen nur allzu bekannt sein wird. Das Team als Ganzes steht schlecht da; konnte nicht auf die Wünsche des Kunden eingehen, weil kritische Information nicht weitergegeben wurde. Und – als Tüpfelchen auf dem «i» – man wird deswegen auch noch vor dem Kunden kritisiert. Die Spannung zwischen Projektleiter und dem Rest des Teams ist riesig.

Wir Autor:innen dieses Textes haben unterschiedliche Hintergründe; einige von uns arbeiten in Agenturen, andere in Grossunternehmen. Wir vertreten die Branchen Detailhandel, Gesundheitswesen, Design und Software-Entwicklung. Uns allen gemeinsam ist, dass wir mit cross-funktionalen Projekten vertraut sind: Das bedeutet, es wird auf Projektbasis eine Leitung bestimmt und ein Team aus unterschiedlichen Ressorts kommt zusammen, um das Projekt auszuführen. Diese Arbeitsform ist in vielen Institutionen und Unternehmen inzwischen weit verbreitet. Sie ist die paradigmatische Situation, die wir verwenden, um unsere Lösungen zu gestalten.

Wird ein Leiter eines solchen Teams bestimmt, nimmt er zwar eine Führungsrolle ein, ist aber keine Führungsperson im traditionellen Sinne von «Vorgesetzten». In unserem Beispiel werden aber dennoch Entscheidungen, Richtungsvorgaben und auch Kommunikation von dieser Person erwartet, da sie als Liaison mit dem Kunden fungiert. Der Leiter ist in einer *lateralen*

*Führungsposition* (lat. *lateralis* «seitlich», «seitwärts»). Diese ist definiert durch die Absenz von Weisungsbefugnis, das heisst, sie kann weder Sanktionen wie Verweise, Versetzung, Demotion oder gar Kündigung aussprechen, noch Belohnungen einsetzen wie Boni, Gehaltserhöhungen oder Promotionen. Während die Aufgaben also ähnlich sind, fehlen der lateralen Führungsperson die traditionellen Mittel zur Steuerung von Mitarbeitenden, die in einer Unternehmenshierarchie zur Verfügung stehen. Natürlich gibt es andere Mittel, um Einfluss zu nehmen, wir werden diese zu einem späteren Zeitpunkt ausführen

In unserem Beispiel ist es gerade dieser Projektleiter, der dem Erfolg im Weg steht, indem er relevante Informationen nicht weitergibt. Um ehrlich zu sein: Wir alle kennen Kolleg:innen, die ihren lateralen Führungspositionen nicht gerecht werden. Wie fühlt sich das an? Ein neu geformtes cross-funktionales Team steht oft unter Strom. Es gibt Spannungen, weil man noch nicht eingespielt ist. Diese sind zunächst einmal als neutral zu betrachten. Schaukeln sie sich hoch, kann dies zu Blockaden und damit Leistungsabfall führen, so wie Überspannung auf einem elektrischen System einen Kurzschluss verursachen kann. Ist der Strom hingegen reguliert und kann frei zirkulieren, wird er zu *Energie*: eine spezielle Kraft, die cross-funktionale Teams besonders produktiv werden lassen kann.

Wir sind überzeugt davon, dass man den Überspannungen, die aus schlechtem Leadership entstehen, eine produktive Form von lateraler Führung entgegensetzen kann, um sie wieder in Energie zu verwandeln. In der Folge geben wir mit dem Spannungsregler ein Werkzeug an die Hand, um die Dynamiken solcher Situationen zu regulieren.

## **Informationskontrolle als Beispiel für Machtmissbrauch in der lateralen Führung**

Nach dem enttäuschenden Meeting tauschen sich einzelne Teammitglieder an der Kaffeemaschine aus. Wie konnte das passieren? Warum dachte das Team, der Kunde will A, wenn er klar B wollte? Schnell bildet sich ein Konsens: Man muss mit allen darüber sprechen.

Im Plenum wird dem Projektleiter die Frage gestellt: Warum hat das Team nicht gewusst, dass B gefragt ist? Nach einigem Ausweichen wird klar, dass er im Besitz aller wichtigen Informationen war, es aber verpasst hat, diese dem Rest des Teams zu kommunizieren. Der Projektleiter erläutert nun alles Notwendige, damit Anpassungen am Konzept vorgenommen werden können. Mit dem Problem scheinbar aus dem Weg wird ein zweites Meeting organisiert, um erneut zu pitchen.

Sabine ist als Krankheitsvertretung im Team dabei. Thematisch möchte sie sich daher nur punktuell einbringen und das Team unterstützen. Um die Zusammenhänge und den aktuellen Stand des Projekts besser zu verstehen, wünscht sich Sabine einen kurzen Austausch mit dem Team. Sie spürt als Ausenstehende sofort, dass Anspannung und Unsicherheit herrschen. Ihre Erfahrung sagt ihr, dass die Situation weiter eskalieren könnte. Sabine versucht kurzfristig, dem Team Sicherheit und Überzeugung zu vermitteln.

Sie kann kaum glauben, was sich dann im Meetingraum abspielt: Das Team präsentiert. Der Kunde scheint wieder unzufrieden. Erneut macht sich Unsicherheit breit. Am Ende fragt der Kunde, warum es jetzt hier immer noch um B gehe? Er habe dem Projektleiter doch gesagt, dass wir uns in Richtung C entwickeln wollen. Der Projektleiter schweigt sich aus, wieder gibt es keinen Rückhalt oder Schutz von ihm. Hat er wieder Informationen für sich behalten?

Wir gehen davon aus, dass Aspekte dieses Verhaltens den meisten Leser:innen bekannt vorkommen dürften. Wir, die Autor:innen, haben, wie andere Leader:innen auch, schon mehrere ähnliche Fälle beobachtet.

Das Team startet motiviert und mit grossem Engagement in einem wichtigen Projekt. Der Projektleiter wird als zentraler Orientierungspunkt

wahrgenommen. Von ihm wird Schutz, Rückhalt und Klarheit erwartet – besonders in kritischen Momenten. Im entscheidenden Moment demonstriert der Projektleiter stattdessen zum wiederholten Mal fehlendes Leadership. Statt Rückendeckung erfahren die Teammitglieder öffentliche Distanzierung, ja sogar eine Form von Preisgabe. Dadurch geht viel Vertrauen verloren. Es wäre Aufgabe einer Führungsperson, die sogenannte psychologische Sicherheit hochzuhalten, da sie entscheidend ist für die Leistungsfähigkeit des Teams.

Der Projektleiter hält zentrale Informationen zurück und kommuniziert die Erwartungen des Kunden nicht. Natürlich ist die eingangs skizzierte Situation ein fiktives Beispiel, aber sie basiert auf unseren eigenen vielfältigen Erfahrungen. Wir kennen diese Form der Informationskontrolle und den Stress, den sie verursacht, persönlich. Wir haben die Ursache der Situation ausführlich diskutiert und sind zum Schluss gekommen, dass die von der Führungsfigur gepflegte Intransparenz es ihr erlaubt, zusätzliche Kontrolle auszuüben. Der Projektleiter kann die Informationen gegen das Team wenden oder für eigene Zwecke verwenden. So behält er die Deutungshoheit über den Kontext, der für die Expert:innen, die am Konzept arbeiten, entscheidend ist. Indirekt kontrolliert er so die Expert:innen in seinem Team.

Dass der Projektleiter den Fluss von Information steuern kann, gibt ihm eine Form von Macht. Ein typisches Modell von Macht in traditionellen Führungspositionen listet zum Beispiel folgende sieben Instrumente der Macht auf: Position, Belohnung, Bestrafung, Fachwissen, Informationen, Beziehungen, Persönlichkeit. Es ist unserer Meinung nach entscheidend, ehrlich anzuerkennen, dass mindestens die letzten vier dieser Instrumente auch der lateralen Führung zur Verfügung stehen. Wie jede Führung versucht sie, auf Mitarbeitende Einfluss zu nehmen, damit diese sich einem gemeinsamen Ziel unterordnen. Dieser Einfluss ist eine Form von Macht. Wenn der Projektleiter Information nicht weitergibt, obwohl dies zum Wohle des Unternehmens passieren sollte, ist dies ein Missbrauch seiner Macht.

## **Instrumente der lateralen Führung aus der Machtperspektive**

Es gibt Literatur zum verantwortungsvollen Gebrauch von Macht in traditioneller Führung. Literatur zum Konzept «laterale Führung» nimmt sich diesem Thema oft nicht explizit an. Treten wir aber mit dem Hintergrund an sie heran, dass Macht, nach der klassischen Formulierung von Max Weber bedeutet, «innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen», wird deutlich, dass laterale Führung eine machtvolle Aktivität ist.

Der Managementtrainer Gunther Fürstberger beschreibt drei zentrale Instrumente lateraler Führung: *Überzeugung, Vertrauen und Beziehung*. Der Soziologe Stefan Kühl schlägt einen ähnlichen Pfad ein. Er nennt die zentralen Instrumente der lateralen Führung *Vertrauen, Verständigung und legitimen Einfluss*.

Kühl und Fürstberger sind sich einig: Ohne ein stabiles Vertrauensverhältnis lassen sich im lateralen Kontext keine tragfähigen Arbeitsbeziehungen aufbauen. Leader:innen sind darauf angewiesen, dass ihre Gesprächspartner freiwillig folgen. Das gelingt nur, wenn sie als verlässlich, kompetent und integer wahrgenommen werden. Vertrauen entsteht durch Konsistenz im Verhalten, Transparenz in der Kommunikation und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit. Ist Vertrauen da, tun Mitarbeitende auch Dinge, deren Sinn ihnen nicht unmittelbar klar ist. Personen nehmen Feedback und Vorschläge eher an. Die Führungsperson kann also mit Hilfe des Vertrauens ihren Willen durchsetzen.

Die Abwesenheit von formaler Autorität bedeutet für Fürstberger, dass Führungspersonen, die in dieser Form führen, ihre Anliegen durch inhaltliche Argumentation und glaubwürdige Kommunikation vermitteln. Sie müssen

überzeugen. Ebenso betont Fürstberger die Bedeutung von Beziehungen. In der lateralen Führung sind es nicht Titel oder Organigramme, die Einfluss ermöglichen, sondern gewachsene Netzwerke, persönliche Nähe und gegenseitige Anerkennung. Beides verstehen wir als Ressourcen, mit denen die Führungsperson bei anderen etwas erreichen kann, sie geben also auch Macht.

Anders als bei Vorgesetzten gibt es weniger Anreize, auf laterale Führungskräfte zu hören. Wenn die eigene Führungsrolle von Mitarbeitenden nicht mehr anerkannt wird, verliert man sozusagen direkt «das Mandat». Das betonen die letzten zwei Instrumente Kühls. *Legitimer Einfluss* entsteht dann, wenn Menschen das Gefühl haben, dass der Einfluss im Sinne des gemeinsamen Ziels ausgeübt wird.

*Verständigung* bedeutet für Kühl, dass laterale Führung nicht in der Durchsetzung von Einzelentscheidungen besteht, sondern im gemeinsamen Aushandeln von Zielen, Rollen und Vorgehensweisen. Es geht darum, Übereinkünfte herzustellen, die von allen Beteiligten mitgetragen werden. Das setzt voraus, dass Führungspersonen gut zuhören können, unterschiedliche Perspektiven einbeziehen und in der Lage sind, komplexe Zusammenhänge zu vermitteln. Laterale Führung stellt deswegen hohe Anforderungen an kommunikative, soziale und emotionale Kompetenzen. Wer zwischenmenschliche Qualitäten wie Sympathie und Charisma mitbringt, ist im Vorteil.

«Macht» oder «Einfluss» sind hier nicht als negative Begriffe zu verstehen, im Gegenteil: Die obigen Punkte verdeutlichen, dass laterale Führung stärker von der Anerkennung der Kolleg:innen abhängig ist. Sie funktioniert daher potenziell meritokratischer als traditionelle Führung, weil die Rolle stärker auf den Verdiensten basiert, die das Team als wertvoll erachtet. Ganz generell ist Macht in lateraler Führung stärker legitimiert, sie bleibt aber dennoch Macht.

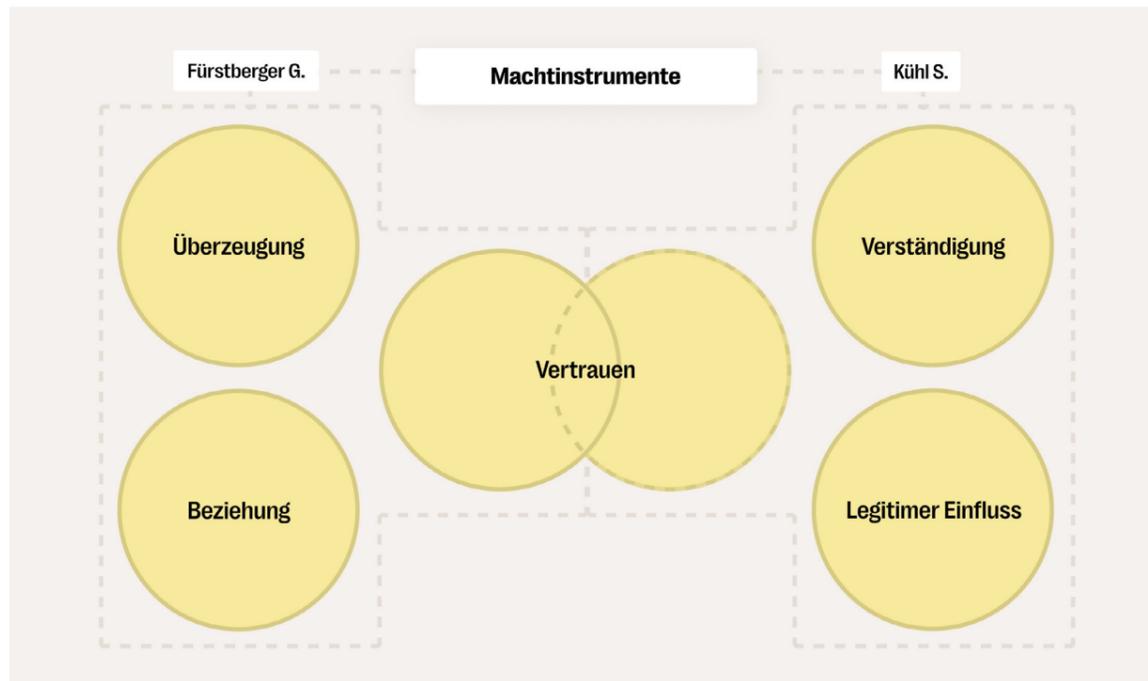


Abb. 1: Machtinstrumente für laterale Führung (eigene Darstellung)

## Die sieben Prinzipien der Überzeugung als Theorie des Machtmissbrauchs in der lateralen Führung

Unser Beispiel zeigt: Solange die soziale Vertrauensbasis und Legitimität noch gegeben sind, kann Macht auch in lateraler Führung zu eigenen Zwecken missbraucht werden. Die meritokratische Ausrichtung ist hier kein Allheilmittel. Wie kann Missbrauch erkannt werden? Die sieben Prinzipien

des Überzeugens des Sozialpsychologen Robert Cialdini bieten hilfreiche Anhaltspunkte.

So kann etwa das Prinzip der *Reziprozität*, also «eine Hand wäscht die andere», in einer Arbeitsgruppe zu einem unausgesprochenen Tauschverhältnis führen, bei dem Gefälligkeiten eine stillschweigende Verpflichtung erzeugen. Um dem vorzubeugen, sollten Beteiligte auf Transparenz und klare Absprachen achten. Auch das Prinzip der *sozialen Bewährtheit* birgt Risiken: Wenn sich Gruppenmitglieder an dem orientieren, was «alle» tun, können abweichende Meinungen unterdrückt werden. Hier ist eine offene Feedbackkultur zentral, in der auch Dissens ausdrücklich erwünscht ist.

*Sympathie und Kompetenz* sind in der lateralen Führung zentrale Einflussquellen. Doch gerade persönliche Beliebtheit kann, wenn unreflektiert, dazu führen, dass kritische Rückmeldungen vermieden werden. Eine bewusste Trennung von Rolle und Person kann helfen, dies zu vermeiden. Ebenso sollte *Autorität*, etwa in Form von Expert:innenwissen, nicht unhinterfragt bleiben. Führung auf Augenhöhe bedeutet auch, dass Entscheidungen gemeinsam reflektiert werden.

Schliesslich können auch *Knappheit* und der Wunsch nach *Einheit* manipulativ wirken, wenn etwa Zeitdruck aufgebaut oder Gruppenzugehörigkeit emotionalisiert wird. Deshalb ist es wichtig, Räume für Reflexion zu schaffen, in denen Entscheidungen nicht unter Stress oder sozialem Anpassungsdruck getroffen werden müssen.

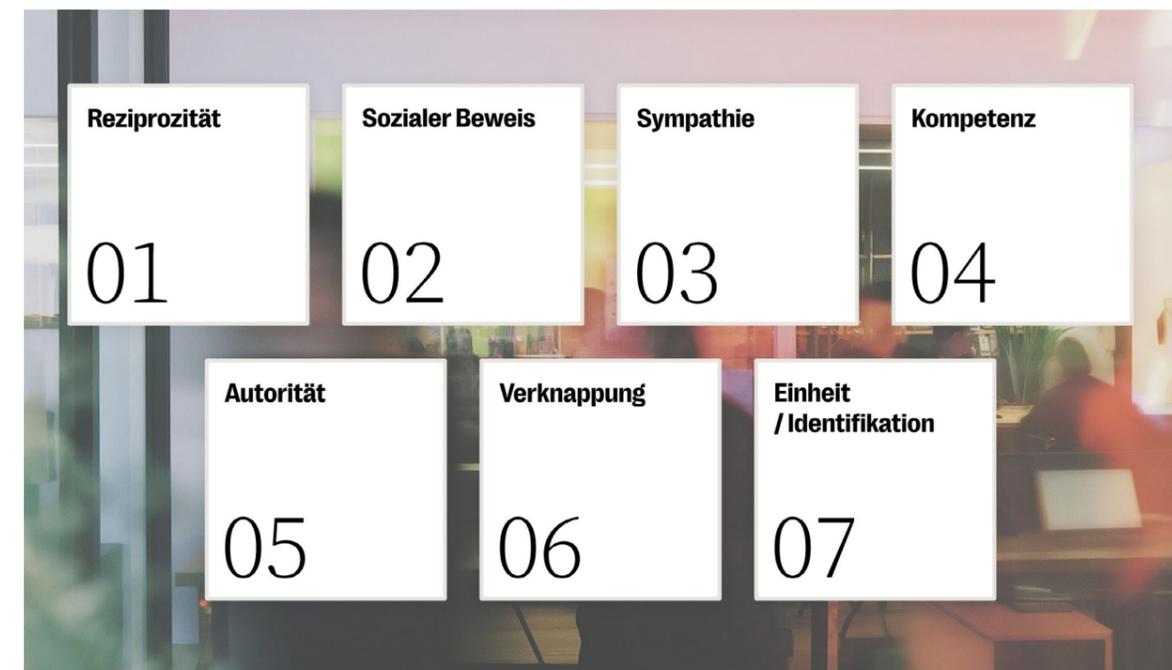


Abb 2: Die 7 Prinzipien des Überzeugens nach Cialdini (eigene Darstellung)

## Der Spannungsregler als Reflexionsmodell

Sabines Integration in das Team ist eine Chance, um neue Impulse einzubringen. Das Team aus unserem Fallbeispiel ist an seinem niedrigsten Punkt. Was braucht Sabine dazu? Warum scheitert das klärende Gespräch in unserem Beispiel? Weil es nicht reicht, über das zu reden, was an der Oberfläche passiert. Menschen benötigen ausreichend Zeit, um sich über die Gründe eines Geschehens im Klaren zu werden, sonst fallen sie, gemäss Cialdini, in eine *Knappheitsfalle*.

Für uns war zentral, dass das Werkzeug, das wir erarbeiten, *aus der Praxis kommt und praktisch anwendbar ist*, aber auch der Komplexität von Situationen gerecht wird. Es soll nicht zu stark schematisieren. Basierend auf unseren

Erfahrungen haben wir ein Reflexionsmodell erarbeitet, das zwei Dimensionen unterscheidet:

1. *Vertrauen und Beziehung.* Wir haben gesehen, wie wichtig Beziehungen und Vertrauen für Kühl und Fürstberger sind.
2. *Werte und Identifikation.* Indem darüber reflektiert wird, wie die tägliche Arbeit mit den Projektzielen und auch den dahinterstehenden Werten des Unternehmens zusammenhängt, soll Transparenz und Klarheit geschaffen werden. Sie sollen erstens helfen, dass unterschiedliche Rollen die gleiche Sprache sprechen. Zweitens sollen sie verhindern, dass die Arbeit sich zu stark auf festgefahrenen Bahnen bewegt, man sich also zu sehr auf sozial Bewährtes stützt. Beides ist wichtig, um legitime Einflussnahme im Sinne von Kühl zu fördern.

Der Spannungsregler ist unser Awareness- und Reflexionsmodell für laterale Führung. Konkret fragt das Modell:

- **Wie tragfähig ist die Beziehung zur beteiligten Person? (Vertrauen/Beziehung)**
- **Wie stark kann ich mich mit dem Vorgehen und den Werten identifizieren? (Werte/Identifikation)**

Jede Frage bildet eine Achse, woraus sich vier Zonen mit unterschiedlichen Dynamiken ergeben. Jede dieser Zonen eröffnet Handlungsmöglichkeiten: klären, verhandeln, stärken oder begrenzen. Eine fünfte Zone repräsentiert den Abbruch der Beziehung, das heisst das Verlassen der Matrix.

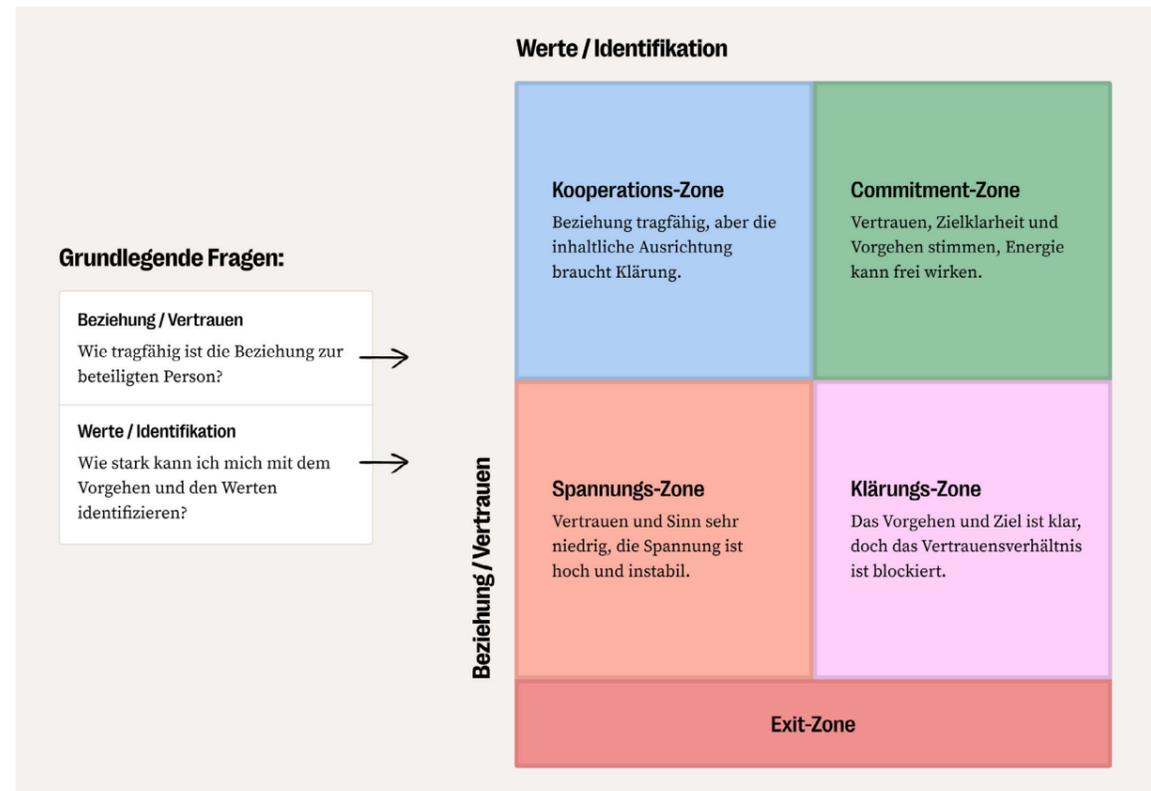


Abb 3: Der Spannungsregler (eigene Darstellung)

### 1. Commitment-Zone (Vertrauen hoch / Identifikation hoch)

Hier fließt die Spannung kontrolliert. Die Beziehung ist tragfähig, die Zielsetzung geteilt. Es herrscht gegenseitiges Vertrauen und inhaltliche Übereinstimmung. In dieser Zone besteht eine stabile Basis für eine produktive Zusammenarbeit.

**Signale zum Erkennen der Zone:** Offene Kommunikation, gegenseitige Unterstützung, die Energie wird in Umsetzung investiert und nicht in Absicherung.

**Ziel für diese Zone:** Bestehende Energie erhalten und wirksam machen.

**Empfohlene Schritte:** Um den positiven Zustand zu erhalten, lohnt es sich, regelmässig gemeinsam zu reflektieren. Was funktioniert gut und was stärkt die Beziehung? Erfolge sollten sichtbar gemacht, Verantwortung bewusst verteilt und gegenseitige Wertschätzung aktiv gepflegt werden.

### 2. Kooperations-Zone (Vertrauen hoch / Identifikation niedrig)

Die Beziehung ist stabil und intakt, doch inhaltlich bestehen Zweifel oder Unklarheiten. Trotz einer guten Atmosphäre ist die Motivation gering, da die Werte nicht übereinstimmen oder der Zweck nicht überzeugend ist.

**Signale:** Freundlicher Umgang, vages Verständnis von Zielen oder Prioritäten und mit Konflikten wird höflich umgegangen.

**Ziel:** Gemeinsame Werte und Ziele präzisieren oder neu verhandeln.

**Schritte:** Hier hilft es, das bestehende Vertrauen zu nutzen, um die unterschiedlichen Vorstellungen zu klären. Mit direkten und offenen Fragen wie «Was brauchst du, um hinter dem Vorgehen zu stehen?» lassen sich unterschiedliche Ansichten sichtbar machen. Kritik kann geäußert werden, sollte aber konstruktiv gehalten werden, um nicht zu demotivieren.

### 3. Klärungs-Zone (Vertrauen niedrig / Identifikation hoch)

Inhaltlich und Werte basierend besteht Übereinstimmung, doch die Beziehung ist belastet. Aufgrund vergangener Missverständnisse oder ungelöster Spannungen fehlt Vertrauen.

**Signale:** Mögliche Zusammenarbeit unter Anspannung, unklare Verantwortlichkeiten führen zu Misstrauen und gute Ideen scheitern an Blockaden im Miteinander.

**Ziel:** Beziehung reparieren, Kommunikation verbessern.

**Schritte:** Ein direktes, ruhiges Einzelgespräch kann helfen, Misstrauen abzubauen. Die persönlichen Erwartungen sollten offen angesprochen und geklärt werden. Zuhören und anderswie Präsenz zeigen sind hier oft wichtiger, als direkt eine Lösung anzustreben.

### 4. Spannungs-Zone (Vertrauen niedrig / Identifikation niedrig)

Es bestehen weder Vertrauen noch inhaltliche Übereinstimmung. Die Spannung ist hoch. Frustrationen und Revanchismus können dominieren.

**Signale:** Konfrontationen oder Rückzug, Gespräche verlaufen zäh oder eskalieren schnell, Wortmeldungen sind von Frustration oder Schuldzuweisungen getrieben, die Performance leidet.

**Ziel:** Stabilisierung und Klärung von Rollen und Handlungsspielräumen.

**Schritte:** Es braucht klare Grenzen. Was gibt das Unternehmen vor? Wer ist wofür zuständig? Was gehört nicht in den Scope des Projekts? Erst nachher kann geprüft werden, ob irgendwo Gemeinsamkeiten bestehen. Bei besonders angespannten Situationen ist es legitim, Gespräche zu vertagen oder von einer neutralen Partei begleiten zu lassen.

## 5. Exit-Zone (Vertrauen fehlt vollständig / Wertebasis fehlt)

Zone ausserhalb der Matrix. Es wurde erkannt, dass weder Beziehungsarbeit noch Wertvorstellungen eine tragfähige Perspektive eröffnen. Es lohnt sich nicht, weitere Energie und Zeit in diese Konstellation zu investieren.

**Signale:** Wiederholtes Scheitern von Klärungsversuchen, Verweigerung von Kooperation, etablierte Grenzen werden mehrmals nicht respektiert. Es gibt keine Perspektive auf Veränderung.

**Ziel:** Einen sauberen Schnitt machen, um Ressourcen freizusetzen – für sich selbst und das Team.

**Schritte:** Wenn weder die Beziehung noch die Wertvorstellungen tragfähig sind, sollte das respektvoll, aber klar kommuniziert werden. Ein Abschlussgespräch kann helfen, die Zusammenarbeit formell zu beenden und die Aufgaben im Team neu zu verteilen.

## Der Spannungsregler in der Praxis

Sabine kann den Spannungsregler zunächst aus ihrer persönlichen Perspektive anwenden. Sie reflektiert: Wem vertraue ich? Wer teilt das Ziel? Das Modell hilft, die Situation zu strukturieren. Der Regler kann aber auch aus der Perspektive eines Teams oder einer Organisation ausgefüllt werden. Aus einer Teamperspektive zeigen sich folgende interessante Konstellationen:

### Commitment-Zone (Vertrauen hoch / Identifikation hoch)

Kolleg:innen aus dem Designteam: hohe Vertrauensbasis, gemeinsame Zielorientierung. Sabine entscheidet, diese Dynamik bewusst zu stärken.

### Klärungs-Zone (Vertrauen niedrig / Identifikation hoch)

Der Kunde als externer Stakeholder wartet immer noch auf ein Konzept, das ihn zufrieden stellt. Er teilt das Ziel, doch das Vertrauen ist nach zwei Misserfolgen angeschlagen. Sabine plant ein Gespräch zur Klärung von Erwartungen.

### Spannungs-Zone (Vertrauen niedrig / Identifikation niedrig)

Der Projektleiter hat sein Vertrauen verspielt. Zudem erweckt das wiederholte Zurückhalten von Informationen den Eindruck, dass er sich nicht mit den Zielen von Team und Unternehmen identifizieren kann.

Diese Reflexion mit dem Spannungsregler hilft Sabine, die nächsten Schritte zu planen. Sie priorisiert Gespräche mit dem Team, um ihren Zusammenhalt zu stärken und plant, proaktiv auf den Kunden zuzugehen, um das Vertrauen wiederzugewinnen.

Am wichtigsten ist, wie sie mit dem Teamleiter in der Spannungs-Zone umgeht. Hier hilft nur eine sehr prinzipiengetriebene Herangehensweise. Sie recherchiert Werte und Leitprinzipien der Agentur. Dort gibt es Regeln zur Kommunikation und zum Fluss von Informationen. Sie organisiert auf dieser Basis einen Workshop für das ganze Team. Es gilt, sich wieder an den Unternehmenszielen auszurichten: Nur wenn Information von potenziellen Kund:innen zu den Teammitgliedern fließt, können diese ihre Arbeit machen.

Das Ziel des Workshops ist es, bestehende Standards in Erinnerung zu rufen, sodass Erwartungen klar sind. Damit ist auch eine Exit-Bedingung gegeben: Falls diese Erwartungen mittelfristig nicht erfüllt werden, lohnt es sich nicht mehr, in diese Beziehung zu investieren. Wir befinden uns in der Exit-Zone.

Das sind Mittel, um das Team auf der Werteachse neu auszurichten. Genauso wichtig ist die Vertrauensachse. Unser Musterbeispiel schweigt sich über die Motive des Projektleiters aus. Warum hat er das Bedürfnis, den Fluss von Informationen so stark zu kontrollieren? Treibt ihn die Angst, nicht mehr gebraucht zu werden? Das ist eine schwierige Situation, aber man kann über

Zeit das verlorene Vertrauen zurückgewinnen, indem längerfristig an Gewohnheiten gearbeitet wird.

Unserer Erfahrung nach kann die Mehrheit der Fälle tatsächlich gelöst werden. Es ist aber auch möglich, dass ein fundamentales Misalignment bei den Unternehmenswerten vorliegt. Wenn der Projektleiter zum Beispiel die Geschäftsbeziehung torpediert, damit er selbst eine Agentur gründen und den Kunden abwerben kann, ist klar, dass man nicht mehr auf Augenhöhe kommunizieren kann. Ein Projektleiter, der nicht mehr am Erfolg des Unternehmens interessiert ist, identifiziert sich schlicht nicht mehr mit den Werten dieses Unternehmens. Dann sollte keine Energie mehr in die Arbeitsbeziehung gesteckt werden. Es ist unser Ziel, dass der Spannungsregler einem auch bei schwierigen Entscheidungen Rückhalt gibt.

## Einschränkungen und Grenzen des Spannungsreglers

Wir sind überzeugt davon, dass der Spannungsregler ein sinnvolles Werkzeug im Werkzeugkasten jeder lateralen Führungsperson darstellt. Da es sich um ein Modell handelt, das Awareness und Reflexion stärken soll, kann es auch bereits zu Beginn eines Projekts eingesetzt werden, um sowohl das Team als auch die Projektleitung für mögliche Spannungen zu sensibilisieren. Der Regler stellt die Beziehungsebene ins Zentrum und fördert die bewusste Auseinandersetzung mit Werten. Das sind zwei Dimensionen, die unserer Erfahrung nach zu wenig bewusst reflektiert werden, für ein stabiles Fundament zur Zusammenarbeit aber essenziell sind.

Es lohnt sich, zu verschiedenen Etappen und aus verschiedenen Perspektiven, Standortbestimmungen vorzunehmen. Dann kann der Spannungsregler nicht nur als Werkzeug für Krisensituationen dienen, sondern auch Teammitglieder durch alle Projektphasen hindurch positiv begleiten.

Uns Autor:innen ist es wichtig, herauszuarbeiten, dass es Situationen gibt, wo der Regler an seine Grenzen kommt. Unter gewissen Rahmenbedingungen, z. B. sehr hierarchischen Unternehmen und ohne Schutz aus der eigenen Linie, können Spannungen nicht so angesprochen werden, wie es der Spannungsregler vorsieht. Oftmals ist der Druck so gross, dass wir uns leider nicht die Zeit nehmen, Spannungen richtig anzugehen. Es gibt dann keinen Raum für die Anwendung und der Spannungsregler selbst bietet dazu (noch) keine Lösung an.

Der Spannungsregler hat nicht den Anspruch, jede Spannung aufzulösen. Wir skizzieren hier nur die ersten Schritte. Konkrete Lösungsvorschläge müssten den jeweiligen Anwendungskontext berücksichtigen. Es dauert lange, bis Vertrauen wieder aufgebaut ist. Auch wenn Spannungen gelöst werden können, wird das Team wahrscheinlich eine Zeit lang nicht mehr performen wie zuvor. Gewisse Situationen können auch so weit eskalieren, dass es eine Weisungsbefugnis braucht, zum Beispiel wenn eine neue Teamkonstellation notwendig ist. In vielen Kontexten kann ohne die Mittel der hierarchischen Führung kein vernünftiger Exit vollzogen werden.

Werte und Sinnhaftigkeit sind ein zentrales Element des Spannungsreglers. Unserer Erfahrung nach gibt es viele Unternehmen, deren Werte und Vision noch gar nicht als solche schriftlich festgehalten wurden, so zum Beispiel bei Familienunternehmen. Werte werden dann einfach durch die Unternehmenskultur vermittelt und sind oftmals intransparent. Bei vielen anderen Unternehmen hingegen gibt es zwar Regelungen, diese sind aber oftmals nur Papiertiger und werden nicht richtig gelebt. In beiden Fällen wird der Spannungsregler wenig effektiv sein, da er transparente Werte voraussetzt, auf die man entweder durch Unternehmenskultur oder -führung verpflichtet werden kann.

## Kurzschlüsse vermeiden mit dem Spannungsregler

Unser Fallbeispiel zeigt exemplarisch, wie gravierend sich auch in einem lateralen Kontext Führungsverhalten auf Teamdynamik und Projekterfolg auswirken kann – im Guten wie im Schlechten. Wenn Führung versagt, entsteht Überspannung, die sich in Rückzug, Frustration und Leistungsabfall zeigt. Im schlimmsten Fall eskaliert die Situation, wie bei einer Stromleitung, zum Kurzschluss. Teams sind komplett blockiert und nicht mehr arbeitsfähig. Kolleg:innen verlassen das Team und das Ganze muss, elektrischen Strömen gleich, erst einmal durch Erdung neutralisiert werden. In Unternehmen mit gemischten Hierarchien bedeutet dies oftmals das Einschreiten der Geschäftsleitung mit Weisungsbefugnis. Um beim Bild zu bleiben: Erdung bedeutet, Spannungen können nicht mehr ohne Verlust abgeführt werden. Besser ist es, lateral anzusetzen und früher zu regulieren.

Mit dem Spannungsregler wollen wir dazu einen Beitrag leisten. Er ist keine Patentlösung, sondern bietet eine Standortbestimmung, aber wir hoffen, dass er allen Anwender:innen durch strukturierte Reflexion zeigen kann, wo es zu regulieren gilt, bevor es zum Kurzschluss kommt und man inmitten eines Haufens ausgebrannter Glühbirnen steht. Das Ziel ist es, die Spannung auf einem produktiven Niveau fließen zu lassen und so für gute Energie zu sorgen.

**Lade hier den Spannungsregler herunter**  
[[Download «Spannungsregler-PDF»](#)]

## Quellen

Kühl, S. (2017). *Laterales Führen – Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Springer.

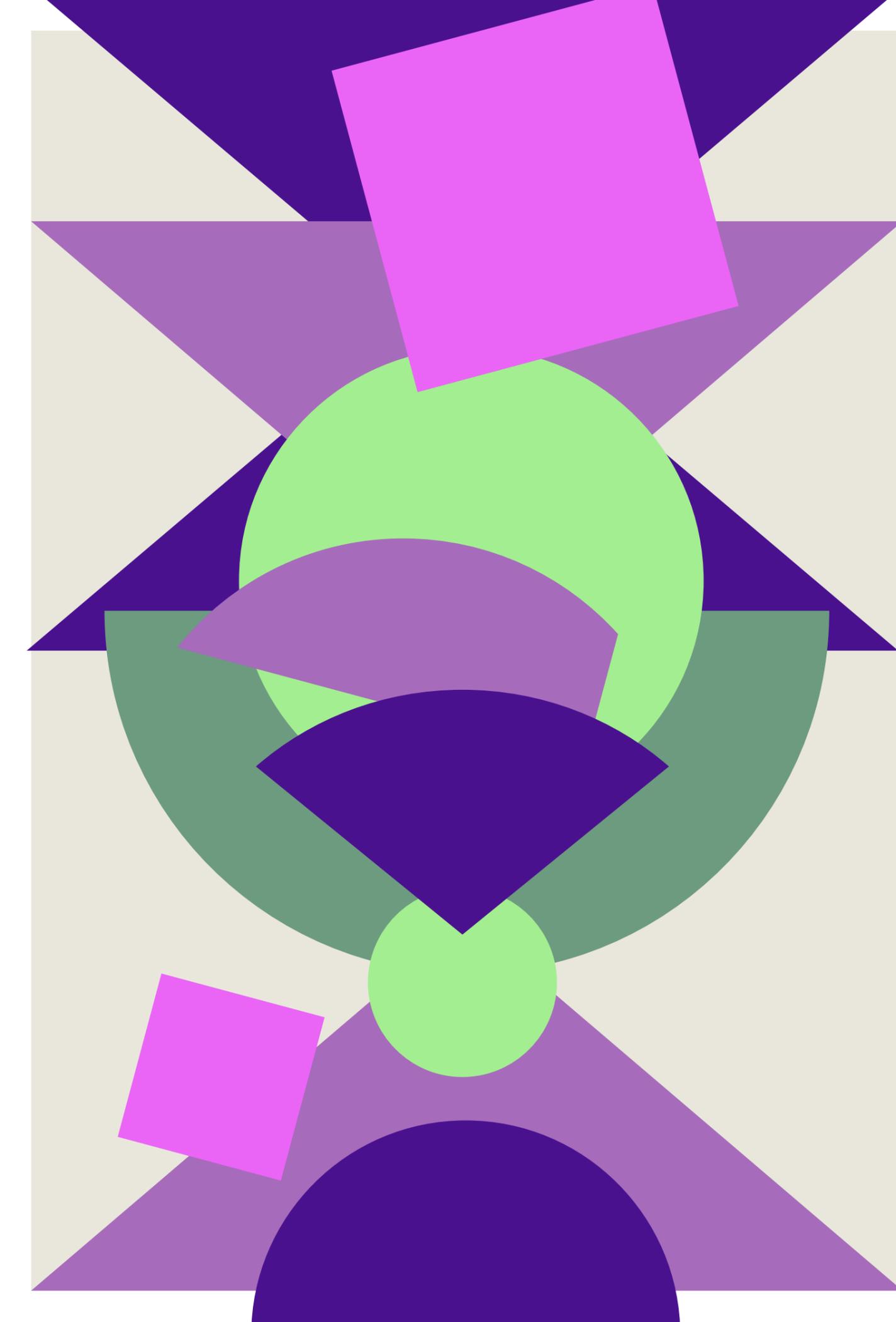
Fürstberger G. & Ineichen T. (2016). *Commitment gewinnen als laterale Führungskraft*. Haufe.

Cialdini, R. B. (2017). *Die Psychologie des Überzeugens*. Hogrefe.

Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement*. Haupt Verlag. <https://www.landsiedel.com/at/wissen/eskalationsstufen.html>.

### Hinweis zur KI-Nutzung

In diesem Essay wurde Künstliche Intelligenz zu Recherchezwecken verwendet.



# Successfully lazy.

Selbstführung ermöglicht es, mit weniger mehr zu schaffen

Anja Brühlmann, Marc Middelkötter, Hans Reiser, Christian Seewald,  
Manuel Stutz, Andi Vogel

*«Ich bin Sasha, bin 42 Jahre alt, habe eine Familie, leite bei der Arbeit ein Team und spüre in letzter Zeit, dass ich langsam an meine Grenzen stosse. Mein Job fordert mich jeden Tag aufs Neue. Zuhause hält mich meine Familie mit unseren zwei Kindern auf Trab. Eigentlich liebe ich meine Arbeit, mein Leben, mein Umfeld – und doch ist mir in letzter Zeit alles zu viel und es schleichen sich erste Burnout-Symptome ein. Der Spagat zwischen Verantwortung im Job, Familie und der ständigen Erreichbarkeit zehrt an mir. Ich fühle mich zerrissen – zwischen all den Rollen, die ich erfüllen soll, und dem tiefen Wunsch, wirklich da zu sein: für meine Familie, für meine Freund:innen, für meine Kolleginnen und Kollegen und für mich selbst. Dieser Anspruch führt bei mir nicht selten zu Stress und Erschöpfung. Immer öfter frage ich mich: Ist mein Leben in einer Balance, wie ich sie brauche? Oder bin ich dabei, mich selbst irgendwo dazwischen zu verlieren?»*

Sasha ist eine fiktive Person, in der wir uns alle manchmal wieder erkennen. Sasha vereint die Erfahrungen von uns sechs Autor:innen, die im Alltag sehr gefordert sind und durch Self-Leadership ihre persönliche Balance, ihren (eigenen) Führungsstil und Erfolg reflektieren, steuern und anpassen wollen.

Um diese Themen anzugehen, müssen einige grundlegende Begriffe erklärt werden, die auch wir sechs ganz unterschiedlich bewerten: Was heisst es für jeden von uns, erfolgreich zu sein? Mit Techniken des Self-Leadership wollen wir uns und unsere Umgebung in die passende Balance bringen. Dafür begeben wir uns gemeinsam auf eine Reise, in der wir einiges über uns selbst lernen und in der nicht immer alles so glatt läuft wie erwartet – doch dazu später mehr. Jetzt zurück zu Sasha.

*«Ich, Sasha, bin also zum Glück nicht allein. Meinen Freund:innen aus dem Umfeld geht es wie mir. Und sie werden mich auf dieser Reise begleiten und ein Teil der Geschichte sein. Gemeinsam machen wir uns auf den Weg – alle auf der eigenen Suche, aber verbunden durch dieselbe Sehnsucht nach Veränderung. Mit dem Ziel, dass alle danach ausgeglichener und erfolgreicher sind. Ist das realistisch?»*

## Das Verständnis von Erfolg in der Schweiz

In der Schweiz wird Erfolg traditionell stark mit Leistung, Zuverlässigkeit und Eigenverantwortung verbunden. Der berufliche Werdegang, finanzielle Stabilität, fachliche Kompetenz und gesellschaftlicher Beitrag spielen eine zentrale Rolle. Pünktlichkeit, Qualität und Bescheidenheit sind tief verankerte Werte

– und Erfolg wird selten laut zelebriert, sondern eher durch stille Anerkennung und Stabilität sichtbar. Gleichzeitig hat sich das Verständnis von Erfolg in den letzten Jahren gewandelt.

*«Für mich und meine Freund:innen steht die sinnvolle Arbeit im Zentrum – eine Tätigkeit, die nicht nur den Lebensunterhalt sichert, sondern auch Sinn stiftet und Raum für persönliche Entwicklung lässt. Ein adäquater Lohn, der die Basisbedürfnisse deckt, ist dabei ebenso wichtig wie die Freude an der Arbeit selbst. Erfolg bedeutet für uns, dass Beruf und Privatleben nicht in Konkurrenz stehen, sondern sich gegenseitig bereichern.»*

Quality-Time mit Familie und Freund:innen, Zeit für Sport und Self-care, sowie das bewusste Erleben des Moments schaffen die nötige Balance. Diese Balance ist kein Zustand, sondern ein dynamischer Prozess, der Achtsamkeit und Abgrenzung erfordert – besonders in einer Welt voller Reize und Anforderungen.

Ein weiteres zentrales Element ist das positive Wirken auf die Gesellschaft. Erfolg zeigt sich darin, wie wir unser Umfeld beeinflussen – durch Mitgefühl, Verantwortung und Authentizität. Es geht darum, gesund, bewusst und unabhängig zu leben, Entscheidungen selbstbestimmt zu treffen und dabei stets mit den eigenen Werten verbunden zu bleiben.

*«Dankbarkeit, Familie, persönliche Entwicklung und das Leben in der Natur sind keine Nebenschauplätze, sondern tragende Säulen eines erfüllten Lebens. Wenn Freude, Gesundheit und innere Ruhe spürbar sind – im eigenen Leben und im Leben der Menschen um uns herum – dann ist das für mich und meine Freund:innen wahrer Erfolg.»*

In der Breite zeigt sich also ein Spannungsfeld zwischen klassischem Leistungsdenken und modernen Life-Balance-Idealen, was sich auch im Diskurs um Self-Leadership und neue Arbeitsmodelle widerspiegelt.

## **Successfully lazy: nicht faul, sondern fokussiert – nicht getrieben, sondern bewusst**

*«Ich habe zu diesem Thema eine Hypothese formuliert: Ich schaffe durch weniger mehr. Was heisst das konkret? Ich bin überzeugt: Führungspersonen, die Self-Leadership bewusst leben, gewinnen an Klarheit. Ich kann mich langsam aus dem Muster permanenter Verfügbarkeit und ständiger Überforderung befreien. Statt alles gleichzeitig zu machen, konzentriere ich mich auf das, was wirklich zählt. Und genau dort beginnt die Veränderung: bei uns selbst. Gemeinsam gehe ich mit meinen Freund:innen auf die Suche nach einer Lösung und versuche herauszufinden, ob wir mit weniger mehr schaffen können.»*

Führungspersonen, die Self-Leadership bewusst leben, schaffen durch Priorisierung, klare Abgrenzung und gezieltes Ressourcenmanagement nicht nur mehr persönliche Balance, sondern verbessern auch messbar ihre Leistungsfähigkeit. Sie verlassen das ineffiziente Muster permanenter Verfügbarkeit und Überlastung und fokussieren sich stattdessen auf das, was tatsächlich Wirkung zeigt.

Durch diese bewusste Selbststeuerung steigt nicht nur ihre individuelle Produktivität, sondern auch die Qualität ihrer Entscheidungen, Kommunikation und Führung. Das wirkt sich direkt auf die wirtschaftliche Performance aus: Teams arbeiten klarer, gesünder und effizienter – Fluktuation sinkt,

Innovationskraft steigt. Gleichzeitig fördert die persönliche Erfüllung der Führungskräfte ein motivierendes Arbeitsumfeld, das langfristig stabile Ergebnisse ermöglicht. So zeigt sich: Selbstführung ist kein Soft Topic, sondern ein strategischer Hebel für nachhaltigen Unternehmenserfolg

*«Was ich jetzt schon weiss: Diese Form von Selbstführung stärkt nicht nur meine persönliche Leistungsfähigkeit, sie wird auch die Zusammenarbeit im Team verändern. Alle im Team begegnen sich bewusster, ehrlicher, menschlicher. Negative Schwingungen nehmen ab, weil Menschen sich gesehen und ernst genommen fühlen. Es entsteht ein Umfeld, das Resilienz fördert – nicht nur als Schlagwort, sondern als gelebte Kultur.»*

Wer mit weniger Aufwand klarer, gesünder und zielgerichteter handelt, schafft nicht nur mehr Output. Sondern erlebt auch mehr Erfüllung und leistet einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Work, Life und Gesundheit

*«Auf der Suche nach einem neuen Weg habe ich für mich den Begriff ‹Life-Balance› neu entdeckt. Das Bewusstsein, dass es nicht mehr eine ‹Work-Life-Balance› sein muss, hat vieles verändert. Dieser Ausdruck impliziert, dass Arbeit und Leben konkurrierende Gegensätze sind – dabei gehört doch beides zusammen. Life-Balance bedeutet für mich aktiv und reflektiert mit den verschiedenen Lebensbereichen umzugehen: Gesundheit, Familie, Freundschaften, Arbeit, persönliche Entwicklung, Erholung. Das Ziel ist kein starrer Zustand, sondern ein individuelles, stimmiges Verhältnis.»*

Manchmal braucht der eine Bereich mehr Raum, manchmal ein anderer. Wichtig ist, dass wir unser Leben bewusst gestalten, in der Balance sind, statt uns einfach treiben zu lassen. Nur so können wir auf Dauer leistungsfähig, zufrieden und gesund bleiben.

*«Inmitten all dieser Herausforderungen beginne ich, Entwicklungen in der Schweiz bewusster wahrzunehmen, besonders im Umgang mit Gesundheit. Denn was im Kleinen für das persönliche Wohlbefinden gilt, spiegelt sich auch im Grossen wider: Gesundheit ist nicht nur Privatsache, sondern auch eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Verantwortung.»*

Gesundheit wird zur Führungsaufgabe im Unternehmen, in der Politik und im Alltag. Die steigenden Belastungen durch ständige Verfügbarkeit, Bewegungsmangel und psychischen Druck zeigen, dass wir neue Wege brauchen, um Gesundheit ganzheitlich zu fördern. Dabei geht es nicht nur um medizinische Versorgung, sondern um präventive Strukturen, gesunde Arbeitswelten und ein Bewusstsein für körperliches wie mentales Wohlbefinden.

Die Schweiz gehört zu den Ländern mit der höchsten Lebenserwartung weltweit: Frauen erreichen im Durchschnitt 85,8 Jahre, Männer 82,2 Jahre (Stand 2023). Dieser Spitzenwert ist Ausdruck eines fortschrittlichen Gesundheitssystems, guter Lebensbedingungen und eines allgemein hohen Lebensstandards. Trotz dieser positiven Kennzahlen zeigen sich zunehmend sich verändernde gesundheitliche Belastungen – sowohl physisch als auch psychisch –, die eine differenzierte Betrachtung erforderlich machen.

Der Wandel in der Gesundheitslage ist nicht zufällig, sondern Folge tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen. Im 20. Jahrhundert dominierten Infektionskrankheiten, deren Rückgang durch medizinischen Fortschritt und bessere Hygiene eingeleitet wurde. Im Gegenzug sind heute sogenannte

Zivilisationskrankheiten verbreitet – ein Resultat von Wohlstand, technologischer Bequemlichkeit und urbanem Lebensstil.

Nichtübertragbare Erkrankungen wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebs, Diabetes Typ 2 sowie chronische Atemwegserkrankungen sind heute die Hauptursachen für Erkrankungen und Todesfälle in der Schweiz. Hinzu kommen häufige Beschwerden wie Rückenschmerzen, Arthrose oder Nackenverspannungen, die vor allem im Arbeitsalltag zu Einschränkungen führen. Etwa 42 % der Erwachsenen sind übergewichtig, davon rund 11 % adipös – ein besorgniserregender Trend, der eng mit Bewegungsmangel, unausgewogener Ernährung und sitzender Arbeitsweise zusammenhängt. Die alternde Gesellschaft verschärft diese Lage zusätzlich: Viele Menschen leiden im Alter an Multimorbidität, also mehreren chronischen Erkrankungen gleichzeitig.

## Die psychische Belastung steigt je nach Altersgruppe aus unterschiedlichen Gründen

Auch psychische Erkrankungen sind in der Schweiz weit verbreitet. Jährlich berichten etwa ein Drittel der Bevölkerung über psychische Probleme wie Depressionen, Angststörungen, Burnout oder Schlafstörungen. Besonders betroffen sind Jugendliche und junge Erwachsene, bei denen psychische Beschwerden in den letzten Jahren stark zugenommen haben. Gründe dafür sind unter anderem Leistungsdruck, Zukunftsängste, soziale Vergleichsmechanismen in den sozialen Medien sowie die zunehmende Verschmelzung von Arbeit und Freizeit.

Auch bei älteren Menschen nehmen psychische Belastungen zu, häufig ausgelöst durch Einsamkeit, Verlust sozialer Rollen oder den Umgang mit körperlichen Einschränkungen. Viele dieser psychischen Belastungen bleiben jedoch unerkannt oder unbehandelt, was die individuelle Lebensqualität weiter beeinträchtigt.

Erschöpfung nach Altersgruppen

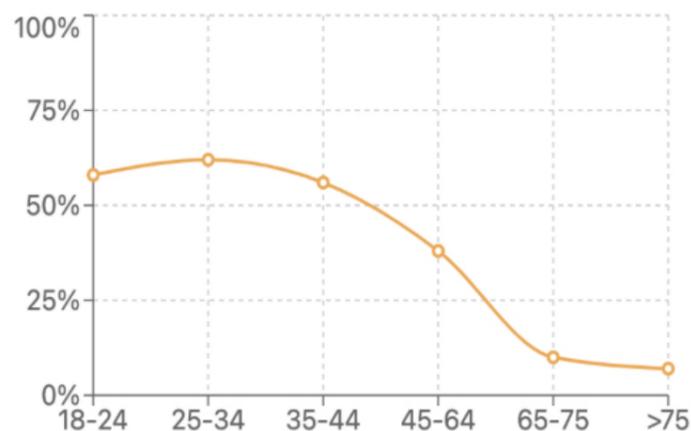


Abb. 1: Erschöpfung nach Altersgruppen in %

Ein zentraler Treiber ist der gesellschaftliche Fokus auf Autonomie, Selbstverantwortung und Leistungsfähigkeit. Diese Werte prägen sowohl das Selbstbild als auch den Umgang mit Gesundheit. Es entsteht ein kontinuierlicher Druck zur Selbstoptimierung: körperlich, geistig und beruflich. Einerseits führt dies zu mehr Bewusstsein für Prävention und Fitness, andererseits aber auch zu Erschöpfung und Überforderung, wenn die Grenzen der Belastbarkeit übersehen werden (Abb. 1).

## Self-Leadership als Skill

Die heutige Arbeitswelt ist durch schnellen Wandel, hohe Mobilität und häufige berufliche Veränderungen geprägt. Karrierewege verlaufen seltener linear, viele Menschen erleben im Laufe ihres Erwerbslebens mehrere Branchenwechsel, Projektarbeit, prekäre Beschäftigungsformen oder befristete Anstellungen. Solche Unsicherheiten führen zu mentalem Druck, besonders in Kombination mit der Erwartung, sich laufend weiterzuentwickeln und verfügbar zu sein.

Gleichzeitig verändern sich auch die gesellschaftlichen Strukturen: Das traditionelle Familienmodell ist nicht mehr der Regelfall. Immer mehr Frauen sind berufstätig, während Männer heute stärker in die Kinderbetreuung und Haushaltsführung eingebunden sind. Diese neuen Rollenerwartungen führen zu einer veränderten Alltagsrealität, in der Paare Beruf und Familie partnerschaftlich organisieren müssen. Dadurch entstehen zusätzliche organisatorische, emotionale und zeitliche Belastungen, insbesondere wenn beide Elternteile beruflich stark eingespannt sind. Die Balance zwischen Beruf, Familie und individueller Gesundheit zu halten, stellt somit eine zentrale Herausforderung dar und rückt Self-Leadership als Fähigkeit zur aktiven Lebensgestaltung noch stärker in den Fokus.

*«Mir wird klar: Gesundheit ist heute längst nicht mehr nur eine medizinische Frage. Sie wird zu einer persönlichen Führungsaufgabe. Self-Leadership – das bedeutet für mich, die Verantwortung für mein eigenes Wohlbefinden aktiv zu übernehmen. Mich selbst bewusst zu steuern. Hinzuhören, was ich wirklich brauche. Meine Belastungsgrenzen zu kennen und sie ernst zu nehmen. Auf meinen Körper zu achten, genauso wie auf meine mentale Verfassung. Ich merke: Diese Fähigkeit ist nicht nur für mich zentral, sondern auch für mein Arbeitsteam und unsere Gesellschaft. Eine Gesellschaft, die viel verlangt und gleichzeitig viel Eigenverantwortung fordert. Für mich ist genau das zur Schlüsselkompetenz geworden: mich selbst gut führen zu können. Denn wenn ich das nicht tue, wer dann?»*

## Gestiegener Anspruch an Führungskräfte

*«Das eigentliche Problem liegt für mich in der Balance zwischen Self-Leadership, Life-Balance und wirtschaftlicher Performance. Als Führungsperson stehe ich unter konstantem Druck: Ich soll ambitionierte Ziele erreichen, mein Team leiten und gleichzeitig dafür sorgen, dass niemand, mich eingeschlossen, auf der Strecke bleibt. Das klingt gut in der Theorie, ist aber in der Praxis ein echter Drahtseilakt. Wenn ich mich selbst vergesse, wenn ich meine eigene Entwicklung oder mein Wohlbefinden hintanstelle, drohen Stress und Erschöpfung nicht nur bei mir, sondern im ganzen Team. Und dann ist da noch der Anspruch, authentisch zu führen. Ich will inspirieren, nicht nur funktionieren. Doch wie bleibe ich bei mir selbst, wenn der Spagat zwischen Leadership und wirtschaftlicher Realität immer grösser wird? Wie schaffe ich mit weniger mehr?»*

Diese Frage begleitet nicht nur Sasha. Auf der Suche stösst Sasha auf Bücher, Podcasts, Artikel und entdeckt neue Impulse: Achtsamkeit, Zeitmanagement, New Work. Manche Methoden sprechen Sasha sofort an, wie die Pomodoro-Technik oder Digital Detox. Für andere braucht Sasha eine Weile, um sie zu verstehen.

*«Besonders inspirierend finde ich Gespräche mit Menschen, die selbstbestimmt arbeiten und ihren eigenen Weg gefunden haben. Und dann ist da noch die Natur. Immer, wenn ich draussen bin, spüre ich, wie*

mein Kopf freier wird. Hier tanke ich Energie ganz ohne Effizienzdenken. Nach und nach wird mir klar: Eine nachhaltige Life-Balance bedeutet nicht, Beruf und Privates strikt zu trennen, sondern sie bewusst zu integrieren. Ich beginne, kleine Schritte zu machen. Konsequente, aber machbare. Und plötzlich fühlt sich mein Alltag anders an. Nicht nur wie ein Funktionieren, sondern wie echtes Leben.»

Ein Schlüssel dazu liegt im Umgang mit Zeit und mit Prioritäten. Dienen kann hier das Eisenhower-Modell: vier einfache Kategorien, die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit einteilen.

«Was ist wirklich wichtig? Was kann warten? Was muss ich gar nicht selbst erledigen – oder überhaupt nicht? Diese Klarheit tut gut. Ich arbeite fokussierter und lasse los, was unnötig ist. Studien belegen, dass Menschen mit dieser Methode ihre Produktivität um bis zu 25 % steigern. Ich glaube das sofort, denn ich spüre den Unterschied. Noch ein Aha-Moment: das Pareto-Prinzip. 80 % der Ergebnisse entstehen durch 20 % des Aufwands. Diese Erkenntnis verändert meine Sicht auf Arbeit. Ich frage mich nicht mehr: Wie viel schaffe ich? Sondern: Was bewirkt wirklich etwas? FrDas befreit mich auch vom ständigen Drang zur Perfektion. Ich darf reduzieren. Fokussieren. Weniger To-dos, mehr Wirkung. Auch hier bestätigen Studien: Führungskräfte, die mit Methoden wie der Eisenhower-Matrix oder dem Pareto-Prinzip arbeiten, berichten von bis zu 40 % weniger ineffizienter Arbeit und deutlich weniger Stress. Ich kann das unterschreiben.»

## Life-Balance aus der Sicht der sechs Autor:innen

«Was mich besonders motiviert: Auch meine Freund:innen machen sich Gedanken. Jede:r hat eigene Wege gefunden, mit dem Spannungsfeld zwischen Leistung, Gesundheit und Selbstführung umzugehen. Wir tauschen uns aus, sprechen über unsere Ansprüche, über das, was hilft oder helfen könnte. Es entsteht ein Raum für Offenheit und echtes Lernen voneinander. Dieser gemeinsame Weg, auf dem jede:r seine eigenen Erfahrungen macht, verbindet uns. Und zeigt mir: Selbstführung ist kein Soloprojekt, sondern ein kollektiver Prozess, der uns alle stärkt. Meine Freund:innen, das sind Anja, Christian, Marc, Manuel, Hans und Andi. Sie inspirieren mich immer wieder und wir können viel voneinander lernen, wenn wir offen sind für Neues. Um meine Fragestellung zu beantworten, haben sie mit mir ihre Methoden geteilt, die für sie eine effektive Verbesserung gezeigt haben.»

## Klarheit und Grosszügigkeit sich selbst gegenüber

Anja ist 41 Jahre alt, lebt in Partnerschaft und ist Mutter von zwei Kindern. Sie arbeitet als Teamleiterin in der Marketingkommunikation im Detailhandel.

Für sie beginnt Selbstführung mit Klarheit: Sie unterscheidet konsequent zwischen Aufgaben, die sie selbst erledigen muss, solchen, die sie delegieren kann, und Tätigkeiten, die nicht sofort notwendig sind. Diese Priorisierung verschafft ihr den Fokus und verhindert Überforderung. Auch privat lebt Anja diese Disziplin: Sie plant bewusst Zeiten für Bewegung und Erholung,



etwa durch Yoga oder Laufen in der Natur. Im Familienalltag setzt sie auf faire Aufgabenteilung mit ihrem Partner und schafft so Raum für Quality-Time. Dabei verfolgt sie einen gesunden persönlichen Anspruch – sie setzt sich erreichbare Ziele und bleibt gleichzeitig grosszügig mit sich selbst. Nicht jeder Tag läuft perfekt, und das ist für Anja in Ordnung. Sie begegnet sich selbst mit Verständnis und Geduld – eine Haltung, die ihre Selbstführung stärkt und ihr Leben in Balance hält.

## Körperliche Gesundheit als Basis der Führung

Christian ist 44 Jahre alt, verheiratet und Vater von zwei Kindern. Er ist Gründer in der Medienbranche.

Für ihn ist körperliche Gesundheit ein zentraler Anker für berufliches und privates Gleichgewicht. Er integriert Bewegung, Sport und Entspannung bewusst in seinen Alltag – nicht als Auszeit, sondern als festen Bestandteil seiner Life-Balance. Der Tag beginnt bestenfalls für ihn mit Dehnübungen oder Körpertraining, noch bevor Familien- oder Arbeitsaufgaben anstehen. Diese Selbstfürsorge betrachtet er als notwendige Investition, um langfristig leistungsfähig, beweglich und schmerzfrei zu sein. Sein Anspruch: rechtzeitig handeln, um Spätfolgen zu vermeiden. Christian verändert den Blick auf diese Anstrengungen: Aus mühsamen Übungen werden bewusste Stärkungsrituale. Er muss sich nicht stärken oder dehnen, sondern er will. Sein Körper ist für ihn nicht nur Funktionsträger, sondern ein aktiver Teil seines Wohlbefindens. Darum betrachtet er Gesundheitszeit nicht als Luxus, sondern als aktiven Beitrag für sich, seine Familie und seine Arbeit.



## Struktur durch bewusstes Zeitmanagement

Marc ist 24 Jahre alt, lebt in Partnerschaft und arbeitet als Filialleiter im Detailhandel.

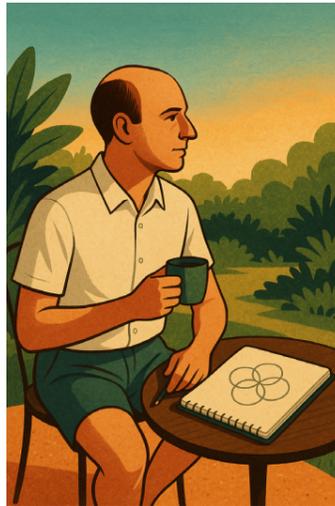
Er setzt auf Timeboxing – eine Methode, bei der er für jede wichtige Aktivität ein festes Zeitfenster einplant. So entsteht ein strukturierter Tagesablauf, der nicht von äusseren Reizen oder spontanen Anforderungen dominiert wird, sondern von innerer Klarheit. Das Timeboxing hilft ihm, den Fokus zu halten und seine Energie gezielt auf das Wesentliche zu richten. Es geht dabei nicht um reine Effizienz, sondern um bewusstes Gestalten: Marc investiert täglich Zeit in Dinge, die ihn erfüllen. Und reduziert damit nicht nur Entscheidungsmüdigkeit, sondern auch das Gefühl, getrieben zu sein. Sein Anspruch: Zeit als wertvolle Ressource verstehen und gezielt für das einsetzen, was wirklich zählt. So schafft Marc sich Freiräume – und lässt viele unwichtige Aufgaben einfach weg.



## Selbstführung mit Sinn durch Ikigai

Manuel ist 49 Jahre alt, alleinerziehender Vater einer Tochter und arbeitet eigenständig in den Bereichen Gesundheit und Unternehmensberatung.

Er stand nach einem Jobverlust vor der Frage, wie er seinen weiteren Weg gestalten will – und entschied sich bewusst fürs Innehalten. Durch die Methode Ikigai, die vier zentrale Lebensfragen vereint (Was liebe ich? Worin bin ich gut? Wofür kann ich bezahlt werden? Was braucht die Welt?), fand er neue Orientierung. In einem intensiven Prozess entdeckte er, dass er nicht einfach einen neuen Job wollte, sondern mit Sinn und Substanz wirken möchte. Ikigai wurde für ihn zum inneren Kompass für selbstbestimmte Entscheidungen – beruflich wie privat. Sein Anspruch: nicht fremdbestimmt funktionieren, sondern eigenverantwortlich gestalten. Manuel orientiert sich an seinem inneren Kompass und trifft Entscheidungen aus Überzeugung, nicht aus Anpassung. Für ihn ist Selbstständigkeit kein Rückzug, sondern Ausdruck aktiver Selbstführung – getragen von Dankbarkeit, Sinnhaftigkeit und Verbundenheit.



## Klarer Start in den Tag als Ritual der Selbstführung

Hans ist 42 Jahre alt und Vater von drei Kindern. Er arbeitet als Commercial Head in der Pharmaindustrie.

Er beginnt seinen Tag bewusst – mit einem Glas Wasser und einem Spaziergang vor der Haustür. Dieses Ritual hilft ihm, Körper und Geist zu aktivieren und mit Klarheit und Ruhe in den Tag zu starten. Für Hans ist diese Morgenroutine mehr als Gewohnheit: Sie ist Ausdruck seines Anspruchs, sein Leben aktiv und selbstbestimmt zu gestalten. Er strebt nicht nach Perfektion, sondern nach Fortschritt. Mit Verantwortung für seine Gesundheit, seine Zeit und sein Umfeld möchte er klar und mit Freude wirken – in Beruf und Privatleben. Was er tut, soll sinnvoll sein – und wie er es tut, soll im Einklang mit seinen Werten stehen.



## Achtsamkeit durch digitale Abgrenzung

Andi ist 44 Jahre alt, lebt in Partnerschaft und ist Co-CEO in der Medienbranche.

Durch bewusste digitale Selbstführung schützt er seine Aufmerksamkeit. Er setzt auf blockierte Zeiten ohne Bildschirm, gezielte Handy-Pausen und regelmäßige Meditation. Für ihn ist diese Praxis keine Einschränkung, sondern eine Strategie zur Fokussierung.



In einer Welt voller Reize schafft sich Andi Inseln der Präsenz – um ganz im Moment zu bleiben. Sein Anspruch: Achtsam und wirksam handeln, ohne sich im digitalen Dauerstrom zu verlieren. So gelingt es ihm, bei sich zu bleiben – und den Tag bewusst zu gestalten, statt getrieben zu reagieren.

## Das Selbstversuch-Karussell

«In einem weiteren Schritt auf unserer gemeinsamen Reise habe ich meine Freund:innen herausgefordert: Jede:r sollte eine Self-Leadership-Methode testen, die zuvor von einer Kollegin erfolgreich angewendet wurde. Mir ging es darum, dass wir uns gegenseitig inspirieren – und gleichzeitig herausfinden, was in der eigenen Lebensrealität wirklich funktioniert. Ich wollte wissen: Welche Ansätze lassen sich übertragen? Wo liegen individuelle Grenzen? Dieser gemeinsame Selbstversuch hat uns viele neue Perspektiven eröffnet. Die Erfahrungen waren so unterschiedlich wie wir selbst, und genau das hat mir nochmals bestätigt: Selbstführung ist ein persönlicher Prozess. Es gibt nicht die eine Methode. Was zählt, ist das Ausprobieren, das Reflektieren und der Mut, den eigenen Weg zu finden.»

Hier die sechs Testberichte.

### 1. Wie Achtsamkeit im Alltag wirklich funktioniert

**Anja** etwa wollte das bewusste, digitale Abschalten am Morgen übernehmen – doch schnell stellte sich heraus, dass ihre Lebensrealität mit kleinen Kindern dieses Ritual kaum zulässt. Statt aufzugeben, verlagerte sie ihre Achtsamkeit in den Abend: Handy in den Flugmodus, zehn Minuten Meditation, etwas Yoga. Dieser Abendritual-Selbstversuch führte bei ihr zu mehr innerer Ruhe und wurde rasch zu einem persönlichen Anker im Alltag.

**Christian** versuchte ebenfalls, die morgendliche Meditation zusätzlich in seinen Alltag zu integrieren und musste feststellen, dass Schlaf in seiner aktuellen Lebensphase mit zwei kleinen Kindern schlicht Priorität hat. Trotz guter Absicht entschied er sich in den meisten Fällen gegen die Meditation und für zusätzliche Minuten Ruhe. Für ihn ein wichtiges Learning: Selbstführung bedeutet auch, sich realistische Ziele zu setzen – und Phasen im Leben zu akzeptieren, in denen andere Bedürfnisse vorgehen.

Auch **Hans** testete diese ihm neue Meditations-Routine. Trotz guter Intention gelang es ihm nur an drei von sieben Tagen, die Übung durchzuführen. Er merkte, dass die Audio-Affirmationen nicht seinem Naturell entsprechen und seine Gedanken immer wieder abschweifen. Trotzdem erkennt er den Wert der Methode – wenn auch nicht für seine aktuelle Situation. Für Hans war der Test eine klare Bestätigung dafür, dass aktive Entspannungs-Methoden besser zu ihm passen als stille, passive Praktiken.

### 2. Der morgendliche Spaziergang

**Marc** wiederum liess sich von Hans Ansatz auf morgendliche Bewegung antreiben. Eine Woche lang ging er seinen Arbeitsweg zu Fuss – rund 2,5 Kilometer pro Strecke. Diese 30 Minuten am Morgen taten ihm sichtlich gut: Sie ermöglichten es ihm, den Tag klar zu strukturieren, Bewegung zu integrieren und ganz nebenbei sein Schrittziel zu erreichen. Auch wenn Wetter und Zeitdruck manchmal Störfaktoren waren, empfand Marc diesen Versuch als klaren Gewinn – und will diese Praxis beibehalten.

Andi liess sich ebenfalls vom morgendlichen Spaziergang inspirieren – und war positiv überrascht: Der Spaziergang wurde für ihn zu einem kleinen Geschenk an sich selbst, wie ein mentaler Reset-Knopf. Ganz bewusst den Boden unter den Füßen wahrnehmen, dem Vogelgezwitscher und den Stadtgeräuschen lauschen. Das reale Wetter wahrnehmen, statt noch im Bett auf

dem grell leuchtenden Handydisplay den Wetterbericht zu lesen – Dinge, die bei ihm sonst leicht im digitalen Rauschen untergehen. Auch wenn To-do-Listen und anstehende Termine im Kopf aufploppten, schenkte ihm diese halbe Stunde Klarheit, Präsenz und ein Gefühl von Freiheit. Der Morgenspaziergang half ihm, seinen Drang zur digitalen Reizaufnahme zu unterbrechen – und wurde so zu einem einfachen, aber wirksamen Einstieg in mehr Achtsamkeit.

### 3. Timeboxing zur Fokussierung

**Manuel** testete das Timeboxing, das ursprünglich von Marc stammt. In 90-Minuten-Blöcken plante er seine Tage – mit dem Ziel, fokussierter zu arbeiten. Anfangs stellte sich spürbar mehr Struktur ein, doch nach einigen Tagen erkannte Manuel auch die Grenzen des Modells: Kreative Prozesse liessen sich nur schwer in starre Zeitfenster pressen. Sein Fazit: Timeboxing ist ein hilfreiches Werkzeug für Phasen, in denen Struktur gefragt ist – sollte aber mit Augenmass eingesetzt werden, wenn Freiraum und Flow wichtig sind.

## Selbstführung als Notwendigkeit, nicht als Option

*«Für mich ist heute klar: Selbstführung ist kein Luxus – sie ist eine Lebensstrategie. In einer Welt voller Reize, Erwartungen und ständiger Verfügbarkeit reicht Effizienz allein nicht aus. Es braucht Klarheit, Fokus und bewusste Entscheidungen. Dabei habe ich gelernt: Selbstführung funktioniert nicht von selbst. Sie ist wie ein Muskel – am Anfang schwach, aber mit Übung wird er stärker. Struktur, Reflexion und Abgrenzung sind meine wichtigsten Werkzeuge geworden. Und: Es geht nicht um Perfektion, sondern ums Dranbleiben.»*

Sashas Erfahrungen, aber auch die von Anja, Christian, Hans, Marc und Andi zeigen: Es gibt nicht den einen Weg. Selbstführung ist individuell – aber sie verbindet uns im Wunsch, bewusst zu leben und zu führen.

Dass der Weg das Ziel sei, wusste schon Konfuzius. Denn am Ende geht es nicht darum, alles im Griff zu haben – sondern darum, bewusst zu leben, mit sich selbst in Verbindung zu bleiben und Schritt für Schritt den eigenen Weg zu gestalten.

## Quellen

Bundesamt für Statistik BFS (2023). *Lebenserwartung bei Geburt nach Geschlecht*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/geburtentodesfaelle/lebenserwartung.html>

Bundesamt für Statistik BFS (2022). *Psychische Gesundheit in der Schweiz*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/gesundheitszustand/psychische.html>

Schuler, D., Tuch, A., Sturny, I. & Peter, C. (2024, November 26.). *Monitoring psychische Gesundheit. Kennzahlen 2022*. Schweizerisches Gesundheitsobservatorium Obsan. [https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2024-11/obsan\\_bulletin\\_2024\\_11\\_d.pdf](https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2024-11/obsan_bulletin_2024_11_d.pdf)

Bundesamt für Statistik BFS (2024): *Gesundheit. Taschenstatistik 2024*. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/30465879>

