



z

hdk

Zürcher Hochschule der Künste

Leadership Essenzen

Gruppen-Essays aller Absolvierenden des Weiter-
bildungsprogramms CAS Design Leadership an
der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK

Inhalt

Impressum

Studiengangleitung CAS Design Leadership
Stefano Vannotti

Programmverantwortung CAS Design Leadership
Danica Zeier

Wissenschaftliche Mitarbeit
Katharina Nill
Jonas Petermann

Absolvierende CAS Design Leadership 2026
Daphne Abderhalden
Cindy Aebischer
Sandjay Deng
Natalia Gianinazzi
Christopher Goodman
Marco Huber
Jana Hulik
Marike Löhr
Annina Mettler
Max Mottas
Meryem Oezdirek
Klaudija Oroshi
Huyen Phan Sturm
Damaris Reist
Selina Russian
Tim Schärer
Bettina Schneider
Fabiana Schuppli
Magdalena Stelzer
Ilona Stoffel
Natasha Szidat

Lektorat
Katharina Nill

Layout und Gestaltung
Patrik Ferrarelli

essenzen.designleadership.zhdk.ch

CAS Design Leadership, Zürcher Hochschule der Künste © 2026

Essays der Absolvierenden

- | | |
|----|---|
| 05 | Schüttel das Brainstorming durch!
Wie kleine Reflexionsimpulse echte Partizipation ermöglichen
Jana Hulik, Max Mottas, Meryem Oezdirek, Fabiana Schuppli und Ilona Stoffel
Illustrationen von Jana Hulik |
| 17 | TRIGGER MICH!
Ein Trainingsfeld für produktive Selbstwirksamkeit in Konflikten
Daphne Abderhalden, Christopher Goodman, Marco Huber, Annina Mettler und Selina Russian |
| 31 | VOM FEEDBACK ZUR RESONANZ
Wie Rückkopplung den Führungsalltag lebendig macht
Damaris Reist, Huyen Phan Sturm, Tim Schärer, Bettina Schneider und Natasha Szidat |
| 43 | Genug geredet.
Was Führung wirksam macht, beginnt vor den Worten
Cindy Aebischer, Sandjay Deng, Natalia Gianinazzi, Marike Löhr, Klaudija Oroshi und Magdalena Stelzer |



Schüttel das Brainstorming durch!

Wie kleine Reflexionsimpulse echte Partizipation ermöglichen

Jana Hulik, Max Mottas, Meryem Oezdirek, Fabiana Schuppli und Ilona Stoffel
Illustrationen von Jana Hulik

Eine verzweifelte Teamleiterin wendet sich in einem Beratungsgespräch an eine Expertin für partizipative Führung und Meetingkultur.

Teamleiterin: «Ich weiss nicht mehr weiter. Immer wieder die gleichen Beschwerden. Ich mache das jetzt seit Jahren so – ich lade alle ein, ich Sorge für einen angenehmen Rahmen, Kaffee, Gipfeli, alles bereit. Und dann sitzen wir da, ich stelle eine Frage in die Runde ... Und es passiert einfach nichts. Immer dieselben zwei Leute reden. Die anderen schauen auf ihre Notizen oder aufs Handy und warten, bis es vorbei ist. Nach 20 Minuten ist das Brainstorming vorbei und entstanden ist nichts Innovatives. Dabei hätte mein Team ein riesiges Potenzial, aber irgendwie können wir es nicht nutzen!»

Expertin: «Wie äussert sich das konkret?»

Teamleiterin: «Naja, das Whiteboard kann gut gefüllt sein mit Ideen, aber immer nur von den gleichen zwei Personen. Ich habe nach diesen Meetings immer das ungute Gefühl, dass zwar alle anwesend waren, aber nicht DABEI waren ... Verstehen Sie? Ich dachte zuerst, die anderen haben einfach nichts beizutragen. Aber das glaube ich inzwischen nicht mehr. Die sind klug, die sehen Dinge, die ich nicht sehe. Es ist eher so ein ... Zögern. Als ob sie sich nicht trauen würden, ihre Ideen und Gedanken zu teilen.»

Expertin: «Ich verstehe Sie sehr gut. Zu Ihrer Beruhigung kann ich Ihnen sagen: Mit diesem Problem stehen Sie bei weitem nicht alleine da. Dies ist eine sehr verbreitete Berufskrankheit bei Führungspersonen. Und ich habe auch schon die geeignete Therapie für Sie. Dafür müssen wir aber ein bisschen aus-holen. Schon mal von Partizipation gehört?»

Warum Partizipation schlichtweg notwendig ist

Expertin: «Partizipation ist ein grosses Wort. Eines, das in fast jeder Orga-nisation selbstverständlich wirkt. So selbstverständlich, dass kaum noch jemand

hinterfragt, was eigentlich gemeint ist. Es steht in Leitbildern, Stelleninseraten und Strategiepapieren geschrieben.»

Teamleiterin: «Natürlich, auch bei uns ist Partizipation fest verankert.»

Expertin: «Und doch passiert immer wieder dasselbe, nicht wahr? Einige wenige sprechen, die anderen schweigen, Ideen bleiben unausgesprochen. Partizipation sollte da sein, zumindest auf dem Papier. Was dabei oft übersehen wird: Partizipation bedeutet nicht Anwesenheit.

Im soziologischen Sinn beschreibt sie echte Mitgestaltung von Entscheidungen. Also Einfluss. Stimme. Wirkung. Doch genau das fehlt im Alltag häufig. Menschen sind im Raum, aber nicht im Prozess. Sie hören zu, nicken, warten ab. Nicht, weil sie nichts beizutragen hätten, sondern weil Strukturen, Dynamiken oder Gewohnheiten sie daran hindern.»

Teamleiterin: «Aber mein Team weiss doch, dass sie sich immer mitteilen dürfen, ohne dabei verurteilt zu werden!»

Expertin: «Das ist wahrscheinlich Ihre Wahrnehmung. Doch Führungspersonen haben im Alltag wenig Zeit, um sich mit solchen soziologischen Konzepten auseinanderzusetzen und ihnen ist oft nicht bewusst, dass Partizipation nicht einfach passiert, sondern gefördert werden muss.

Studien zeigen klar, dass Teams, die systematisches Wissen bündeln und unterschiedliche Sichtweisen integrieren, zu besseren und nachhaltigeren Ergebnissen kommen als homogen entscheidende Gruppen. Ohne Vielfalt an Perspektiven bleiben Lösungen eindimensional.»

Teamleiterin: «Das heisst, wenn ich Partizipation im Meeting fördere, bekomme ich bessere Ideen und Resultate?»



Expertin: «Und noch einiges mehr! Mehrere Forschungsergebnisse zu Partizipation und Kollaboration stellten fest, dass mit echter Beteiligung nicht nur Produktivität und Teamleistung steigen, sondern auch die Tragfähigkeit von Entscheidungen. Wie das funktionieren soll? Erstens: Partizipation macht Wissen überhaupt zugänglich. Die besten Einsichten sitzen selten ganz oben, sondern dort, wo die Mitarbeitenden täglich mit Problemen arbeiten. Wer dieses Wissen nicht aktiv einholt, entscheidet zwangsläufig mit blinden Flecken. Zweitens akzeptieren Menschen Resultate besser, wenn sie sie mittragen können: Menschen setzen Entscheidungen nicht deshalb gut um, weil sie angeordnet wurden, sondern weil sie sie als legitim empfinden. Fair gestaltete Prozesse schaffen genau das: Verbindlichkeit, Identifikation und letztlich bessere Umsetzung.»



Teamleiterin: «Natürlich, weil meine Teammitglieder viel näher an der Quelle der Herausforderungen sitzen, haben sie viel mehr Insights! Und wenn ich diese sammeln und in meinen Entscheidungen berücksichtigen kann, fühlen sie sich gehört und können auch dahinterstehen. Das würde die Resultate um ein Vielfaches verbessern!»

Expertin: «Das ist der springende Punkt! Wenn unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen, erweitert sich der Lösungsraum. Annahmen werden hinterfragt, Risiken früher erkannt und Alternativen sichtbar gemacht. Partizipative Prozesse erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, tragfähige und innovative Lösungen zu entwickeln. Partizipation ist also kein Nice-to-have, sondern ein Leistungsfaktor.»

Brainstorming: Bühne statt Beteiligung?

Teamleiterin: «Nun gut, Partizipation zu fördern macht Sinn. Und was hat das jetzt genau mit meinen Brainstormings zu tun?»

Expertin: «Brainstorming gilt als der Klassiker der Partizipation: einfach, schnell, vertraut. Seit den 1940er-Jahren, als Alex Osborn die Methode entwickelte, prägt sie Meetings weltweit. Die Idee dahinter ist bestechend: Keine Kritik, maximale Offenheit und dadurch mehr und bessere Ideen. Auf den ersten Blick klingt die Logik überzeugend: Wenn viele Menschen gleichzeitig denken, entstehen mehr Ideen und damit auch bessere Lösungen.»

Teamleiterin: «Ja, aber in der Realität sieht das ganz anders aus: Flipchart bereit, Energie im Raum, Auftrag klar. Und dann passiert es wieder. Ein paar reden, die meisten schweigen ...»

Expertin: «Genau. Brainstorming wird zur Bühne, nicht zur Beteiligung. Warum? Weil die Methode in ihrer klassischen Form Partizipation nicht automatisch ermöglicht. Was auf den ersten Blick wie ein kreativer Idealzustand wirkt, ist in Wirklichkeit oft das Gegenteil. Die Forschung zeigt klar: Klassische Brainstormings sind anfällig für systematische Verzerrungen, die Beteiligung bremsen, oft unbemerkt, aber mit spürbarer Wirkung. Ein zentrales Problem besteht darin, dass in Gruppen immer nur eine Person gleichzeitig sprechen kann. Während jemand redet, warten die anderen. Gute Gedanken scheitern dabei nicht zwingend an ihrer Qualität, sondern daran, dass sie keinen Raum erhalten. Die Sozialwissenschaftler Diel & Stroebe bezeichneten 1987 dieses Phänomen als *Production Blocking*.

Hinzu kommt die soziale Bewertungssituation: Wer sich beobachtet oder beurteilt fühlt, hält sich eher zurück. Besonders in hierarchischen Teams entsteht schnell ein inneres Abwägen: Ist diese Idee wirklich gut genug? Soll ich das jetzt sagen? Häufig gewinnt die Vorsicht – und die Idee bleibt unausgesprochen. Die scheinbare Offenheit des Brainstormings erzeugt damit paradoxerweise neue Unsicherheit. Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass in Gruppen oft Verantwortung diffundiert wird. Wenn viele beteiligt sind, fühlt sich niemand mehr vollständig verantwortlich für die Qualität des Ergebnisses. Eigene Zurückhaltung bleibt unsichtbar, der individuelle Leistungsdruck sinkt und damit häufig auch die aktive Beteiligung.»

Teamleiterin: «Das klingt alles sehr komplex. Vielleicht sollte ich doch lieber einfach ein Sabbatical machen.»

Expertin: «Ganz so ausweglos ist es nicht! Wer echte Beteiligung und qualitativ bessere Entscheidungen erreichen will, muss sich nur dieser Mechanismen bewusst sein und Brainstormings aktiv gestalten. Forschende wie Paulus & Nijstad zeigten klar, dass alternative Brainstormingmethoden helfen können, diese Verzerrungen gezielt zu reduzieren und die Qualität von Ideenprozessen deutlich zu verbessern. Beispielsweise gibt es *Silent Brainwriting*, welches zunächst individuelles Denken fördert, bevor Ideen geteilt werden. So entstehen Beiträge ohne Unterbrechung, Konkurrenz um Redezeit oder sozialen Druck, was besonders introvertierten Personen oder Mitarbeitenden mit geringerem hierarchischem Status zugutekommt. Soll hingegen sichergestellt werden, dass tatsächlich jede Person zu Wort kommt, kann die Methode *Round Robin* hilfreich sein. Beiträge erfolgen dabei reihum und Beteiligung wird nicht der spontanen Gruppendynamik überlassen. Dominante Stimmen verlieren an Gewicht, während ruhigere Personen bewusst Raum erhalten. Auch schrittweise Beteiligungsformate wie *1-2-4-All* fördern Partizipation gezielt. Ideen werden zuerst individuell entwickelt, anschliessend in Zweiergruppen, später in grösseren Gruppen weitergedacht und erst danach im Plenum diskutiert. Dadurch können Gedanken reifen, Unsicherheiten reduziert und Vertrauen schrittweise aufgebaut werden. Die Qualität der Beiträge steigt häufig gerade deshalb, weil Menschen Zeit erhalten, ihre Gedanken zunächst in kleineren, sicheren Kontexten zu entwickeln. Viele Brainstormings scheitern aber oft nicht an fehlenden Ideen oder an der Methode, sondern daran, was danach passiert. Listen füllen sich schnell, Entscheidungen fallen selten. Erst strukturierte Verfahren wie *Dot-Voting*, die *How-Now-Wow-Matrix* oder *klare Bewertungskriterien* übersetzen kreative Vielfalt in echte Prioritäten. Denn ohne Auswahl bleibt auch die beste Partizipation folgenlos und die Beteiligung wird zur Kulisse.»

Teamleiterin: «Das heisst, Brainstorming an sich ist keine schlechte Methode, muss aber gut gestaltet werden. Wenn ich es schaffe, die Partizipationsmöglichkeiten richtig einzusetzen, wird es sogar ein ziemlich mächtiges Instrument. Ich könnte verborgenes Wissen ans Licht bringen, echte Beteiligung ermöglichen und so die Qualität von Entscheidungen massgeblich erhöhen!»

Expertin: «Ja, aber genau darin liegt die Herausforderung: Diese Wirkung entsteht nicht automatisch. Sie ist kein Nebenprodukt eines Meetings, sondern das Resultat bewusster Gestaltung.»

Partizipation in nur drei Phasen

Der Dialog zwischen der Mitarbeiterin und der Expertin zeigt, dass Partizipation nicht entsteht, weil Menschen im Raum sind. Sie entsteht, weil jemand sie bewusst gestaltet (Weber et al., 2012). Beteiligung muss strukturell ermöglicht, moderiert und reflektiert werden. Für Brainstormings bedeutet dies, dass Partizipation in allen drei Phasen bewusst gestaltet werden muss: in der Vorbereitung, während der Durchführung und in der Nachbearbeitung.

Phase 1

Vorbereitung, die bestimmt, wer überhaupt Zugang zur Beteiligung hat

Bereits vor dem eigentlichen Brainstorming wird entschieden, wie partizipativ ein Prozess überhaupt werden kann. Gute Partizipation beginnt in der Vorbereitung: mit bewusster Einladung, klarer Information und einer Frage, die wirklich offen ist. Entschieden wird in der Einladung, im Framing und in der Fragestellung. Einladung ist Macht: Wer eingeladen ist, darf mitgestalten – wer fehlt, trägt die Folgen ohne Stimme.

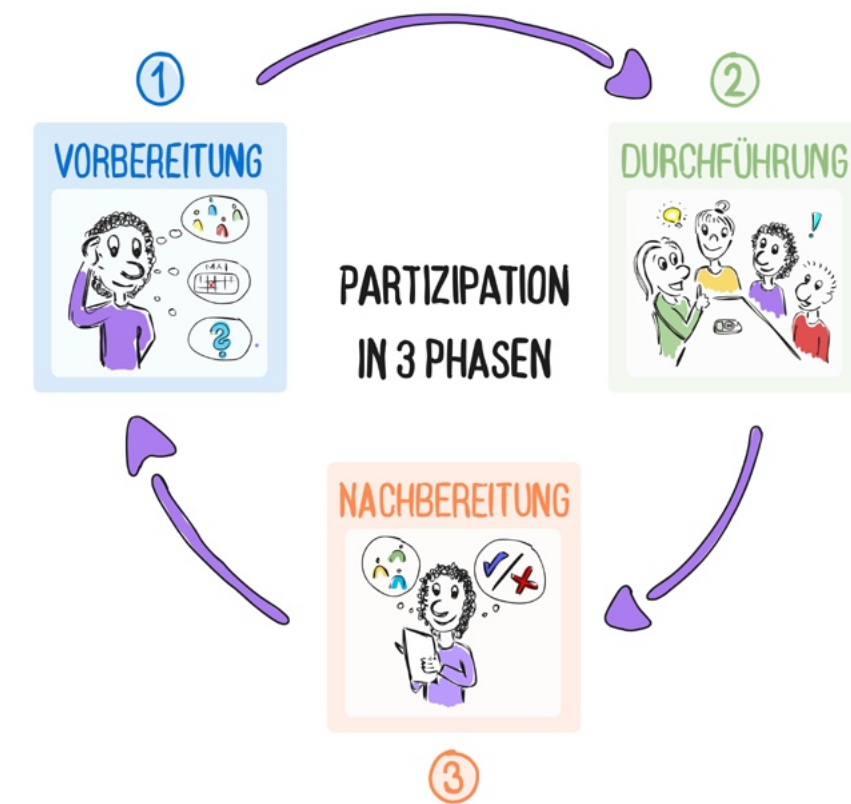


Abb. 4: Die drei Designprinzipien der Partizipation (eigene Darstellung)

Phase 2

Durchführung, die regelt, wer tatsächlich zu Wort kommt und gehört wird

Keine Frage ist neutral. Jede Formulierung öffnet oder schliesst Möglichkeiten. Was als naheliegend gilt, ist häufig bereits eine Vorentscheidung. Während des Brainstormings: Wer wird gehört? Sprechen heisst nicht gleich gehört werden. Ohne Struktur gewinnen jene, die laut, schnell oder mächtig sind, denn Redezeit ist Macht. Struktur schlägt Spontaneität. Stille Phasen, schriftliche Inputs und klare Moderation entkoppeln Denken von Lautstärke und Beteiligung von Status. Partizipation braucht bewusst verteilte Aufmerksamkeit. Nicht Zufall, sondern Gestaltung ermöglicht echten Austausch.

Phase 3

Nachbereitung, die darüber entscheidet, ob Beiträge Wirkung entfalten

Partizipation endet nicht mit dem letzten Wort. Ideen ohne Rückkopplung sind Alibi-Beteiligung. Entscheidungen brauchen Transparenz. Wer einlädt, schuldet die Erklärung: Was wurde aufgenommen, was verworfen, und warum? Es braucht eine gute Zusammenfassung und Strukturierung. Wirkung ist der Massstab. Erst wenn Beiträge Einfluss haben, war Beteiligung echt. Die Nachbearbeitung dient aber nicht nur der Bewertung des Ergebnisses, sondern auch der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit selbst.

Reflexion macht fehlende Partizipation erst sichtbar

Expertin: «Eine zentrale Voraussetzung für wirksame Partizipation ist aber tatsächlich die Reflexion. Innerhalb von Organisationen und Teams entscheidet sie darüber, ob bestehende Denk- und Handlungsmuster unbewusst reproduziert oder bewusst weiterentwickelt werden. Führungspersonen, die ihr eigenes Verhalten, ihre Entscheidungsprozesse und Interaktionen im Team reflektieren, schaffen die Grundlage für eine gezielte Gestaltung von Zusammenarbeit. Hierbei ist zwischen retrospektiver und situativer Reflexion zu unterscheiden. Während

erstere im Nachgang erfolgt, beschreibt die situative Reflexion das bewusste Wahrnehmen und Anpassen des eigenen Handelns im laufenden Prozess. Gerade in dynamischen Settings wie Brainstormings ist diese Form der Reflexion besonders wirksam, da sie unmittelbare Interventionen ermöglicht, wie der amerikanische Philosoph Donald Schön in den 1980er-Jahren zeigte. Gleichzeitig kann dadurch auch das gesamte Team für gruppenspezifische Muster sensibilisiert werden. Teilnehmende beginnen bewusster wahrzunehmen, wer häufig spricht, welche Ideen aufgegriffen oder übergangen werden und wie Entscheidungen im Prozess entstehen. Reflexion wird dadurch nicht nur zu einer individuellen Kompetenz von Führungspersonen, sondern zu einer gemeinsamen Praxis, die die Qualität von Zusammenarbeit langfristig beeinflussen kann.»

Teamleiterin: «Dann muss in Zukunft nicht nur ich in den Meetings die Moderation übernehmen, sondern ich kann mich dabei auch auf mein Team verlassen?»

Expertin: «Das stimmt, denn Brainstormings machen gruppenspezifische Muster oft in verdichteter Form sichtbar: Redeanteile, Wahrnehmungsstrukturen und implizite Bewertungsprozesse zeigen sich häufig bereits nach kurzer Zeit. Ohne Reflexion bleiben diese Muster bestehen und prägen die Ergebnisse. Mit gezielter Reflexion hingegen können Führungspersonen aktiv eingreifen und die Beteiligung breiter gestalten. Empirische Studien wie die von Di Stefano und seinen Kolleg:innen unterstreichen, dass Erfahrung allein nicht zu Lern- oder Leistungssteigerung führt. Neurowissenschaftler erforschten, dass erst durch strukturierte Reflexion Erfahrungen in neue Einsichten und verändertes Handeln überführt werden kann. In diesem Sinne fungiert Reflexion als Bindeglied zwischen Erfahrung und organisationalem Lernen. Reflexion beginnt jedoch nicht erst in der Interaktion, sondern bereits in der Vorbereitung. Die Gestaltung von Zielsetzung, Methodenauswahl und Informationsfluss beeinflusst wesentlich, ob Partizipation überhaupt entstehen kann. Forschung zeigt, dass gut vorbereitete Meetings zu klareren Zielorientierungen und effektiveren Arbeitsprozessen führen.»

Teamleiterin: «Und wenn ich die Meetings nicht vorbereite, werden die bestehenden Kommunikations- und Machtmuster einfach nur reproduziert.»

Reflexion muss nicht anstrengend sein — Mikroimpulse reichen

Expertin: «Langsam nähern wir uns dem *How*. Sie haben nun verstanden, dass Reflexion eine zentrale Voraussetzung ist, damit Partizipation in Unternehmen erreicht werden kann. Damit Führungspersonen Reflexion jedoch tatsächlich in den oft hektischen Arbeitsalltag integrieren können, braucht es einfache, unmittelbar einsetzbare Hilfsmittel. Basierend auf den Erfahrungen unseres Forschungsteams haben wir deshalb 35 Reflexionsfragen abgeleitet, die Denk- und Handlungsmuster in Brainstormings gezielt sichtbar machen und beeinflussen sollen (siehe Ende des Essays). Die Fragen fördern einerseits das Bewusstsein für individuelles Verhalten und hinterfragen andererseits bestehende Strukturen, Routinen und Prozesse innerhalb von Meetings. Die Fragen orientieren sich entlang der drei zentralen Phasen Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung von Brainstormings und greifen damit direkt die wesentlichen Hebel für Partizipation auf. Sie unterstützen dabei, Beteiligung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern bewusst zu gestalten: vor dem Meeting durch gezielte Planung, währenddessen durch das Erkennen von Mustern in Echtzeit und danach durch transparente Entscheidungen und Anschlussfähigkeit der Ideen.

Durch unsere ausgiebige Testung der Reflexionsfragen in unseren diversen Arbeitskontexten zeigte sich, dass einfache, klare Fragestellungen besonders

wirksam sind, da sie ohne zusätzlichen Aufwand in den Arbeitsalltag integriert werden können. Gleichzeitig wurde deutlich, dass es weniger um Vollständigkeit als um gezielte Impulse geht. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass bereits einzelne Reflexionsfragen die Qualität von Brainstormings deutlich verbessern, indem sie mehr Perspektiven sichtbar machen, vorschnelle Bewertungen reduzieren und Entscheidungen nachvollziehbarer machen. Die Reflexionsfragen werden daher als Mikroimpulse, als niederschwellige, einfache und unmittelbar einsetzbare Interventionen verstanden. Sie ermöglichen es Führungspersonen und Teams, eingefahrene Muster zu durchbrechen und Partizipation praktisch umzusetzen.

Damit Reflexion im Alltag möglichst einfach integriert werden kann, haben wir mit dem Impulsgenerator ein Werkzeug entwickelt, das Führungspersonen situativ bei der Reflexion unterstützt. Durch das zufällige Ziehen einzelner Fragen entstehen kleine Irritationen im laufenden Prozess, die helfen können, Routinen zu unterbrechen und neue Perspektiven sichtbar zu machen. Gerade weil die Fragen bewusst einfach formuliert und schnell einsetzbar sind, eignen sie sich für unterschiedliche Kontexte – von spontanen Brainstormings bis hin zu strategischen Workshops.»

Teamleiterin: «Das klingt ja sehr interessant! Und wie kann ich diese Mikroimpulse genau nutzen? Muss ich dafür noch einen neuen Kurs besuchen?»

Expertin: «Nein, es ist ganz einfach: Die 35 Reflexionsfragen lassen sich auf viele Arten in den Führungs- und Meeting-Alltag integrieren. Sie können beispielsweise in Large Language Models eingebunden werden, die Führungspersonen bereits im Alltag nutzen. KI-Systeme können die Reflexionsfragen gezielt für die Vorbereitung, Durchführung oder Nachbereitung von Meetings aufnehmen und helfen, blinde Flecken oder unausgesprochene Annahmen sichtbar zu machen. Ebenso können die Fragen analog genutzt werden, etwa als Ausdruck im Notizbuch, auf Moderationskarten oder als Bestandteil von Meetingvorlagen. Bereits einzelne Fragen können dazu beitragen, den Fokus bewusster auf Beteiligung zu lenken. Entscheidend ist dabei weniger das konkrete Werkzeug als die regelmäßige Präsenz der Reflexion im Arbeitsalltag. Denn nur wenn Partizipation bewusst thematisiert wird, können mehr Perspektiven sichtbar gemacht, vorschnelle Bewertungen reduziert und Entscheidungen nachvollziehbarer gestaltet werden. Damit die Reflexionsfragen ganz einfach genutzt werden können, haben wir den Impulsgenerator erstellt.»

Impulsgenerator: eine wirksame Behandlungsmethode für mehr Partizipation

Der Impulsgenerator übersetzt Reflexion in eine einfache, sofort nutzbare Handlung. Keine Vorbereitung, keine Theorie, sondern ein Impuls, genau dann, wenn er gebraucht wird.

Führungspersonen, aber auch ganze Teams, können die Fragen spontan vor, während oder nach einem Brainstorming einsetzen. Die Fragen lenken den Blick gezielt auf zentrale Aspekte von Partizipation: Wer beteiligt sich? Wer wird gehört? Welche Perspektiven fehlen? Besonders in laufenden Meetings entfaltet das Tool seine Stärke. Wenn Teilnehmende selbst den Impuls auslösen und die Frage in die Runde einbringen, passiert mehr als nur Reflexion: Partizipation wird unmittelbar gelebt. Das Gespräch verändert sich. Der Fokus verschiebt sich. Muster werden sichtbar und besprechbar. Der spielerische Charakter unterstützt diesen Effekt gezielt. Er senkt Hemmschwellen, schafft Leichtigkeit und öffnet Raum für ehrliche Auseinandersetzung. Gleichzeitig sorgt der Zufall dafür, dass gewohnte Denkmuster durchbrochen werden und neue Perspektiven ins

Gespräch kommen. Und das Schütteln macht den Teilnehmenden auch einfach Spass und bringt eine Auflockerung.

Testversuche haben gezeigt: Es braucht keine perfekte Umsetzung, um Wirkung zu erzielen. Die Kombination aus Einfachheit, Spontaneität und Aktivierung mit dem Impulsgenerator macht schon einen grossen Unterschied. Er integriert Reflexion in den Arbeitsalltag, ohne zusätzliche Komplexität zu schaffen, und hält das Thema Partizipation präsent, ohne es zu überfrachten. Für Teams, die strukturierter arbeiten möchten, bleibt der Ansatz flexibel: Reflexionsfragen können auch gezielt ausgewählt und systematisch eingeplant werden



Abb. 5. Brainstorming mit Impulsgenerator (KI-generiert)

Die Anwendung ist bewusst simpel:

Website öffnen, Phase auswählen – Vorbereitung, Durchführung oder Nachbereitung – und per Klick oder «Schütteln» eine zufällige Reflexionsfrage generieren. So wird Reflexion niedrigschwellig und sofort wirksam.

Bitte Packungsbeilage lesen, damit schlechte Brainstormings zur Vergangenheit gehören

Expertin: «Nun, somit kommen wir zum Ende unserer Konsultation. Wie schätzen Sie Ihre Situation nun ein?»

Teamleiterin: «Na, ich bin nun um eine ganze Ecke schlauer! Die fehlende Beteiligung in den Brainstorm-Meetings ist kein auswegloser Zustand, sondern kann mit bewusstem Gestalten des Formats beeinflusst werden! Partizipation ist kein riesiges Konstrukt, sondern muss ermöglicht werden – und dies scheint nicht mal so schwierig zu sein. Durch kleine Impulse und Reflexion meinerseits kann ich die Partizipation in meinem Team beeinflussen und den Leistungsfaktor unserer Organisation um einiges steigern.»

Expertin: «Genau! Partizipation entsteht nämlich nicht durch grosse Programme oder komplexe Methoden. Sie entsteht durch bewusste Gestaltung und Führung im Kleinen: Im nächsten Meeting, in der nächsten Frage, im nächsten Moment des Innehaltens. Worauf warten Sie also noch? Schütteln den Impuls-generator kräftig durch! Denn wer anfängt, Partizipation aktiv zu gestalten, wird merken: die Ideen werden besser, das Team wird zufriedener und vor allem: Brainstormings machen wieder Spass!»

Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage.

35 hochwirksame Reflexionsfragen zur Förderung von Partizipation in Brainstormings und Meetings

Was sind Reflexionsfragen und wofür werden sie angewendet?

Reflexionsfragen gehören zu der Gruppe Partizipationsförderung.

Sie werden angewendet bei:

- stockenden Brainstormings,
- endlosen Meetings ohne Ergebnis,
- dominanten Vielredner:innen,
- gefährlicher Ideenarmut,
- akuter Immer-die-Gleichen-sprechen-Symptomatik,
- chronischem „Hat noch jemand etwas? ... Nein?“.

Kann auch vorbeugend eingesetzt werden.

Was sollten Sie vor der Nutzung von Reflexionsfragen beachten?

Reflexionsfragen dürfen nicht benutzt werden, wenn Sie

- immer Ihre Idee durchsetzen möchten,
- ein Hyperautoritäres Persönlichkeitssyndrom haben,
- Entscheidungen bereits heimlich gefällt wurden,
- als Organisation unter akuter Reflexionsvermeidung leiden,
- eine Allergie gegen Feedback haben.

Wie werden Reflexionsfragen genutzt?

Erwachsene und Führungspersonen ab 16 Jahren je nach Bedarf 1–3 Reflexionsfragen:

- vor dem Brainstorming zur Vorbereitung,
- während dem Meeting zur spontanen Irritation bestehender Muster,
- oder nach dem Meeting zur Reflexion.

Reflexionsfragen mit reichlich Offenheit nutzen.

Anwendung:

1. Website öffnen.
2. Phase auswählen.
3. Mobiltelefon kräftig schütteln oder auf den Kreis klicken.
4. Reflexionsfrage laut vorlesen.
5. Kurz (gemeinsam) nachdenken.
6. Tief durchatmen und weiter brainstormen.

Achtung: Bei starken Hierarchien kann eine höhere Dosierung notwendig sein.

Welche Wirkung können Sie von Reflexionsfragen erwarten?

Bereits nach kurzer Anwendung möglich:

- bessere Ideen,
- mehr Beteiligung,
- stille Personen werden sichtbar,
- weniger Monologe,
- höhere Aufmerksamkeit,
- überraschend gute Diskussionen,
- tolle Ergebnisse,
- mehr Freude an Brainstormings.

Bei langfristiger Anwendung führen Reflexionsfragen zu:

- reflektierter Zusammenarbeit,
- besserer Meetingkultur,
- höherer psychologischer Sicherheit,
- partizipativeren Organisationen,
- qualitativeren Outputs.

Wenn sie eine zu grosse Menge an Reflexionsfragen benutzt haben: Beobachten Sie die verwirrten Gesichtsausdrücke der Anwesenden und warten Sie die Auswirkungen ab.

Wenn Sie die Nutzung der Reflexionsfragen vergessen haben: Nutzen Sie sie beim nächsten Meeting wie gewohnt.

Welche Nebenwirkungen sind möglich?

Wie alle Interventionen können auch Reflexionsfragen Nebenwirkungen haben, die aber nicht bei allen auftreten müssen. Gelegentlich können vorkommen:

- plötzliches Schweigen nach unangenehm treffenden Fragen,
- spontane Selbstreflexion bei Führungspersonen,
- irritierte Vielredner:innen,
- erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass Introvertierte tatsächlich sprechen,
- akute Erkenntnis, dass Brainstormings Vorbereitung brauchen,
- Teams beginnen eigenständig mitzudenken.

Herstellerhinweis

Dieses Produkt ersetzt keine gute Führung, kann aber helfen, ihr näherzukommen.

Abb. 6: Reflexionsfragen

[Lade hier die Reflexionsfragen herunter](#)

10 Reflexionsfragen vor dem Brainstorming

- Wen sollte man einbeziehen, damit gute Entscheidungen möglich werden? Bsp. Personen mit relevantem Fachwissen, praktischer Erfahrung, Entscheidungskompetenz usw.
- Welche Ergebnisse ist die Führung bereit umzusetzen? Was sind Grenzen?
- Welche Frage soll die Gruppe bearbeiten? Lässt sie Raum für unterschiedliche Antworten?
- Wer wäre von einer Entscheidung/Veränderung betroffen? Sollten diese Personen mitdiskutieren können?
- Welche Informationen brauchen die Teilnehmenden vorab, damit sie gut mitdenken und mitarbeiten können?
- Was sollte das Team vorbereiten?
- Welche Brainstormingmethode passt zu den Fähigkeiten und Erfahrungen der Gruppe?
- Wer entscheidet, wie mit den gesammelten Ideen weitergearbeitet wird?
- Wie und durch wen werden die Beteiligten über den Entscheid informiert?
- Welche Rolle soll und kann KI in diesem Prozess spielen?

15 Reflexionsfragen während des Brainstormings

- Wer hat in den letzten zehn Minuten noch nicht gesprochen? Wessen Meinung haben wir noch nicht gehört?
- Welche Idee wurde noch nicht weitergedacht – oder zu schnell verworfen?
- Was würde jemand sagen, der nicht im Raum ist?
- Welche Idee klingt im ersten Moment verrückt – aber könnte funktionieren?
- Welche zwei Ideen könnten zusammen etwas Neues ergeben?
- Welche Annahme steckt hinter dieser Idee – und was, wenn sie falsch wäre?
- Was ist die mutigste Idee, die heute genannt wurde?
- Was würde passieren, wenn wir das Gegenteil tun würden?
- Wurden Ideen in einem ersten Schritt wirklich nicht bewertet?
- Passen Teilnehmende ihr Verhalten an dominante Personen an?
- Sammeln wir gerade neue Ideen oder diskutieren wir bereits Lösungen?
- Könnte es helfen, die Fragen noch in verschiedenen Gruppen zu besprechen oder zusammenzufassen?
- Wer wird unterbrochen oder übergangen?
- Für wen könnte diese Idee Nachteile haben?
- Ist klar, welche Ideen von Menschen und welche von KI kommen?

10 Reflexionsfragen nach dem Brainstorming

- Sind durch das Brainstorming tatsächlich neue Perspektiven oder Ideen entstanden?
- Welche Stimmen kamen zu kurz, hat jemand oder eine Gruppe dominiert?
- Haben sich die Teilnehmenden sicher gefühlt, ihre Meinung offen zu äussern?
- Wurden unbewusst bestimmte Stimmen bevorzugt oder ausgeschlossen?
- Wer entscheidet, welche Ideen weiterverfolgt werden – und ist das transparent?
- Wurden Ideen vorschnell bewertet oder verworfen?
- Was würden wir beim nächsten Mal anders gestalten, um mehr Beteiligung zu ermöglichen?
- Welche Perspektive hat unsere Diskussion am stärksten bereichert?
- Gab es Personen, deren Beitrag erst spät oder gar nicht sichtbar wurde?
- Würde jemand, der heute dabei war, das Meeting als partizipativ beschreiben? Warum oder warum nicht?

Quellen

Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497–509. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.497>

Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. P., & Staats, B. R. (2014). *Learning by thinking: How reflection improves performance*. Harvard Business School Working Paper.

Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Charles Scribner's Sons.

Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Weber, S. M., Göhlich, M., Schröer, A., Fahrenwald, C., & Macha, H. (Eds.). (2012). *Organisation und Partizipation: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

KI-Nutzung

Für die Erarbeitung dieses Essays wurden KI-Tools unterstützend eingesetzt, insbesondere Chat GPT, Claude und Microsoft Copilot. Die Tools wurden zur sprachlichen Überarbeitung und Strukturierung einzelner Textpassagen genutzt.

TRIGGER MICH!

Ein Trainingsfeld für produktive Selbstwirksamkeit in Konflikten

Daphne Abderhalden, Christopher Goodman, Marco Huber, Annina Mettler
und Selina Russian

[TRIGGERWARNUNG! Der folgende Text enthält
derbe Sprache, verbale Entgleisungen und emotionale Gewalt.
Dies kann auf manche Menschen verstörend wirken. 16+]



Abb. 1: Konfliktszenen für das TRIGGER-MICH-Spiel

PROLOG

[1. SZENE] Die Bürotüre fliegt auf. Der Chef braust mit rotem Kopf in den Raum, baut sich mit hervortretender Halsader vor dir auf und brüllt los: «Dein Verhalten im Meeting vorhin ist inakzeptabel! Ich erwarte eine Erklärung! Jetzt!!!» Du rutschst tiefer in deinen Stuhl, willst antworten, aber bevor du einen Ton sagen kannst, brüllt der Chef weiter: «Du lieferst nicht! Ich weiss nicht, was du den ganzen Tag tust???» Du: « ... » Der Chef von oben auf dich herab: «Wer ist dafür verantwortlich??? Oder übernimmst du das???» Du bleibst wie gelähmt sitzen. Schon wieder. Unfähig, dem Chef etwas entgegenzusetzen. Dumpf gehst du in Gedanken das letzte Meeting durch, suchst deinen Fehler.

[2. SZENE] Deine Kollegin erzählt dir ihre total persönliche Geschichte. Die Geschichte ist lang, kompliziert, intim ... Der krankhaft eifersüchtige Partner, die beste Freundin mit den Kreditkartenschulden, das Ekzem ... Du versuchst, konzentriert zu folgen, sie lässt nicht locker, fragt nach deiner Meinung mit dramatischem und nach Zustimmung heischendem Blick. Das geht seit Wochen so. Du kannst nicht mehr. Aber wie sagst du ihr das? Sie ist ja offensichtlich in einer echt schwierigen Situation. Sie braucht dich. Sie verbraucht dich. Du versuchst, ihr im Gang auszuweichen. Du hegst dunkle Gefühle. Aber du schaffst es einfach nicht, zu handeln.

[3. SZENE] Der Chef ist unzufrieden mit der Qualität des Produkts. Jeden Tag taucht er in seinen teuren Lederloafers in deinem Büro auf und reitet auf dem Thema herum. Perfiderweise tut er es, indem er deine Mitarbeitenden schlecht macht: «Was sie liefern, ist nicht gut! Deine Mitarbeiter checken nicht, was meine Vision ist! Ich brauche einen Porsche und bekomme einen Twingo! Tu was! JETZT!» Du bist total verunsichert. Du möchtest den Chef zufriedenstellen und selbstverständlich ein besseres Produkt hinbekommen. Daran hängt deine Position. Gleichzeitig bist du selber Chef, versuchst dein Team in die richtige Richtung zu bewegen, mit Aufmunterungen und aus Überforderung abgefeuerten Giftpfeilen. Deine Mitarbeiter hassen den Chef und sie hassen dich. Du leidest. Panisch versuchst du, nach oben und nach unten strampelnd, die Qualität zu verbessern. Du redest dich um Kopf und Kragen. Du arbeitest bis spät in die Nacht.

DAS SCHEISSGEFÜHL

Konflikte. Wir haben sie alle erlebt. Im Job, in der Familie, überall da, wo wir mit Menschen in eine Beziehung treten. Und immer wieder haben wir in Konflikten Ohnmacht und Beschämung erlebt. Weil wir unfähig waren, in eine Handlung zu kommen. Dafür unkontrolliert aggressiv reagiert haben. Blind rumgezappelt und versucht haben, gegen alle Seiten hin gleichzeitig zu handeln. Oder komplett gelähmt waren.

Die Neurowissenschaft erklärt dieses Gefühl der Ohnmacht mit dem Fight-, Flight- oder Freeze-Modell (Porges, 1995): Bei Überforderung schaltet das Nervensystem von sozialer Interaktion auf Kampf oder Flucht um. Wenn auch diese Reaktionen nicht helfen, schaltet unser ältester, reptilienartiger Überlebensinstinkt das System ab – und versetzt uns in Erstarrung.

Biologisch funktioniert das folgendermassen: Nimmt unser Gehirn eine Bedrohung wahr, schlägt das Alarmzentrum – die Amygdala – sofort an. Sie flutet den Körper mit Stresshormonen wie Adrenalin und fährt gleichzeitig den präfrontalen Kortex herunter, wodurch logisches Denken blockiert wird. Das Stammhirn übernimmt die Kontrolle. Schaltet das Nervensystem ungebremst auf puren Sympathikus-Antrieb, entsteht eine Übererregung (*hyperarousal*). Diese Energie entlädt sich entweder im Fight-Modus – durch unkontrollierte Aggression, Rechthaberei oder Vorwürfe – oder im Flight-Modus als unbewusster Fluchtversuch in blindem Aktionismus, Redeschwall oder extreme Anpassung.

Erscheint die Situation jedoch ausweglos, zieht das System die Notbremse. Beim echten Freeze werden Sympathikus und Parasympathikus gleichzeitig maximal aktiviert – wie Gas und Bremse im Auto. Das führt zu extremer innerer Anspannung bei äusserer Reglosigkeit. Wird die Bedrohung zu überwältigend, kollabiert das System in den Shutdown (Dissoziation), gesteuert vom dorsalen Vagusnerv. Da die mobilisierte Energie in diesem Zustand nicht verbraucht

wird, bleibt sie im Körper stecken. Die Folge: Man zittert, weint oder leidet noch tagelang unter extremer innerer Unruhe.

Ein Scheissgefühl.

Und wir sind im Konflikt keinen Zentimeter weitergekommen. Nicht als Individuum. Und nicht als Organisation. Denn das Scheissgefühl hat möglicherweise auch der Chef. Er weiss es vielleicht nur noch nicht. Und fast immer haben wir im Nachhinein, wenn wir die Situation immer wieder in Gedanken durchgegangen sind oder sie Freunden erzählt haben, resigniert gedacht: «Mann, hätt' ich doch!»

Genau hier wollen wir ansetzen. Wir wollen kein Scheissgefühl mehr. Wir wollen im Konflikt eine handelnde Rolle einnehmen. Wir wollen im Konflikt Selbstwirksamkeit erlernen.

Deshalb haben wir uns gefragt: Lässt sich Selbstwirksamkeit in Konflikten trainieren – und zwar spielerisch?

DER KONFLIKT IST NICHT DAS PROBLEM

Aber, was ist überhaupt ein Konflikt? Vom lateinischen *confligere*, «zusammentreffen, kämpfen», bezeichnet ein Konflikt Situationen, in denen inakzeptable Unterschiede in Einstellungen, Erwartungen, Interessen oder Zielen innerhalb oder zwischen Personen oder Gruppen auftreten. Klassische Modelle der Konfliktforschung und Kommunikationspsychologie konkretisieren dieses Verständnis auf verschiedene Weisen. Grundlegend ist dabei die Idee, dass zwei oder mehr Seiten Unterschiedliches wollen und sich dabei gegenseitig blockieren. Konflikte spielen sich jedoch selten nur auf einer Ebene ab: Schulz von Thun (1981) unterscheidet zwischen der Sachebene, also inhaltlichen Meinungsverschiedenheiten, und der Beziehungsebene, die emotionale Spannungen umfasst. Dabei macht der sachliche Anteil eines Konflikts häufig nur einen kleinen Teil aus, während der emotionale Anteil weitaus stärker ins Gewicht fällt.

Strukturell betrachtet sind Konflikte oft ein Ringen um Macht, Ressourcen oder Werte. Funktional gesehen sind sie dennoch kein rein negatives Phänomen: Als normaler Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens können Konflikte durchaus auch zu positiven Veränderungen führen.

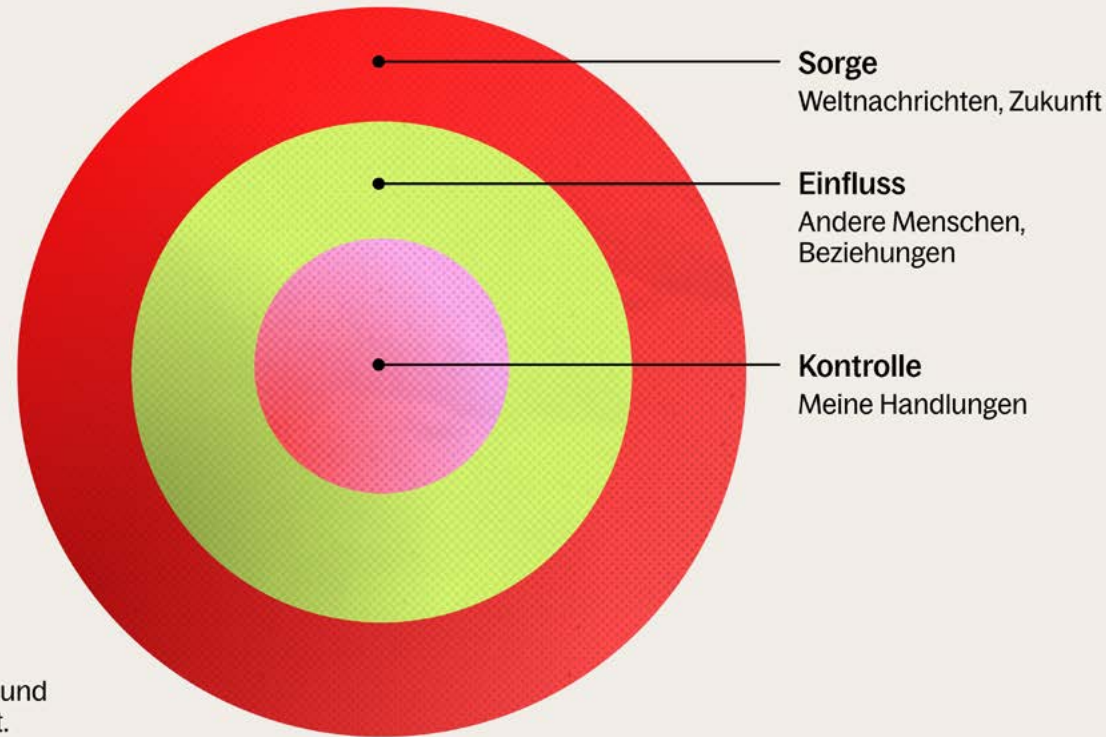
Trotzdem wird in vielen gesellschaftlichen und organisationalen Kontexten Konflikt primär als etwas verstanden, das vermieden, gelöst oder zumindest schnell befriedet werden muss. Diese Perspektive ist eng verknüpft mit unserem Ideal von Stabilität, Effizienz und Kontrolle, in dem Irritationen als Risiko erscheinen. Gleichzeitig wird Selbstführung – also die Fähigkeit, eigene Reaktionen, Gedanken und Impulse bewusst zu steuern – oft normativ interpretiert: als Fähigkeit zur Selbstoptimierung, Emotionskontrolle und Anpassung an bestehende Systeme. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld, in dem Konflikt und innere Reibung eher unterdrückt als produktiv genutzt werden.

Im Kontext von Design Leadership lässt sich jedoch eine alternative Perspektive einnehmen: Konflikt als produktive Spannung, die Differenz sichtbar macht und Entwicklung ermöglicht. Diese Sicht verschiebt den Fokus von Vermeidung hin zu bewusster Gestaltung. Wenn Konflikte bewusst bearbeitet und nicht vermieden werden, entfalten sie ihre Wirkung als notwendige Ressource für Entwicklung. Gute Führung «managed» Konflikte aktiv und nutzt sie für bessere Entscheidungen, Beziehungen und Leistung: Sie fragt nach dem «Circle of Influence» (Covey, 1989) – also danach, was wir selbst gestalten, verändern oder

entscheiden können. Diese Fokusverschiebung schafft Handlungsfähigkeit statt Ohnmacht.

Management-Experte Dr. Reinhard K. Sprenger (2020) geht noch wei-

Circle of Influence



Fokus auf die inneren Kreise reduziert Stress und erhöht die Wirksamkeit.

Abb. 2: Circle of Influence nach Covey von 1989 (eigene Darstellung)

ter: Konflikte können und sollen gar nicht «gelöst» werden. Sie sind kein Fehler im System – sie sind das System. Wer Harmonie und Konfliktfreiheit anstrebt, handelt naiv. Konflikte entstehen aus unterschiedlichen Erwartungen und unvereinbaren Werten – und genau darin liegt ihre Energie. Sprenger nennt dies das «oszillierende Flimmern»: Sie ziehen sich an und stoßen sich zugleich ab. Ohne diese Reibung gäbe es keine Innovation, keinen echten Zusammenhalt. Was es braucht, ist Ambiguitätstoleranz – die Fähigkeit, im Graubereich entspannt zu bleiben, während andere verzweifelt nach Schwarz oder Weiss suchen. Für Führungskräfte bedeutet dies, Konflikte nicht wegzumoderieren, sondern sie produktiv zu nutzen, um das Unternehmen «in Bewegung» zu halten.

Wie bleibt man in diesem Reibungsfeld handlungsfähig? Antonovsky (1997) nennt drei Voraussetzungen: Man muss die Situation verstehen, das Gefühl haben, Einfluss nehmen zu können, und einen Sinn darin sehen. Wer im Konflikt weiss, was passiert, glaubt, etwas bewirken zu können und den Konflikt als relevant begreift, bleibt handlungsfähig.

Selbstführung beginnt im Kopf – aber sie hört dort nicht auf. Denn Konflikte zeigen sich auch im Körper. Anspannung, Enge, ein flacher Atem – das sind keine Nebenwirkungen, das sind Informationen. Das Fight-, Flight- oder Freeze-Modell hat uns gelehrt, warum: Unser Nervensystem schaltet zwischen Sicherheit, Aktivierung und Rückzug – und bestimmt damit, ob wir im Konflikt präsent bleiben oder wegdriften. Wer lernt, diese Signale zu lesen, kann gegensteuern. Bevor es zu spät ist.

Kohärenz Pyramide

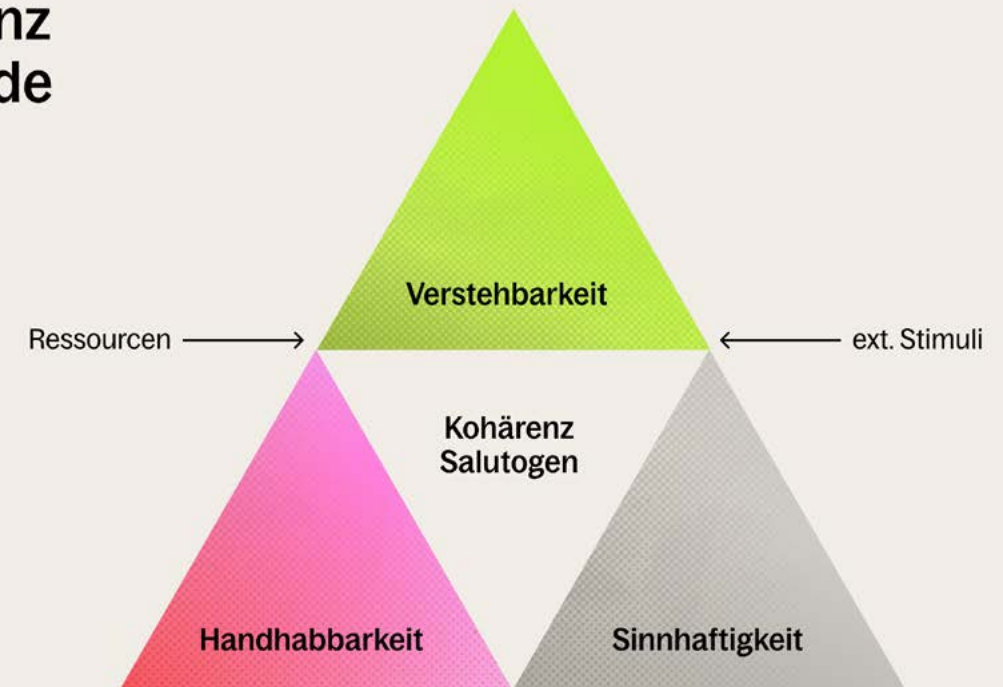


Abb. 3: Kohärenzpyramide nach Antonovsky von 1977 (eigene Darstellung)

WISSEN REICHT NICHT. WIR MÜSSEN TRAINIEREN!

Bevor es aufs Trainingsfeld geht – kurz in die Theorie. Wie lernt der Mensch eigentlich? Wir lernen durch Erfahrung, Nachahmung, Einsicht und das Knüpfen von Verbindungen (konstruktivistischer Lernansatz, ursprünglich nach Piaget, 1976). Im Konfliktmanagement bedeutet Konstruktivismus vor allem eines: Es gibt keine objektive Wahrheit. Konflikte entstehen meist nicht durch «Fakten», sondern durch unterschiedliche subjektive Konstruktionen der Wirklichkeit.

Im Sport ist mentales Training eine bewährte Technik (Simonsmeier et al., 2021). Dabei werden Bewegungsabläufe, Ziele oder Wettkampf-Szenarien detailliert im Kopf durchgespielt, um im entscheidenden Moment die bestmögliche Leistung abzurufen. Es aktiviert unbewusst die beteiligte Muskulatur und verbessert Motivation sowie Technik durch den Einsatz aller Sinne.

Im Konfliktmanagement funktioniert dasselbe Prinzip – die Psychologie nennt es mentales Probehandeln (Driskell et al., 1994). Statt impulsiv zu reagieren, nutzt du die Vorstellungskraft, um Souveränität aufzubauen – bevor die eigentliche Situation eintritt. Das Gehirn hat die Situation bereits einmal «erlebt» und stuft sie beim realen Eintreten als weniger neu und weniger bedrohlich ein. Studien zeigen, dass mentale Simulation ähnliche neuronale Prozesse aktiviert wie tatsächliches Handeln (Jeannerod, 2001).

In der Praxis lassen sich vier Techniken der mentalen Vorbereitung auf Konflikte unterscheiden: Beim «Perspektivwechsel» versetzt man sich in die Lage des Gegenübers – seine Bedürfnisse, seine Beweggründe – und die eigene emotionale Reaktion verliert an Schärfe. «De-Eskalation» vordenken bedeutet, den idealen Gesprächsverlauf zu visualisieren: ruhig, sachlich, auch wenn das Gegenüber die Fassung verliert. Die «Beobachter-Rolle» schafft mentale Distanz – man betrachtet den Konflikt von aussen, fast wie durch eine Glasscheibe. Und «Erfolgsanker» lenken den Fokus weg vom Problem: Man sieht den positiven Ausgang bereits vor sich.

Ok. Wir haben verstanden, wie Konflikte funktionieren. Wir haben auch verstanden, dass im modernen Führungsverständnis der Konflikt als produktives Spannungsfeld umarmt werden soll. Wir wissen, wie wir lernen. Das klingt gut. Nur, was müssen wir tun, um das nächste Mal anstelle von «Mann, hätt' ich doch!» zu denken: «So. Der erste Move ist getan, und jetzt schauen wir mal, wie es weitergeht?»

Das eigentlich Logische. Konflikte nachspielen und uns in verschiedene Rollen und Situationen begeben. Mit Fantasie und Ernst. So, wie wir das als Kinder getan haben.

UNSERE IDEE: EIN LERNSPIEL

Zurück zur Szene. Der Chef steht immer noch vor dir. Seine Halsader pulsiert. (Nicht vergessen: du bist eingeschüchtert und den guten Satz, der dir später bei einem Bier mit Freund:innen einfällt, hast du jetzt nicht parat.) Was tust du?

Der erste Schritt ist eine Technik. Selbstführung – die Fähigkeit, eigene emotionale Reaktionen, Gedanken und Handlungsimpulse bewusst zu regulieren – ist die Praxis, durch die Selbstwirksamkeit entsteht. Im Konflikt bedeutet dies: nicht automatisch zu reagieren, sondern einen inneren Handlungsspielraum zu bewahren. Das ist Neuropsychologie. Das Gehirn unterscheidet kaum zwischen simulierter und realer Erfahrung. Was wir im Spiel durchleben, hinterlässt Spuren. Neue neuronale Pfade entstehen. Der Moment zwischen Reiz und Reaktion. Genau dort passiert alles. Und in diesem Moment liegt die Freiheit.

Deshalb das Lernspiel TRIGGER MICH! Wir nehmen Konflikte, die wir selbst erlebt haben – und spielen sie nach. Wir schlüpfen in Rollen, erproben Reaktionen, trainieren Handlungsfähigkeit. So lernen wir uns in diesen Momenten kennen. Und das nächste Mal handeln wir.

TRIGGER MICH!

[PROTOTYP 1, RUNDE 1] Vor uns liegt ein Spielset, bestehend aus Triggerkarten, Körperkarten, Movekarten. Der Gamemaster, Selina, führt ins Spiel ein: «Was wir gleich tun, ist kein Rollenspiel im klassischen Sinne. Wir spielen keine Figuren aus einem Film. Wir spielen Situationen, die du kennst. Vielleicht aus dieser Woche. Vielleicht aus diesem Jahr. Das Ziel ist nicht, zu gewinnen. Das Ziel ist auch nicht, besonders gut zu sein. Das Ziel ist, zu üben. Konflikte. Damit wir beim nächsten Mal nicht mehr ohnmächtig sind.

Es gibt zwei Rollen: den Trigger und die übende Person. Der Trigger spielt die Rolle, die auf seiner Karte beschrieben ist. So echt wie möglich. Die übende Person reagiert gemäss den Empfehlungen auf der Movekarte, die sie gezogen hat. Nach jeder Runde reden wir kurz. Nicht über richtig oder falsch. Sondern darüber, was im Körper passiert ist. Was der Impuls war. Und was stattdessen möglich gewesen wäre. Noch etwas: Was hier gesagt wird, bleibt hier. Was hier gespielt wird, ist Übung – kein Urteil. Bereit?»

Die erste Runde fühlt sich ziemlich steif an. Der Trigger eröffnet zwar motiviert mit überzeugend gespielter Arroganz: «Mir ist egal, ob dein Team motiviert ist. Ich zahle euch – also müsst ihr liefern!» Die übende Person ist verwirrt: «Also, was ...???» Ihr fehlt komplett der Kontext. Das ist viel zu abrupt. Zudem viele technische Fragen wie: Sitzen wir? Oder stehen wir? Wie viel Vorbereitung brauchen die einzelnen Spielenden? Wann ziehen wir welche Karte und wieviele? Die Textmenge auf den Karten überfordert uns und bremst den Spielfluss. Es gibt eine Konfusion zwischen Body- und Movekarte.

Fazit der ersten Runde: Alles muss einfacher werden. Weniger Text auf den Karten, klarere Rollen, mehr Tempo. Das Potenzial ist da – die Form noch nicht.

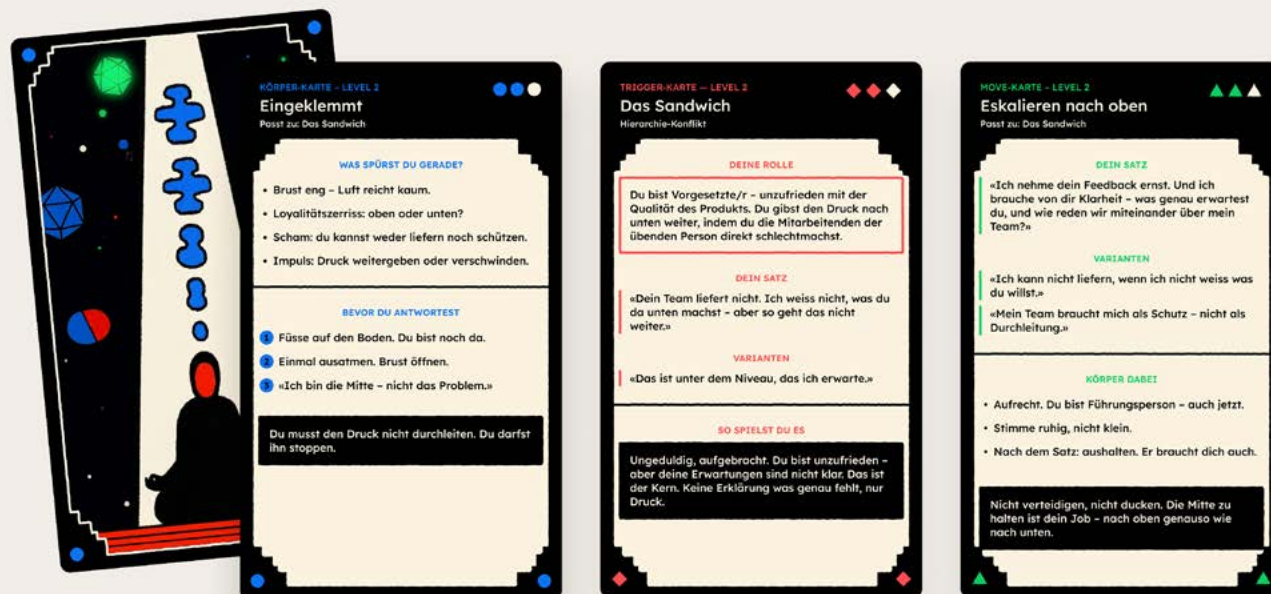


Abb. 4: Lernspiel-Karten (eigene Darstellung)



Abb. 5: Erster Prototyp der Lernspiel-Karten (eigene Darstellung)

[PROTOTYP 2, RUNDE 2] Das Spielset ist angepasst. Triggerkarten und Movekarten sind radikal vereinfacht. Dafür haben wir den Einstieg ausgebaut: Ein Framemaster – das ist neu – führt die übende Person so tief in die Situation, dass sie sich wirklich dort fühlt.

Framemaster Selina: «Du stehst vorne im Raum und präsentierst eine Pitch-Idee vor deinem Team. Du hast in den letzten Wochen Tag und Nacht für diese Präsentation gearbeitet. Du bist extrem gut vorbereitet, kennst das Thema durch und durch. Du präsentierst jetzt den Kern des Projekts. Das Filetstück. Stell dir dazu ein echtes Projekt vor.»

Annina steht vorne. Sie ist exponiert. Es kribbelt ein wenig. Sie präsentiert. Sie kennt alle Details.

Trigger Chris, sitzend, unterbricht nonchalant: «Sorry, aber das Konfliktthema ist wohl eher deins als unseres.» Er schaut grinsend in die Runde. «Ehrlich gesagt, bei mir läuft's. Ich weiss nicht, weshalb das wichtig sein soll.»

BOOOM.

Annina fühlt augenblicklich das Adrenalin einschiessen. Sie ist im ersten Moment unfähig, einen klaren Gedanken zu fassen. Dabei befindet sie sich «nur» in einer Spielsituation! Auf ihrer Movekarte: SCHULTERN STRAFFEN. TRIGGER DIREKT IN DIE AUGEN SCHAUEN. Das tut sie. Chris lässt sich davon nicht irritieren – er kommt erst recht in Fahrt: «Konflikte? Wo? Ich SEHE keinen.»

Annina denkt fieberhaft nach, irgendwo taucht ein Methodenfetzen auf – Gegenfrage stellen – sie versucht's: «Ok, wenn du das Thema so gut kennst – wie würdest du die Situation lösen?» Es wirkt. Chris ist leicht irritiert. Die Dynamik am Tisch verändert sich.

Wir sind elektrisiert.

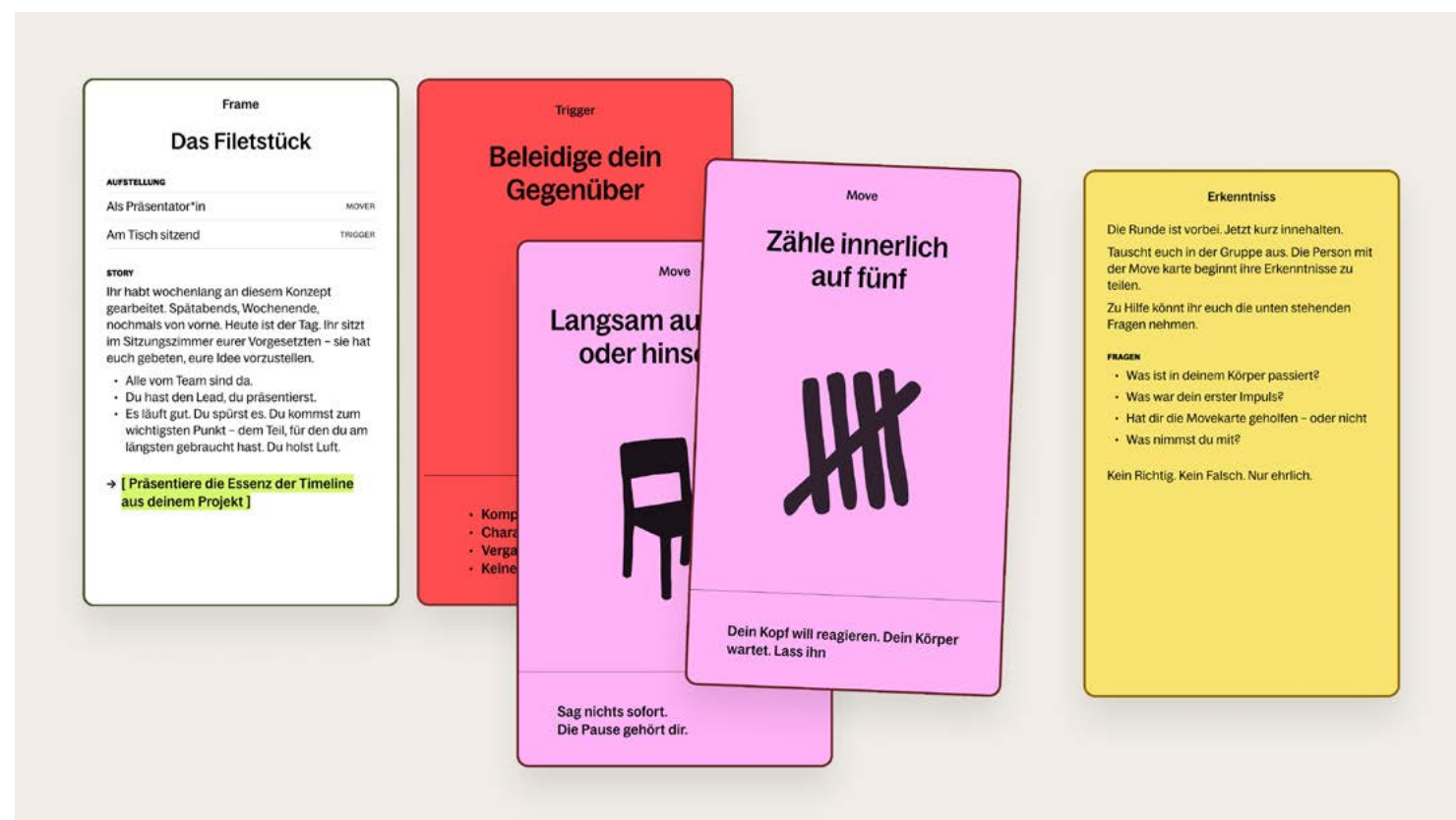


Abb. 6: Zweiter Prototyp der Lernspiel-Karten (eigene Darstellung)

Das ist exakt die richtige Spur. Das Spiel kann uns in Situationen bringen, die wir aus dem echten Leben kennen – und die äusserst unangenehm sind. Wir spüren es körperlich. Das Spiel beginnt zu funktionieren.

Jetzt geht es ans Finetuning. Die Movekarten brauchen konkretere Anweisungen: Nicht RUHE IM KÖRPER, sondern ZÄHLE INNERLICH AUF 5. Nicht vage, sondern direkt: SAG EINFACH «NEIN». Und manchmal auch mit einem Augenzwinkern: STELL DIR DEN CHEF ALS ELEFANTEN IM TUTU VOR.

Aus der Bodykarte wird eine goldene Erkenntniskarte – eingesetzt nach jeder Runde zur Reflexion: Was nimmst du mit? Hat dir die Movekarte geholfen? Wie fühlst du dich?

[PROTOTYP 3, RUNDE 3] Selina. Sonntagabend vor der nächsten Spielrunde. Nervosität schleicht sich an, noch bevor die Woche überhaupt begonnen hat. Ich denke an das Meeting, das mir am Dienstag bevorsteht – und je länger ich darüber nachdenke, desto unwohler wird mir. Eine Person wird anwesend sein, über die ich im Vorfeld nur Warnendes gehört habe. Schwierig. Unberechenbar. Mit Samthandschuhen anfassen. Ich stelle mir vor, wie das Gespräch verlaufen könnte, und spüre, wie sich mein Körper dagegen sperrt.

Doch dann, mitten im Gedankenstrudel, passiert etwas. Ich halte inne. Ich denke an das Spiel. Ich habe Moves. Es wird Trigger geben – das ist sicher. Aber ich muss mich nicht ohnmächtig fühlen.

Warum hat das Spiel bereits vor dem Meeting gewirkt? Das Spiel setzt an den psychologischen Grundbedürfnissen an, die jeden Menschen antreiben – wie sie Klaus Grawes Konsistenztheorie beschreibt. Selina hat diese Wirkung am Sonntagabend am eigenen Leib erfahren. Im Konflikt verlieren wir oft die Kontrolle über das, was gerade passiert. Wir fühlen uns weder kompetent noch angenommen. Und wir befinden uns in einer Situation, die wir so schnell wie möglich verlassen wollen – genau wie Selina, die sich im Gedankenstrudel gegen das bevorstehende Meeting sperrt.

Indem wir Konfliktsituationen spielerisch wiederholen, trainieren wir genau das Gegenteil: Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle wird gestärkt, weil wir erleben, dass wir einen Einfluss auf den Verlauf haben. Das Bedürfnis nach Selbstwert wird bedient, weil ein gelungener Move – auch ein kleiner – uns als fähig und wirksam erfahren lässt. Das Bindungsbedürfnis wird gestärkt, weil das Spiel nicht alleine gespielt wurde – die Runden mit dem Team haben Spuren hinterlassen. Und die Unlustvermeidung wird als Motivator genutzt: Wir wollen dieses Gefühl nicht mehr. Also trainieren wir.

Das Spiel ist noch ein Prototyp, aber wir haben etliche Runden gespielt, recherchiert und uns ausgetauscht. Und es wirkt bereits. Ich fühle mich plötzlich handlungsfähig. Ich habe meine Moves. Ich weiss, wie ich reagieren kann. Wir spielen weiter.

Unsere Vision: TRIGGER MICH! ist ein Tool für Leader:innen und Teams, um im Konflikt den persönlichen Handlungsspielraum zu erweitern und Kohärenz durch Selbstwirksamkeit zu erleben. Und so die Fähigkeit zu erlangen, den Konflikt produktiv zu führen. Immer wieder. Bis der MOVE sitzt.

Achtung. Es gilt, eine wichtige Einschränkung nicht aus den Augen zu verlieren: TRIGGER MICH! ist kein Allheilmittel. Die positive Rahmung von Konflikt birgt die Gefahr, destruktive Dynamiken zu unterschätzen oder zu romantisieren.

Machtverhältnisse, organisationale Zwänge und persönliche Verletzlichkeiten beeinflussen massgeblich, ob du dich in Konflikten tatsächlich produktiv selbstführen und dadurch einbringen kannst. Auch spielerische Formate können Konflikte trivialisieren, wenn sie nicht sorgfältig eingebettet sind. Zudem bleibt die Herausforderung, Erkenntnisse aus Trainingssituationen nachhaltig in den organisationalen Alltag zu übertragen.

Doch genau hier liegt die eigentliche Stärke des Spiels: Es geht nicht darum, den Konflikt zu lösen. Es geht darum, handlungsfähig zu bleiben. Nicht perfekt. Nicht unberührt. Aber im MOVE.

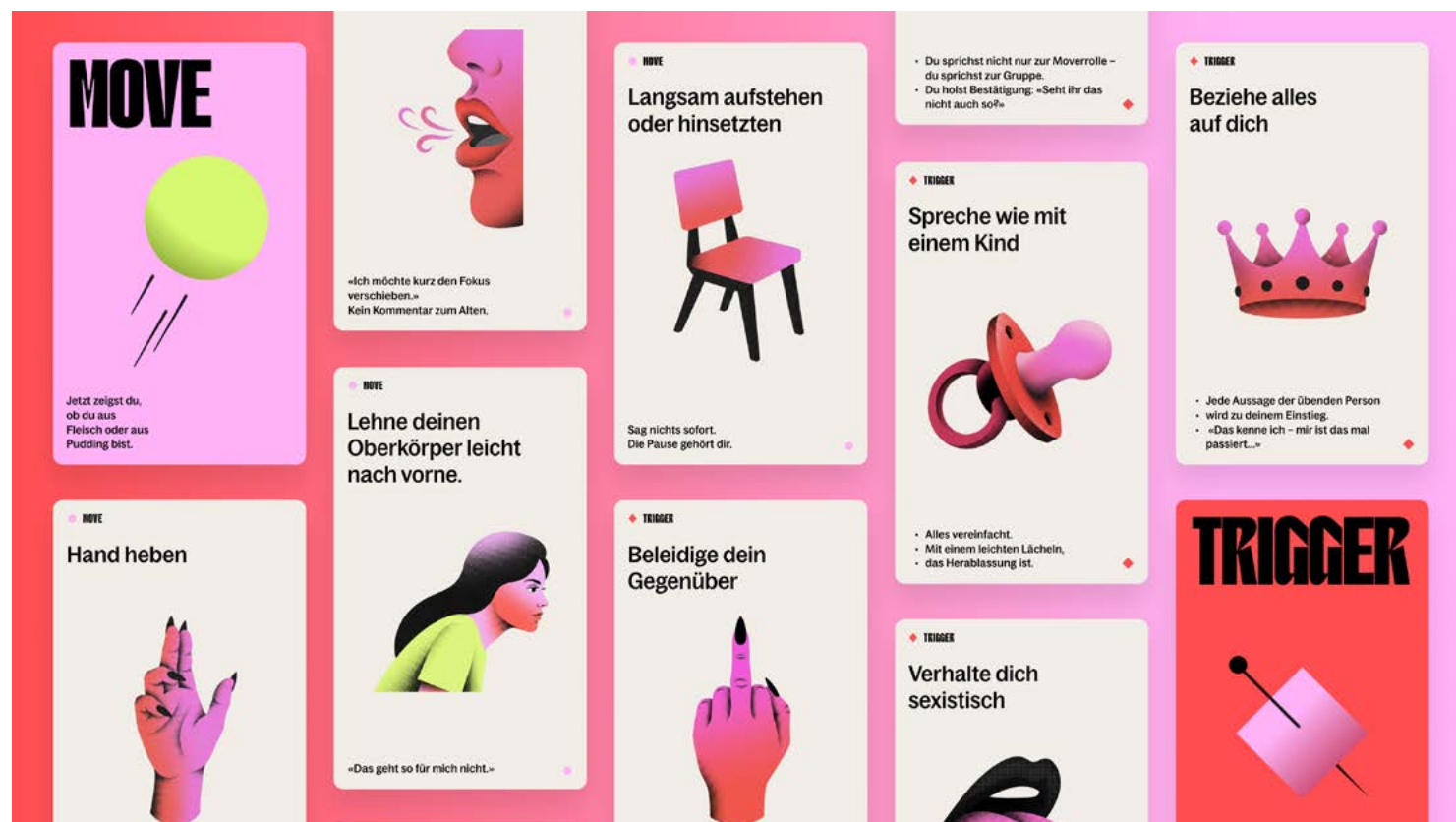


Abb. 7: Finaler Prototyp (eigene Darstellung)

BOOOM: Selbstwirksam ist trainierbar

Das Spiel TRIGGER MICH! funktioniert. Wir können unsere Selbstwirksamkeit in Konfliktsituationen tatsächlich spielerisch trainieren. Wir können in einem sicheren Raum wirksame Moves testen, durch Repetition lernen und abspeichern. Und wir haben erste Lerneffekte in der Realität anwenden können.

Selinas Sonntagabend ist der Beweis: Das Spiel wirkt – noch bevor das Meeting überhaupt stattgefunden hat.

Wir haben einen MOVE. Und wir glauben: Das ist erst der Anfang.

EPILOG

Was also tun, wenn der brüllende Chef vor dir steht? Einen MOVE. AUFSTEHEN zum Beispiel. Die Geometrie im Raum verändern. Den Körper aus der Passivität befreien – und dann schauen, was passiert.

Was tun, wenn die übergriffige Kollegin dich wieder zutextet? Einen MOVE. FREUNDLICHE EHRlichkeit zum Beispiel: «Ich schätze dein Vertrauen und deine Offenheit mir gegenüber. Aber immer zuhören ist anstrengend. Ich brauche jetzt eine Pause.»

Was tun, wenn du im Sandwich der Macht feststeckst? Einen MOVE. Ein TIME OUT! zum Beispiel: «Halt. Stopp. Pause. So können wir nicht zusammenarbeiten. Wenn wir gut sein wollen, dann geht das nur gemeinsam. Und mit Fokus auf unsere Ressourcen.»

Einen MOVE. IMMER.

TRIGGER MICH! ICH BIN BEREIT.

Quellen

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. dgvt-Verlag.

Covey, S. R. (2024). *Die 7 Wege zur Effektivität*. Gabal Verlag.

Driskell, J. E., Copper, C., & Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 481–492. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.481>

Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Hogrefe.

Jeannerod, M. (2001). Neural simulation of action: A unifying mechanism for motor cognition. *NeuroImage*, 14(1), 103–109. <https://doi.org/10.1006/nimg.2001.0832>

Piaget, J. (1976). *Die Äquilibration der kognitiven Strukturen*. Klett.

Porges, S. W. (1995). Orienting in a defensive world: Mammalian modifications of our evolutionary heritage. A Polyvagal Theory. *Psychophysiology*, 32(4), 301–318. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.1995.tb01213.x>

Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt.

Simonsmeier, B. A., Andronie, M., Buecker, S., & Frank, C. (2021). The effects of imagery interventions in sports: a meta-analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 14(1), 186–207. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2020.1780627>

Sprenger, R. K. (2020). *Magie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt*. DVA.

KI-NUTZUNG

Für die Erstellung dieses Essays wurden folgende KI-Tools wie folgt eingesetzt:

consensus.app
— **Grundlagenarbeit:** Research relevanter Theorien und wissenschaftlicher Studie

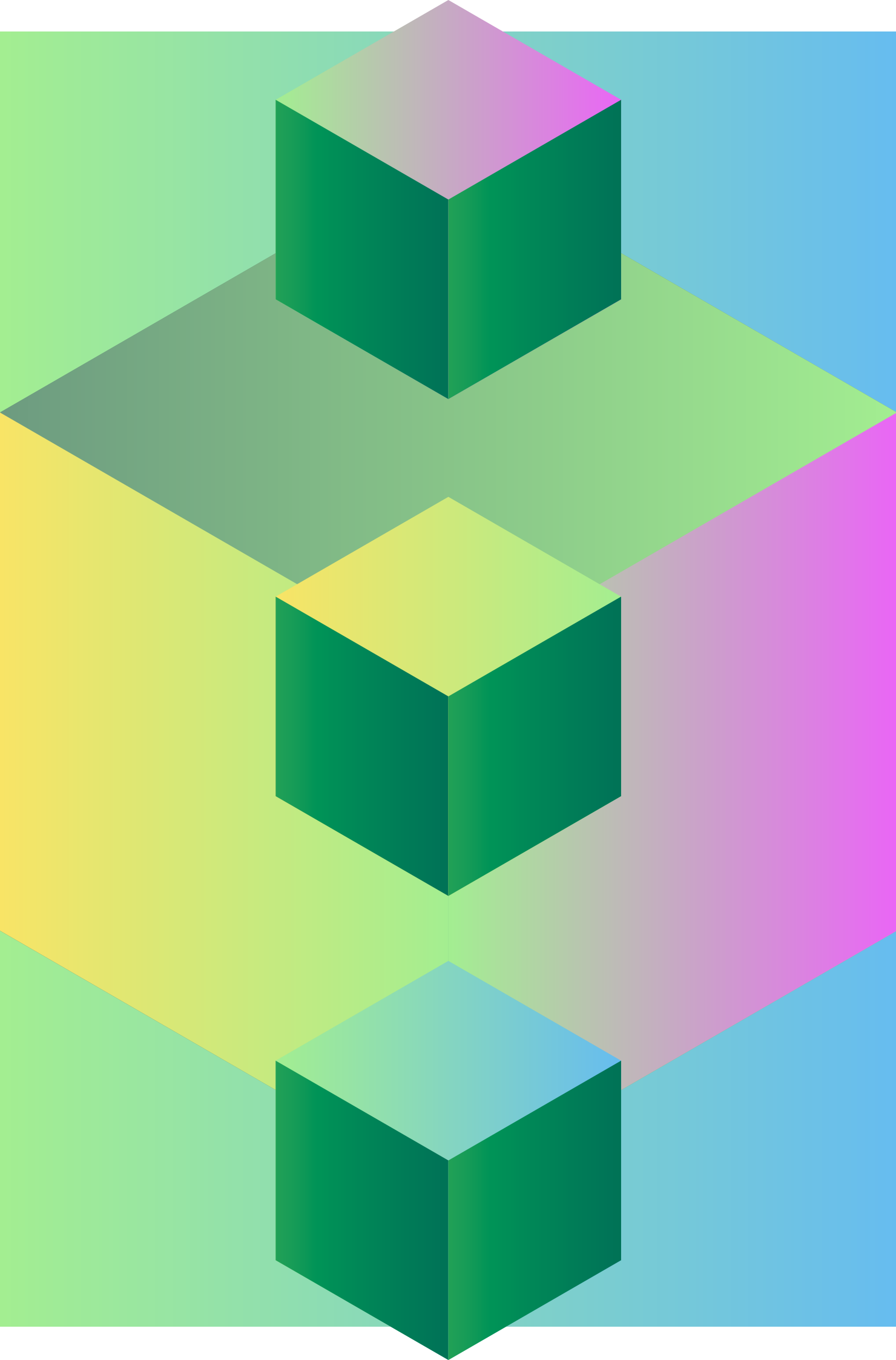
Link: [consensus.app](#)

Claude (Anthropic)
— **Ideenfindung & Brainstorming:** In der ersten Konzeptphase des «Trigger Mich»-Spiels wurde Claude genutzt, um geschilderte Praxisszenarien zu analysieren und darauf basierend die Ausformulierung der Framekarte für den Gamemaster zu schärfen.
— **Textüberarbeitung & Dramaturgie:** Eigenständig verfasste Textabschnitte wurden mithilfe von Claude auf sprachliche Qualität, Fluss und eine stärkere dramaturgische Wirkung hin überprüft und optimiert. Es wurden keine KI-generierten Inhalte wortwörtlich übernommen.

Link: [Claude](#)

Figma Weave
— **Visuelle Konzeption & Bildgenerierung:** Figma Weave wurde verwendet, um einen einheitlichen Illustrationsstil für die Gestaltung der Spielkarten zu entwickeln sowie unterstützende visuelle Inhalte für das Essay zu generieren.

Link: [Figma Weave](#)



VOM FEEDBACK ZUR RESONANZ

Wie Rückkopplung den Führungsalltag lebendig macht

Damaris Reist, Huyen Phan Sturm, Tim Schärer, Bettina Schneider und Natasha Szidat

Prolog: Montagmorgen

Montagmorgen, 9:05 Uhr. Mira sitzt im kleinen Besprechungsraum, der Laptop geöffnet, der Kaffee halb leer. In wenigen Minuten beginnt das halbjährliche Feedbackgespräch mit Jonas. Auf dem Bildschirm das Feedbackformular mit Stichpunkten aus den letzten vier Monaten: «Kommunikation im April holprig», «Website-Launch chaotisch».

Jonas kommt herein, freundlich, aber leicht gehetzt, das Headset noch um den Hals. Er kommt direkt aus einem Call mit dem Entwicklungsteam; das Projekt hat sich seit April mehrfach weitergedreht. Beide wissen, was jetzt kommt.

Mira liest ihre Notizen vor, sachlich, konstruktiv, professionell. Jonas nickt und sucht im Kopf nach dem Moment, um den es gehen soll. War das vor dem Pitch? Vor dem Konflikt mit Sales? Der Kontext ist weg. «Ich glaube, damals lief einfach viel parallel», sagt er. Mira merkt, wie seltsam die Situation ist. Sie reden über etwas, das längst nicht mehr da ist, in einem Format, das eigentlich Nähe stiften soll.

Nebenan vibriert Jonas' Handy. Im Teamchat laufen die Vorbereitungen für die Präsentation am Nachmittag. Eine Designerin postet einen Entwurf, jemand reagiert mit einem Daumen. Der Tech-Lead schreibt: «Slide 4 ist stark, genau so zeigen.» Eine Voice-Note folgt: «Super, durch dein Mitdenken im Call haben wir drei Tage Nacharbeit gespart.»

Niemand würde das Feedback nennen. Es war nicht geplant, hatte kein Formular als Basis, keine Vorbereitung. Und trotzdem geschieht dort gerade der Effekt, den auch das Feedbackgespräch zu erzeugen versucht.

Jonas antwortet routiniert auf die nächsten Punkte des Formulars. Beide erfüllen ihre Rollen.

Auf dem Flur kommt Mira die Voice-Note von vorhin wieder in den Sinn. Niemand hatte sie bestellt, niemand hätte sie Feedback genannt. Vielleicht, denkt sie, machen Organisationen die ganze Zeit das Falsche an der falschen Stelle. Sie investieren in Tools, Trainings, Rituale. Und erzeugen damit das Gegenteil dessen, was sie wollen: Distanz statt Nähe, Routine statt neuer Impulse, Erschöpfung statt Motivation.

Es fehlt nicht an Feedback. Es fehlt eine weitere Ebene, die im Alltag selbst wirkt. Wir nennen es Resonanz, davon handelt unser Essay.

Ein Format. Zu viele Erwartungen

Feedback ist kein Selbstzweck. Es ist der Mechanismus, durch den Mitarbeitende sich entwickeln und durch den sich Organisationen verändern. Wer nie eine Antwort bekommt, lernt nicht. Wer nie gesehen wird, orientiert sich neu. Wer nie gehört wird, zieht irgendwann die Konsequenzen. Entwicklung braucht Rückkopplung, auf individueller wie auf organisationaler Ebene. Die Frage ist nicht ob, sondern wie. Wir behaupten: halbjährliche Feedbackgespräche sind ein Faxgerät in einer WhatsApp-Welt: technisch funktionsfähig, aber von der Wirklichkeit überholt. Das Problem ist nicht die Kompetenz der Führungskräfte, sondern eine Bauart, die der Natur des Lernens widerspricht. Warum?

«Halbjährliche Feedbackgespräche sind wie ein Faxgerät in einer WhatsApp-Welt: technisch funktionsfähig, aber von der Wirklichkeit überholt.»

Unsere kognitiven Kapazitäten sind begrenzt

Nach Wochen ist der Kontext verloren; Jonas' Gehirn hat den Moment, um den es gehen soll, längst abgelegt. David Rock, Neurowissenschaftler und Begründer von Neuroleadership, zeigt, wie schnell die Wirksamkeit von Rückmeldung sinkt, sobald zwischen Handlung und Antwort mehr als wenige Stunden liegen. Erschwerend kommt hinzu, dass ein einziges Gespräch alles auf einmal leisten soll: motivieren, korrigieren, bewerten, entwickeln. Das überfordert nicht den Willen der Beteiligten, sondern ihre Verarbeitungskapazität. Kritik aktiviert das Bedrohungssystem; die Folge ist Verteidigung und nicht Entwicklung. Was das für die Praxis bedeutet: Ein Halbjahresgespräch, das gleichzeitig Karriereentwicklung, Leistungsbewertung und Motivationsarbeit leisten soll, scheitert nicht am schlechten Willen der Beteiligten, sondern an der Architektur und den zu vielen Erwartungen an das Format selbst.

Strukturelle Hürden in der Organisation

Klassisches Feedback fließt meist von oben nach unten und bleibt ein Gespräch zwischen zwei Personen: einer bewertet, einer hört zu. In modernen Teams funktioniert Lernen aber nur gemeinsam. Wenn immer nur Einzelne Rückmeldung geben und Einzelne sie empfangen, entsteht keine Lernkultur, sondern viele lose Signale, die nebeneinanderstehen.

Dazu kommt ein zweites Problem: die stille Bringschuld. Führungskräfte tragen oft eine lange Liste an Rückmeldungen im Kopf herum, die sie eigentlich geben wollten, aber im passenden Moment nicht aussprechen. Was ungesagt bleibt, belastet beide Seiten, ohne dass jemand darüber redet.

So entsteht ein Paradox: Je mehr Organisationen in Feedback investieren, desto häufiger sagen Mitarbeitende, sie fühlten sich übersehen. Das Problem ist nicht zu wenig Feedback, sondern die falsche Form. Die Arbeitswelt ist längst direkter, schneller und situativer geworden als jedes Halbjahresgespräch.

Leistungsgespräche werden dadurch nicht überflüssig. Sie bleiben wichtig, reichen aber nicht aus. Was fehlt, ist eine zweite Ebene: eine Form der Rückmeldung, die im Moment des Handelns wirkt, kurz, situativ und kontinuierlich. Diese zweite Ebene ist keine optionale Ergänzung, die man dazunehmen oder weglassen kann. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass das formale Gespräch überhaupt noch leisten kann, wofür es gedacht ist: einen gemeinsamen Schritt

zurück, ein Innehalten, eine bewusste Standortbestimmung. Für diese zweite Ebene ist der Begriff Feedback zu eng.

Eine Ebene fehlt

Was Mira am Nachmittag im Teamchat sieht, hat keinen Namen. Niemand bezeichnet es als Feedback. Trotzdem trägt es. Für diese zweite Ebene, die neben dem klassischen Feedbackgespräch entsteht, möchten wir folgenden Begriff vermitteln: Resonanz.

Beide haben ihren Ort. Das Feedbackgespräch sichert die strategische/unternehmerische Linie, die Standortbestimmung, die Karriereentwicklung. Resonanz sichert die operative Qualität im Moment, dort, wo Lernen sich tatsächlich ereignet. Klassisches Feedback braucht Distanz, um zu urteilen; Resonanz braucht Nähe, um zu antworten. Sie sind keine Alternativen, sondern zwei Ebenen, die zusammen das ergeben, was Führung im Alltag wirklich leisten muss.

Konkret heisst Resonanz: ein Satz im Chat, eine Voice-Note nach dem Pitch, ein präziser Hinweis im internen Meeting. Eine Antwort im Moment des Handelns: kurz, situativ, sichtbar. Das kleinere Format ist nicht moderner, sondern wirksamer. Es entspricht der Art, wie Menschen ihr Verhalten tatsächlich anpassen. Amy Edmondsons Arbeit zur psychologischen Sicherheit zeigt, dass Teams dann lernen, wenn sie sich beobachtet, aber nicht beurteilt fühlen. David Rock beschreibt, warum genau diese Bedingung das Gehirn vom Verteidigungs- in den Verarbeitungsmodus bringt.

Wer führt, ist deshalb nicht nur Bewerterin über Leistung, sondern auch erste Quelle einer Antwort im Moment: jemand, dessen Aufmerksamkeit so verlässlich da ist, dass andere beginnen, ihr nachzueifern. Das lässt sich nicht per Policy einführen. Es lässt sich nur vorleben.

Damit ist auch klar, was Resonanz nicht ist. Kein Microfeedback im neuen Gewand. Kein Daumenhoch-Reflex. Keine Anhäufung freundlicher Wortmeldungen. Sondern eine veränderte Grundhaltung, aus der heraus geantwortet wird. Die Unterscheidung ist wichtig: Eine Organisation kann jederzeit ein neues Feedbacktool einführen. Eine Grundhaltung lässt sich nicht einführen, sie lässt sich nur entwickeln, durch wiederholte Praxis, durch Scheitern, durch Korrektur im Moment. Das ist anspruchsvoller und dauerhafter zugleich. Es ist zudem ein Repertoire, welches diese Haltung im Alltag handhabbar macht. Davon handelt das nächste Kapitel.

Fünf Prinzipien. Fünf Methoden

Resonanz bleibt folgenlos, solange sie nicht handelbar wird. Damit aus der Haltung eine Praxis entsteht, brauchen Führungspersonen kein neues Modell und keinen Trainingsapparat, sondern eine sortierte Antwort auf die Frage: Was tue ich am Montagmorgen anders?

Wir, die Autor:innen dieses Essays, haben ein Resonanzsystem entwickelt, das aus fünf Prinzipien und fünf Mikro-Methoden besteht. Die Prinzipien beschreiben die Logik, die Mikro-Methoden machen sie anwendbar. Eine Integrationsmatrix zeigt, wo im Alltag was greift.

Die Prinzipien

Sie entscheiden, ob ein einzelner Impuls Resonanz wird oder doch wieder Feedback.

- **Instant statt später.** Resonanz entsteht im Moment des Handelns. Was vier Wochen wartet, ist Bewertung und keine Antwort.

- **Ein Gedanke reicht.** Jede Resonanz trägt genau eine Beobachtung. Sammelgespräche sind kein Fortschritt; sie sind Feedback im neuen Mantel.
- **Öffentlich, wo es trägt.** Sichtbare Resonanz wirkt als Lernsignal für das ganze Team, solange sie sich verteilt. Wo immer dieselben Personen angesprochen werden, kippt das Signal in eine Hierarchie der Sichtbaren.
- **Feedforward statt Analyse.** Resonanz zeigt eine nächste mögliche Bewegung. Sie urteilt nicht über die Letzte.
- **Selbstbeobachtung vor Fremdresonanz.** Wer sich selbst nicht sieht, sendet kein klares Signal, sondern Rauschen.

Die fünf Prinzipien sind operativ gemeint. Sie filtern, ob ein Impuls hilft oder schadet. Wer sie verinnerlicht, braucht das System bald nicht mehr; die Prinzipien werden zur zweiten Natur.

Die Mikro-Methoden

Kein Werkzeugkasten zur Auswahl, sondern ein Set, das gemeinsam jenes Spektrum abdeckt, in dem Resonanz im Alltag verloren geht.

- **1-Satz-Resonanz.** Eine Beobachtung, ein Satz, direkt nach dem Moment. Im Chat, im Flur, am Kaffeeautomaten. Zehn Sekunden, Wirkung hoch.
- **Plus-eins.** Statt «Das war zu lang»: «Starte das nächste Mal mit einem klaren Cliffhanger.» Eine konkrete nächste Bewegung anstelle einer Bewertung über die letzte.
- **Voice-Note.** Dreissig Sekunden, aufgenommen unterwegs. Persönlicher als Text, schneller als ein Termin. Ton trägt, was Schrift glättet: Ironie, Wärme, Nachdruck.
- **Public Praise.** Anerkennung im offenen Kanal, konkret und nicht generisch. «Stark» ist nur Lärm; «die Art, wie du den Kunden in der Budgetfrage abgeholt hast» ist Resonanz. Voraussetzung ist Aufmerksamkeit für die Verteilung. Wer immer dieselben sichtbar macht, schafft keine Lernkultur, sondern eine Bühne für die ohnehin Sichtbaren.
- **Self-Resonanz.** Sechzig Sekunden Selbstreflexion am Tagesanfang. Was habe ich gestern gesehen? Worauf habe ich nicht geantwortet? Das einzige Format, das nur die Führungsperson selbst betrifft. Ein Hebel für Ehrlichkeit.

Im Zusammenspiel decken die fünf Methoden jene Momente ab, die zwischen den formalen Feedback-Gesprächen sonst verlorengehen.

Die Integration

Methoden ohne konkreten Anlass verlaufen im Sand. Resonanz braucht keine neuen Gefässe, sie findet ihren Platz in dem, was ohnehin schon stattfindet.

- **Nach Calls:** eine konkrete Beobachtung direkt im Chat, solange der Moment noch trägt.
- **In internen Teammeetings:** Eröffnung mit einer konkreten Anerkennung an wechselnde Personen, bevor das eigentliche Meeting beginnt.
- **Nach Präsentationen:** eine kurze Voice-Note, solange der Eindruck frisch ist.
- **In Teams-Threads:** eine knappe schriftliche Resonanz, die zeigt, was am Beitrag aufgefallen ist, statt eines reflexhaften Daumens.
- **In 1:1-Gesprächen:** vorab kurz mit sich selbst sprechen, im Gespräch mehr fragen statt zu bewerten. So wird das Gespräch zum Echoraum.

Was bewusst nicht dazu gehört: kein neues Meeting, kein neues Tool, keine Trainingsserie. Sobald Resonanz einen festen Kalendereintrag bekommt, hört sie auf, Resonanz zu sein.

Damit Resonanz nicht zur Gewohnheit verkommt, braucht sie eine zweite Disziplin neben der Häufigkeit: Konkretion. Ein «Daumen hoch» verliert seine Wirkung in dem Moment, in dem er reflexhaft statt beobachtend gesetzt wird. Eine Resonanz beschreibt, was passiert ist und welche Wirkung es gehabt hat. Nicht «Das hast du gut gemacht», sondern «Ich fand stark, wie du im Dialog mit Beispielen gearbeitet hast. Erst dadurch ist die Kundin auf die Frage zurückgekommen, die wir vorbereitet hatten.» Das verlangt Aufmerksamkeit und Selbstregulation.

Und genau hier liegt die eigentliche Pointe. Das Resonanzsystem entlastet das Halbjahresgespräch, ohne es zu ersetzen. Eine Voice-Note nach dem Pitch kostet dreissig Sekunden und nimmt der Führungsperson eine mentale Notiz aus dem Kopf, die sich sonst über Wochen aufstaut. Wer regelmässig kleine Antworten sendet, hat im formalen Gespräch weniger zu klären und mehr Raum für das, was es eigentlich leisten soll: einen Schritt zurücktreten aus dem Alltag, sehen, was in den letzten Monaten gewachsen ist, und gemeinsam überlegen, wofür die nächsten stehen sollen.

Die Konsequenz ist eine andere Qualität des formalen Gesprächs. Wenn Resonanz im Alltag geleistet wird, verändert sich, was im Halbjahresgespräch noch zu tun bleibt. Es wird weniger Korrektorgespräch und mehr Orientierungsgespräch. Weniger Bestandesaufnahme von Versäumnissen, mehr gemeinsamer Blick auf das, was als nächstes wachsen soll. Das ist die stille Wirkung eines gelebten Resonanzsystems: nicht nur, dass Einzelne besser geführt werden, sondern dass das formale Gespräch wieder das werden kann, wofür es ursprünglich gedacht war.

Ob das auch ausserhalb der Theorie funktioniert, ist die offene Frage. Davon handelt das nächste Kapitel.

Vier Wochen. Drei Organisationen

Um zu prüfen, wie das Resonanzsystem ausserhalb der Theorie wirkt, wenden wir es vier Wochen lang in unseren eigenen Organisationen an: in einer Content-Agentur, einer Kultur- und Kongresslocation und einer Unternehmens-Holding. Ziel ist nicht statistische Validierung, sondern strukturierte Selbstbeobachtung. Was passiert, wenn Führungspersonen in echten Kontexten beginnen, kleiner und schneller zu antworten?

Drei Führungspersonen, Autor:innen dieses Essays, wählen unterschiedliche Mikro-Methoden und setzen sie bewusst in das eigene Team ein. Die Heterogenität der Settings ist beabsichtigt. Sie zeigt, ob Resonanz branchenunabhängig funktioniert oder an kontextspezifische Bedingungen gebunden ist. Die Doppelrolle als Forschende und Anwendende wählen wir bewusst, denn Resonanz lässt sich nicht aus der Distanz beobachten, sondern nur aus der Praxis heraus verstehen.

Die Führungsspannen reichen von vier bis zwanzig direkt geführten Personen.

Erhebungsinstrument: Ein standardisiertes Evaluationsformular, das nach jeder bewusst eingesetzten Resonanz-Anwendung ausgefüllt wird. Es kombiniert quantitative Skalen mit offenen Beobachtungsfeldern und erfasst pro Eintrag:

Klassifikation

- Eingesetzte Resonanz-Methode: 1-Satz-Resonanz /Voice-Note / PublicPraise/Self-Resonanz/AndereAnwendungskontext:1:1-Gespräch/Team (Arbeitsumfeld) / Autor:innen-Gruppe CAS / Anderer

Bewertung auf fünfstufiger Skala (1 = sehr gering, 5 = sehr hoch)

- Wie einfach beziehungsweise anspruchsvoll war die Umsetzung?
- Wie unmittelbar war die Resonanz spürbar?
- Wie hilfreich war die Resonanz für mich selbst?
- Wie hilfreich war die Resonanz für die Beteiligten?
- Ist die Methode für das angewendete Setting sinnvoll?

Qualitative Beobachtung (offen)

- Was ist auf der verbalen Ebene aufgefallen?
- Was ist auf der nonverbalen Ebene aufgefallen?

Anschlussindikator

- Lust, die Methode weiter anzuwenden: Ja / Nein

Drei Personen, vier Wochen, drei Organisationen: Das ist ein qualitativer Praxistest, kein empirischer Beweis. Die Nähe zur eigenen Praxis erzeugt ein Bias zugunsten des erprobten Systems. Wir machen ihn transparent und betrachten die Befunde als Indizien, nicht als Beweise. Was sich an konkreten Momenten gezeigt hat, beschreiben die folgenden Fälle.

Was wir beobachten

Aus den dokumentierten Einträgen lassen sich Muster ablesen. Am häufigsten eingesetzt werden die 1-Satz-Resonanz, die Voice-Note und die Self-Resonanz. In Settings vom 1:1-Gespräch über das Arbeitsteam bis in Workshop- und CAS-Kontexte.

Die Umsetzung fällt leicht. Drei Viertel der Einträge bewerten den Aufwand mit der tiefsten Anspruchsstufe. Schwieriger ist es, sich bewusst auf eine

einzigste Beobachtung zu beschränken, obwohl mehr aufgefallen ist, oder eine Voice-Note bei vagen Inhalten zu verschicken.

Die Wirkung stellt sich schnell ein. In vier von fünf Fällen ist sie sofort sichtbar: ein Emoji, ein kurzer Dank, ein Schmunzeln am Nebentisch, eine Antwort per Voice-Note innerhalb von Sekunden. Wo die Resonanz schriftlich erfolgt und die empfangende Person nicht zugegen ist, dauert es länger. Auch die Self-Resonanz braucht mehrere Wiederholungen, bis sie greift.

Der erlebte Nutzen verteilt sich asymmetrisch. Für die anwendende Person wird die Resonanz in mehr als der Hälfte als sehr hilfreich beschrieben, für die Beteiligten sind es etwas weniger als 50 Prozent. Den deutlichsten Ausreisser nach unten produziert eine Voice-Note mit vagem Inhalt, welche für beide Seiten Reibung erzeugt.

Auf der verbalen Ebene wird die Sprache kürzer, klarer, direkter. Einfache Worte, unmittelbarer Dank, eigene Einschätzungen der Empfänger:innen als Anschluss. Dort, wo wir die Speed-Feedback-Dusche als wöchentliches Ritual etablieren, verschiebt sich die Sprache von Schuldfragen zu Unterstützungsfragen («Wo kann ich dich unterstützen?», «Was war heute hilfreich?»). Die Self-Resonanz erzeugt bewusstere Formulierungen, in der Folge werden automatische Reaktionen seltener. Bei der Voice-Note zeigt sich eine Ambivalenz: Für allgemeine Rückmeldungen trägt dieses Format, hingegen bleibt es bei konkreten Arbeitsanweisungen zu unscharf.

Auf der nonverbalen Ebene beobachten wir eine offene Atmosphäre, Überraschung, leises Schmunzeln, sichtbare Entspannung. Mehrfach wirken Beteiligte erfreut oder offener. In den Teams, die Self-Resonanz und Speed-Feedback-Dusche regelmässig anwenden, erleben wir die Stimmung als ruhiger und respektvoller. In einem Fall steht dem eine Stresssituation gegenüber, welche eine vage Voice-Note unter Zeitdruck erzeugt.

Die Passung zwischen Methode und Setting wird in der Mehrheit der Fälle als sehr stimmig bewertet. Tiefer fallen die Bewertungen dort aus, wo Methode und Anlass nicht zusammenpassen: eine Voice-Note, wo Präzision erforderlich wäre, eine 1-Satz-Resonanz, wenn mehrere Beobachtungen gleichzeitig drängen.

Der Anschluss ist deutlich. Nahezu alle Anwendungen führen zur Antwort «Ja, weiter anwenden». Zwei Einträge enden mit «Nein» (übereinstimmend mit der vorangegangenen schlechten Bewertung): eine Voice-Note in einem auf Präzision angewiesenen Kontext und eine 1-Satz-Resonanz, bei der die Reduktion auf eine einzige Beobachtung als unnatürlich erlebt wird.

Was diese Befunde an Überraschungen, Bestätigungen und neuen Fragen aufwerfen, beschreibt das nächste Kapitel.

Ein Rollenwechsel. Von Bewerter:in zu Rückkoppler:in

Was wir in unserem Praxistest als Reibung und Erkenntnis gespürt haben, ist kein Zufallsprodukt, sondern der Kern eines neuen Rollenverständnisses. Die tägliche Praxis zeigt: Wir neigen dazu, vorschnell zu urteilen, statt die Beobachtung im Zentrum zu halten. Dieser Bewertungsimpuls ist in unserem Führungsverständnis tief verankert und lässt sich nicht per Knopfdruck ausschalten, er transformiert sich nur durch eine tägliche Routine, die das Beobachten konsequent vor das Urteilen stellt.

Bewertung und Rückkopplung sind nicht dasselbe. Bewertung schaut zurück, misst an einem Massstab und spricht ein Urteil. Rückkopplung schaut vorwärts: Sie beschreibt, was passiert ist, und zeigt, was als nächstes möglich wird. Bewertung erzeugt Rechtfertigungsdruck. Rückkopplung erzeugt Bewegung. Wer dauerhaft bewertet, kultiviert zur Verteidigung. Wer rückkoppelt, kultiviert zur Neugier.

Der Rollenwechsel hin zur Rolle Rückkoppler:in beginnt genau hier: Wir verlassen die einseitige Fixierung auf das hierarchische Feedback und treten ein in ein komplementäres System. Die formale Ebene bildet das Korrektiv für die strategische Linie, während die Resonanz die operative Qualität im Alltag garantiert und verbessert. Dabei bleibt diese Balance eine tägliche Aufgabe. Während Resonanz den agilen Alltag lebendig hält, stösst sie bei harten unternehmerischen Realitäten, etwa bei Budgetkürzungen, an ihre Grenzen. Hier zeigt sich unsere Rolle als Architekt:innen des Arbeitsraums: Wir wissen, wann ein präziser Impuls die nötige Resonanz erzeugt und wann eine klare Ansage zur Verbindlichkeit nötig ist.

Eine Organisation, die vorwiegend bewertet, lernt langsam. Sie wartet auf das nächste formale Gespräch, sammelt Eindrücke statt sie zu verarbeiten, und erzeugt eine Kultur der Vorsicht. Eine Organisation, die rückkoppelt, verarbeitet Signale in Echtzeit, entwickelt Menschen im Alltag statt im Jahrestakt und bewegt sich als Ganzes vorwärts.

Der Übergang von Bewerter:in zu Rückkoppler:in ist mehr als ein Wechsel der Methode. Er ist ein bewusster Akt des Weglassens. Wir führen heute nicht mehr, indem wir Komplexität durch Bewertung in den Griff bekommen wollen. Wir führen, indem wir durch gezielte Rückkopplung die Resonanzfähigkeit des Systems lebendig halten.

Die Schwere, die mit reinen Feedbackgesprächen einhergeht, ist das Ergebnis einer Führung, die immer etwas hinzufügt: mehr Kontrollinstanzen, mehr Prozesse, mehr Gespräche. Sie glaubt, dadurch mehr Sicherheit zu erzeugen. Rückkoppler:innen verstehen ihre Rolle anders, fast architektonisch. Sie räumen den Arbeitsraum auf, statt ihn weiter zu füllen. Indem sie das Urteil zurücknehmen und die Beobachtung in den Vordergrund stellen, befreien sie die Organisation von der stillen Bringschuld.

Das verlangt, einen alten Glaubenssatz loszulassen: dass nur Distanz Objektivität schafft. Echte Führung findet nicht über dem System statt, sondern als erster Wellenkreis direkt aus der Mitte des Geschehens. So wird Führung wieder zu dem, was sie im Kern sein soll: ein lebendiger, verteilter Impulsgeber, der die Organisation in Bewegung hält, statt sie in der Schwere der Bewertung festzuhalten.

«Rückkoppler:innen begreifen ihre Rolle architektonisch: Sie räumen den Arbeitsraum auf, statt ihn mit Prozessen zu füllen. Führung findet nicht über dem System statt, sondern als erster Wellenkreis direkt aus der Mitte des Geschehens.»

Es ist das Spiel zwischen dem Halten von Räumen und der notwendigen Sicherheit. Dabei ist die Rolle der Rückkoppler:innen kein Ersatz für die strategische Führungsverantwortung, sondern eine Erweiterung der Führungskanäle: Die verbindliche Entscheidung bleibt als Anker bestehen, während die operative Resonanz die notwendige Dynamik für die Umsetzung liefert. Wer sich einseitig auf Resonanz verlässt, läuft Gefahr, den Fokus zu verlieren; wer nur formal führt,

mindert die Lebendigkeit im System. Führung zeigt sich darin, diesen Boden der Verbindlichkeit zu bewahren, auch wenn es im System stürmisch zu- und hergeht.

Der eigentliche Gewinn liegt nicht nur in der individuellen Entwicklung Einzelner, sondern in der kollektiven Bewegungsfähigkeit der Organisation. Eine Kultur der Rückkopplung verteilt die Fähigkeit zu beobachten und zu antworten auf alle Ebenen. Fehler werden früher sichtbar, Stärken früher erkannt. Was entsteht, ist kein reibungsloses, sondern ein lernfähiges System.

Anstatt wie die klassische Beurteilungsinstanz den Blick auf das Vergangene zu richten, agieren Rückkoppler:innen als Impulsgeber:innen für die nächste Bewegung. Wie unsere Praxiserfahrungen verdeutlichen, genügt der gezielte

VON FEEDBACK ZUR RESONANZ

VOM BEWERTER:IN ZUR RÜCKKOPPLER:IN

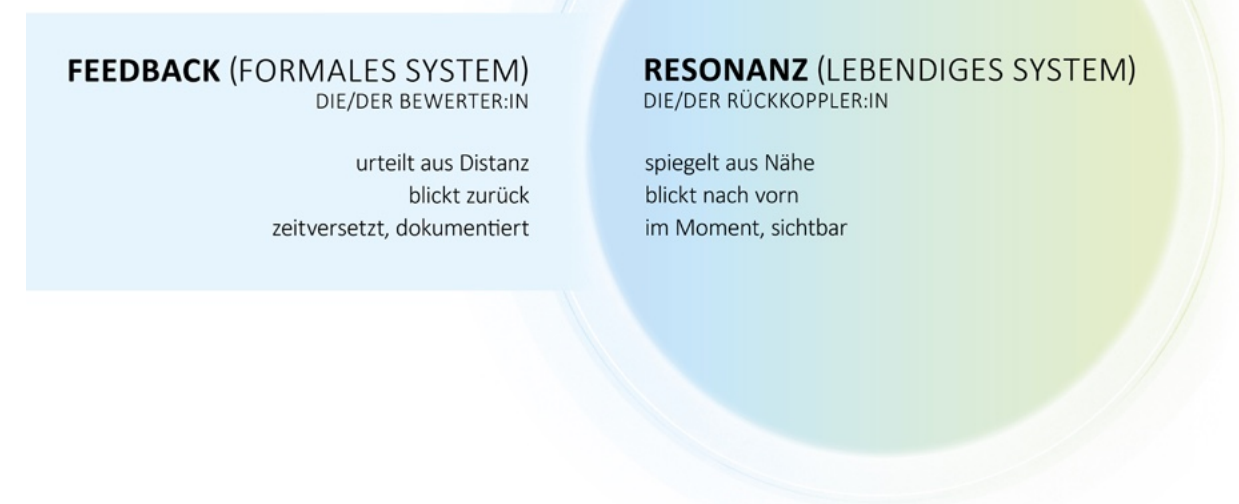


Abb. 1: Architekturen der Führung – der Wandel vom bewertenden System zur dynamischen Rückkopplung (eigene Darstellung)

Einsatz einer 1-Satz-Resonanz oder einer Voice-Note, um situativ zu steuern, statt auf das formale Feedback-Gespräch zu warten. Führung wird so zum ersten Wellenkreis. Die Organisation wird dadurch nicht kontrolliert, sondern in Schwingung versetzt. Dieser Wandel befreit Führung von ihrer administrativen Schwere und begreift sie als lebendiges, verteiltes System.

Resonanz ist jedoch kein Freipass für Führungslosigkeit. Wo starre Regeln wegfallen, brauchen Führungskräfte eine enorme innere Klarheit, um den Rahmen zu halten. Resonanz ist ein Werkzeug für den Flow, entbindet uns aber nicht von der Verantwortung in Momenten, in denen das System nach Orientierung und einer harten Kante ruft. Existenzielle Fragen wie Beförderungen oder Kurswechsel brauchen Zeit ohne Druck und eine bewusste Entkoppelung vom Takt des Alltags. Wahres Vertrauen wächst hier aus der Festigkeit einer Wand, nicht aus der Flexibilität einer Welle. Zudem beginnt Resonanz bei uns selbst: Wenn wir als Leader:innen nicht bei uns sind, erzeugen wir kein Licht, sondern nur Rauschen. Wahre Führung heisst auch zu wissen, wann wir die Schwingung stoppen müssen, um durch statische Präsenz echte Sicherheit zu ermöglichen.

Der Weg von der Rolle als Bewerter:in hin zu jener als Rückkoppler:in ist kein einmaliger Entscheid, sondern eine tägliche Praxis. Sie beginnt mit einer einzigen Frage vor dem nächsten Feedback: Urteile ich gerade oder antworte ich? Wer diese Frage konsequent stellt, verändert mit der Zeit die eigene Haltung, die Qualität der Signale und die Richtung, in die sich die Organisation bewegt.

Epilog: Echtzeit

Mira sitzt am Nachmittag nicht im Besprechungsraum. Sie steht am Fenster und hält ihr Handy in der Hand. Der Kundencall ist gerade vorbei. Jonas hat präsentiert, nicht perfekt, aber an den entscheidenden Stellen.

Noch immer klingt in ihr nach, wie sich die Stimmung im Gespräch plötzlich gedreht hat. Es war ein kurzer Moment, in dem es leichter wurde. Sie spürt etwas wie Zugehörigkeit, als arbeiteten sie nicht nur zusammen, sondern bewegten sich gemeinsam durch etwas hindurch.

Mira drückt auf Aufnahme. Vierzig Sekunden. «Die Art, wie du den Kunden bei der Budgetfrage abgeholt hast, hat die Stimmung gedreht. Genau das hat gefehlt. Am Anfang warst du etwas zu schnell, da hätten sie dich fast verloren. Aber diese Ruhe später im Gespräch hat den Unterschied gemacht. Mach das beim nächsten Call wieder so.» Sie schickt die Voice-Note.

Zehn Sekunden später reagiert Jonas mit einem 🤔. Er lehnt sich zurück, ein kurzes Lächeln. Für einen Moment ist alles stimmig. Er ist okay mit sich, mit seiner Leistung, mit dem Tag. Kein Grübeln, nur ein leises Gefühl: Es passt.

«Urteile ich gerade – oder antworte ich?»

Das Resonanz-Kit zum Download enthält die Prinzipien, Mikro-Methoden und die Integrationsmatrix in kompakter Form für die eigene Praxis.

[Resonanz-Kit](#)

Quellen

Rock, D. (2009). *Your Brain at Work*. Harper Business.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Deloitte Insights (2024/2025). *Global Human Capital Trends*.

Genug geredet.

Was Führung wirksam macht, beginnt vor den Worten

Cindy Aebischer, Sandjay Deng, Natalia Gianinazzi, Marike Löhr, Klaudija Oroshi und Magdalena Stelzer

Ein Jour fixe am späten Vormittag. Die Diskussion verläuft effizient, die Rollen sind klar, Entscheidungen werden sachlich getroffen. Dann kommt eine Rückfrage zu einem Punkt, den du bereits mehrfach erläutert hast. Inhaltlich ist sie harmlos, doch innerlich entsteht unmittelbar Spannung. Du antwortest schneller als sonst, erklärst mehr als nötig und merkst dabei kaum, dass dein Ton schärfer wird. Die Stimmung im Raum verändert sich leicht. Erst später wird dir klar, dass nicht die Frage entscheidend war, sondern der kurze Moment, in dem du dich angegriffen gefühlt und unmittelbar reagiert hast.

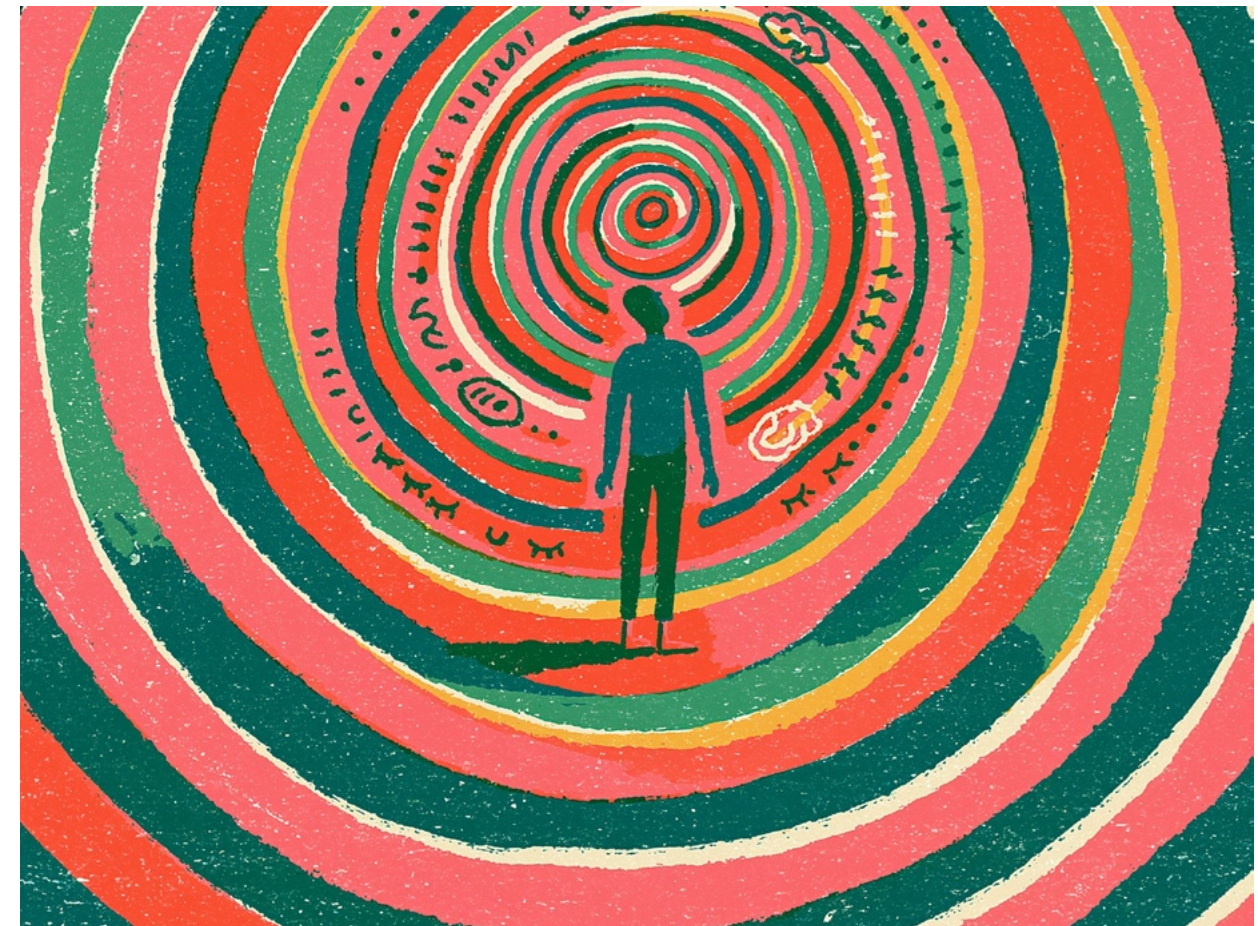


Abb. 1: Titelbild (eigene Darstellung)

Im Führungsalltag begegnen wir ständig unterschiedlich anspruchsvollen Situationen. Gut vorbereitete Besprechungen, überraschende Konflikte und geplante Termine, die unvorhergesehene Wendungen nehmen. Oder kleine Momente wie dieser Jour fixe. So vielfältig der Kontext auch sein mag, eines scheint für uns allgemeingültig: Eine gute Führungskraft formuliert klar, argumentiert überzeugend und moderiert souverän. Wie die Situation verläuft, ist oft davon abhängig, welche Worte wie ausgetauscht werden.

Und, seien wir ehrlich, wer hätte sich nicht schon einmal gewünscht, diesen einen Moment mehr abgewartet zu haben, um so zu reagieren, wie man es auch im Nachhinein noch für richtig gehalten hätte?

Dieses Essay geht diesem einen Moment auf den Grund. Es liefert einen einfachen Ansatz, wie das bewusste Wahrnehmen einen spontanen Impuls positiv beeinflussen kann. Damit teilen wir unser persönliches Erfolgsrezept für deinen individuellen Weg: Von der Selbstwahrnehmung, über die Selbstregulation hin zur positiven Wirkung in anspruchsvollen Situationen.

Selbstwahrnehmung als Schlüssel in herausfordernden Situationen

Wir sind sechs Führungspersonen aus unterschiedlichen Branchen, beruflichen Hintergründen und verschiedenen Lebenssituationen. Was uns verbindet, ist der Wunsch, uns persönlich weiterzuentwickeln. Wir wollen den non-verbalen Aspekten unserer Kommunikation mehr Aufmerksamkeit schenken. Wir möchten uns selbst besser kennenlernen, eigene Muster erkennen und daran arbeiten, diese systematisch aufzubrechen. Unsere Erfahrung zeigt, dass genau die Momente, in denen Führung wirklich zählt, jene sind, in denen Gesprochenes allein nicht ausreichend wirkt. Ein eskalierendes Gespräch, eine unerwartete Konfrontation, ein Moment grosser Unsicherheit. In solchen Situationen übernimmt etwas anderes das Steuer, bevor ein bewusster Satz gebildet ist. Und dort wollen wir ansetzen.

Wir fragen uns, wo die Wirkung unserer Worte anfängt und wo sie aufhört. Was passiert in uns, bevor wir sprechen? Und was wäre möglich, wenn wir dort anfangen würden zu arbeiten? Unsere Hypothese auf diesem gemeinsamen Weg lautet:

Entsteht nachhaltige Führungswirkung nicht erst durch Worte, sondern durch das Zusammenspiel zwischen innerer Haltung, körperlicher Präsenz und tatsächlichem Verhalten?

Kopf, Herz, Hand – ein Modell für das Zusammenspiel

Der Schweizer Pädagoge Johann Heinrich Pestalozzi prägte im 18. Jahrhundert das Bild des ganzheitlichen Menschen. Einen, der mit dem Kopf denkt, mit dem Herzen fühlt und mit den Händen handelt. Sein Kopf-Herz-Hand-Modell beschreibt einen ganzheitlichen Zugang zur menschlichen Entwicklung, indem er kognitive, emotionale und handlungsbezogene Dimensionen als gleichwertig und untrennbar miteinander verbunden versteht. Der Kopf steht dabei für Prozesse des Denkens, der Analyse und Interpretation, das Herz für emotionale Reaktionen, Bedürfnisse und Werte, und die Hand für konkretes Verhalten sowie Handlungsimpulse. Was damals als Bildungsphilosophie gedacht war, lässt sich auch im Führungsalltag anwenden. Im Sinne moderner Ansätze in der Persönlichkeitsentwicklung kann Wirkung insbesondere dann nachhaltig werden, wenn diese Ebenen in einem gewissen Mass im Einklang stehen.

Doch was passiert, wenn dieser Einklang unter Druck zusammenbricht? Eine Antwort liefert die Neurobiologie. Stephen Porges beschreibt mit der Polyvagal-Theorie, wie das autonome Nervensystem soziale Situationen kontinuierlich bewertet, ein unbewusster Prozess, den er Neurozeption nennt. Das



Abb. 2: Das Zusammenspiel (eigene Darstellung)

Nervensystem reagiert, bevor das Bewusstsein eingreifen kann: Es versetzt uns in Zustände von Sicherheit, Mobilisierung oder Erstarrung. Erst danach hat der Geist die Möglichkeit, diese Reaktion zu modulieren. Führung findet also nicht nur im Kopf statt, sondern im gesamten Körper und oft schneller, als wir denken.

Genau hier setzt Selbstregulation an. Sie bezeichnet die Fähigkeit, den eigenen inneren Zustand wahrzunehmen und bewusst zu beeinflussen, bevor er das Verhalten übernimmt. Eine zentrale Voraussetzung dafür ist Interozeption, die Wahrnehmung körperinterner Signale wie Herzschlag, Muskelspannung oder Veränderungen der Atmung. Wer diese Signale früh erkennt, gewinnt den entscheidenden Moment zwischen Impuls und Reaktion. Auf dieser Grundlage lassen sich gezielte Praktiken einsetzen: von kurzfristigen Interventionen wie Box Breathing, Emotion Labeling oder Reframing über meditative Verfahren bis hin zu tiefenwirksamen Methoden wie MBSR und autogenem Training. Sie alle trainieren dasselbe: die bewusste Rückkehr zu sich selbst, bevor das erste Wort fällt. Damit befassen wir uns zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal genauer.

Zuerst fokussieren wir auf eine einfache Systematik, um die Ebenen Kopf-Herz-Hand auf uns als Führungskräfte zu reflektieren.

- **Kopf:** Welche Gedanken habe ich? Sind sie reflektiert oder reflexhaft? Was ist Fakt, was Interpretation?
- **Herz:** Welche Emotionen nehme ich wahr? Bin ich gelassen oder emotional geladen? Welche Werte sind betroffen? Wie verändert sich mein Herzschlag?
- **Hand:** Wie verhalte ich mich? Bin ich souverän oder ausser Kontrolle? Wie ist meine Gestik, Mimik, Stimmlage?

Diese Fragestellungen bilden den Kern unseres Wahrnehmungsjournals. Die Beurteilung jeder Ebene auf einem Skalenwert von 1 bis 10 ergibt ein Bild einer erlebten Situation. Es erlaubt uns zu analysieren, wie ausgewogen wir die Ebenen jeweils erleben. Kurz: Welches Muster zeichnet unser persönliches Zusammenspiel zwischen Kopf, Herz und Hand?



Abb. 3: Kopf-Herz-Hand (eigene Darstellung)

Genug geredet.

KOPF-HERZ-HAND-WAHRNEHMUNGSTAGEBUCH

Embodied Journey for Leaders

Use case von

Datum

Kontext (privat oder beruflich)

Dialog-/Gruppengröße

Selbstwahrnehmungstraining heute schon durchgeführt?

ja

nein

Warum war die Situation herausfordernd?

KOPF

meine Gedanken

reflektiert

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

teilreflektiert

unreflektiert

Welche Gedanken habe ich?

Was ist Fakt, was Interpretation?

HERZ

mein Gefühl,
Herzschlag

gelassen

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

gereizt

emotional geladen

Welche Emotionen nehme ich wahr? (z. B. Wut, Ärger, Unverständnis, Unsicherheit, ...)

Welche meiner ethischen Werte sind betroffen? (z. B. Vertrauen, Sicherheit, Loyalität, Respekt, Wertschätzung, ...)

Wie verändert sich mein Herzschlag?

HAND

mein Verhalten

souverän

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

leicht reaktiv

ausser Kontrolle

Wie habe ich konkret gehandelt? (Wie ist meine Gestik, Mimik, Stimmlage, Körperhaltung, ...?)

Notizen

Abb. 4: Wahrnehmungstagebuch (eigenes Formular)

Vom Muster zum eigenen Trainingsfokus

Mithilfe des Wahrnehmungsjournals analysieren wir herausfordernde Momente aus dem beruflichen und privaten Alltag. Es resultieren 30 Bilder von Situationen, die sehr unterschiedlich intensiv erlebt werden. Aus Gründen der Privatsphäre verzichten wir darauf, die Situationen mit Personen zu verbinden. Wir fokussieren stattdessen auf unsere persönlichen Muster. Die Abbildung der empfundenen Intensität der drei Ebenen ergibt ein persönliches Bild:

«Bin ich überwiegend im Kopf? Reagiere ich impulsiv oder tendenziell zu emotional?»

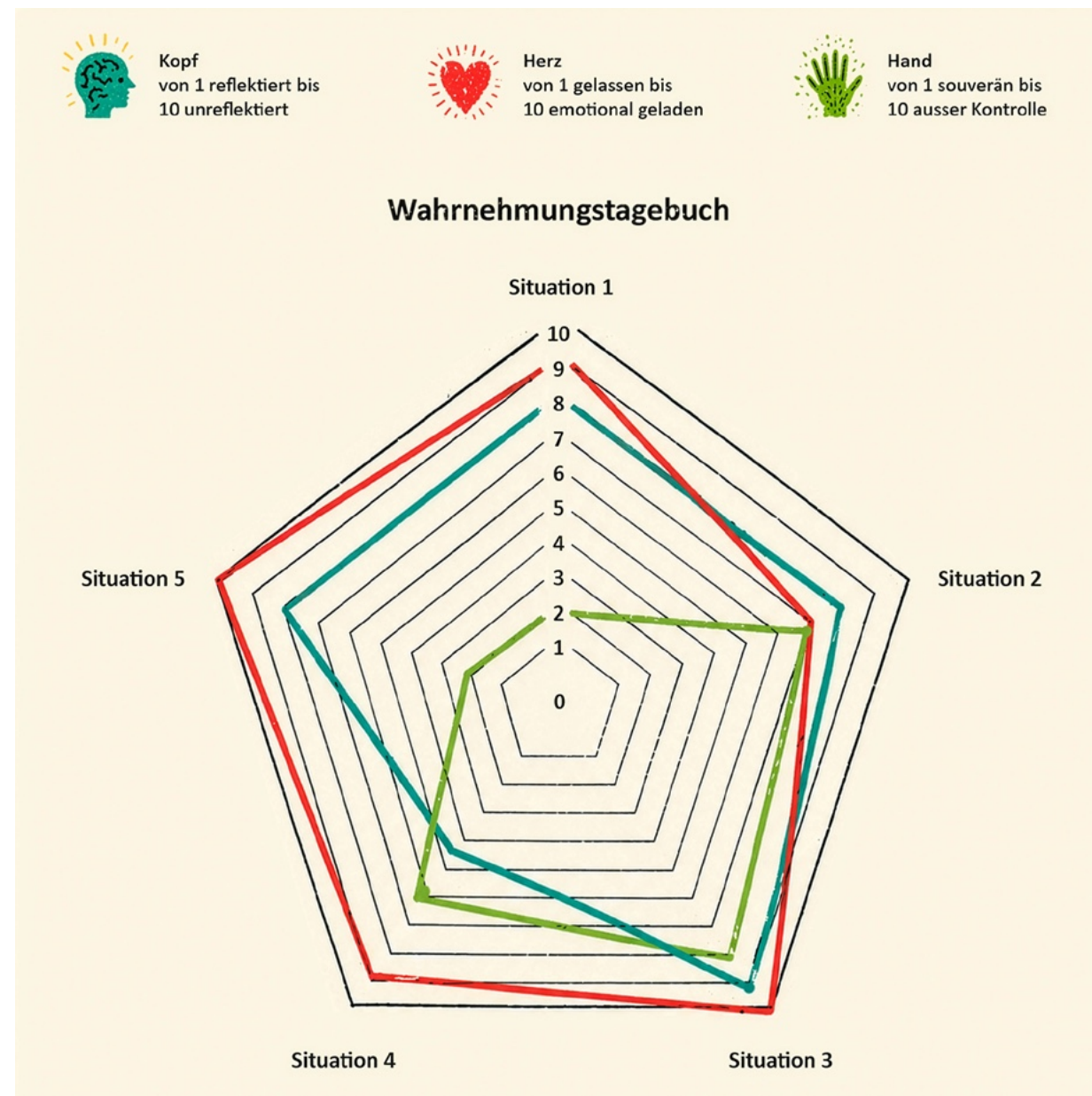


Abb. 5: Persönliches Zusammenspiel von Kopf, Herz und Hand, exemplarisch (eigene Darstellung)

Die Summe aller Situationen, die jede Person individuell reflektiert, ergibt ein persönliches Muster. Die Muster unserer Gruppe lassen uns vermuten, dass zwei von uns ausgeglichener auf Situationen reagiert haben und vier Personen eher emotional. Eine davon zum Beispiel immer dann, wenn eine Verletzung des eigenen Gerechtigkeits sinns wahrgenommen wird und ihr Wertesystem bedroht ist. Auf der Kopfebene scheint es dann eine Tendenz zu geben, schwierige Situationen auf sich zu beziehen. In Momenten hoher emotionaler Aktivierung fällt ihr die Trennung zwischen Fakten und Interpretation offenbar schwerer. Das möglicherweise ausgeprägteste Muster zeigt sich auf der Handebene.

«In fast allen Situationen erkenne ich ein Verhalten in zwei Phasen. Erst eine Phase des Abwartens und Beobachtens, vielleicht sogar eine Art Aufschieben. Gefolgt von einer direkten Konfrontation. Dieses Muster scheint bemerkenswert stabil zu sein. Erst, wenn es zu Extremsituationen kommt, in denen meine emotionale Ladung so hoch ist, dass der Filter zwischen Impuls und Ausdruck wegzufallen scheint, trifft es nicht mehr zu»

Auch eine weitere Person erkennt ein Muster auf Handebene: Der Körper handelt, bevor der Geist die Verarbeitung abgeschlossen hat. Das ist kein Problem der Willenskraft, sondern ein neurologischer Prozess.

Eine Person stellt fest, dass sie immer dann in eine intensive Reaktion fällt, wenn sie das Gefühl hat, nicht gehört oder wahrgenommen zu werden. Auf der Kopfebene zeigt sich eine Tendenz, rasch Interpretationen und voreilige Schlüsse zu ziehen. In manchen Situationen führt das zu schnellen Vorurteilen, in anderen entsteht das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren. Auf der Herzebene entsteht ein Wechselspiel von intensiven Emotionen: Ärger, Wut und das Empfinden von Missachtung. Das Herz reagiert schnell und heftig, noch bevor der Kopf die Lage vollständig erfasst hat. Gleichzeitig besteht der Wunsch, die Kontrolle zu behalten und die Eskalation zu vermeiden. Dieser innere Widerspruch erzeugt zunehmend Spannung im Körper. Auf der Handebene manifestiert sich dieser innerliche Zustand durch Pulsanstieg, Anspannung, Kurzatmigkeit und lauter Stimme. Der Körper wechselt dabei zwischen Aktivierung und Blockade.

Eine andere bemerkt, dass sie in den analysierten Situationen eher reguliert ist. Das sichtbare Verhalten ist ruhig, doch die zitterige Stimmlage verrät, dass sie die Komfortzone verlassen hat. Erst, wenn sich mehrere Situationen aneinanderreihen, ändert dieses generelle Verhalten, die Regulationsmechanismen versagen und der Impuls nimmt überhand.

«Meine Gedanken sind schnell, ich analysiere sofort. Aber mein Körper fühlt Stress: erhöhten Puls, gedämpftes Hören, veränderte Stimmlage. Und da ist dieser Reflex, eine regulierende Bewegung mit den Fingern auszuführen.»

Ähnlich beschreibt es eine zweite Person. Sie erlebte in Stresssituationen zunächst eine starke körperliche und emotionale Aktivierung mit Herzrasen, innerer Unruhe, Muskelspannung und einem Gefühl von Druck sowie einem eingengten Denken mit schnellen, impulsiven Reaktionsimpulsen.

Diese intensive Auseinandersetzung mit dem Zusammenspiel der Ebenen ist ein wichtiger Bestandteil unseres Erfolgsrezepts. Wir erkennen, dass wir uns dem Entschlüsseln dieses einen Moments nähern: Von den Kopf-Herz-Hand-Empfindungen ist es fast immer das Herz, das am stärksten ausschlägt. Uns zeigt das, dass wir alle unsere Reaktion nach aussen besser kontrollieren konnten, als unser Herz es im Inneren zum Ausdruck bringen wollte.

Von den Kopf-Herz-Hand-Empfindungen ist es fast immer das Herz, das am stärksten ausschlägt.

Wie nun, so fragen wir uns, kann es gelingen, auch bei hoher emotionaler Aktivierung den Zugang zum aktiv gesteuerten Verhalten zu behalten und die Phase des Abwartens nicht nur als Reaktion auf Unsicherheit zu erleben? Kann man sie bewusst als Ressource nutzen, anstatt sie nur als Verzögerung wahrzunehmen?

Wir erkennen: Die Wahrnehmung unseres «persönlichen Ablaufs» auf den drei Ebenen hilft uns bereits, diesen einen Moment zu gewinnen. Der Moment,

der es uns erlaubt, unser Verhalten bewusst zu steuern und reflektiert zu handeln. Wir ergänzen zur eingangs definierten Hypothese eine zweite:

Ist Wahrnehmung trainierbar und damit auch das Gefühl, einer Situation nicht einfach ausgeliefert zu sein?

Wir merken, dass dieser Trainingsprozess so individuell sein wird wie die erlebten Situationen selber.

Sechs Wege zu einer besseren inneren Wahrnehmung

Natalia, 48, Art Director und Textildesignerin, 2 Kinder, seit über 20 Jahren in einer Beziehung. Ihre Stärken liegen in der Ideenfindung und im vernetzten Denken. Sie arbeitet gerne strukturiert und im Team. Neugierig, offen, kreativ, mit viel Energie und Motivation. Gleichzeitig ist sie emotional und perfektionistisch und setzt sich dabei selbst manchmal mehr unter Druck als nötig.

«Anfangs setzte ich auf mentale Mikrotechniken. Doch bald wird mir klar: Wirksamer ist nicht das Reagieren, sondern das Wahrnehmen, den Impuls erkennen, bevor er handelt. So entwickle ich für mich ein Wahrnehmungstraining mit körperlichem Ansatz in drei Schritten: zuerst das Wahrnehmen, dann das präzise Lokalisieren im Körper und schliesslich das Erkennen des Signals, bevor es zur Reaktion wird.

In der ersten Woche werden mir körperliche Signale bewusst: ein Kribbeln in den Händen, ein Druck, eine veränderte Atmung. In der zweiten spüre ich subtilere Empfindungen: meinen Herzschlag, ein Gefühl, das sich von einem Körperteil Richtung Kopf verschiebt und sich dort an einer genaueren Stelle sammelt. Es sind keine neuen Signale, sie waren immer schon da. Verändert hat sich meine Wahrnehmungsschwelle: Sie ist gesunken. Ich merke, dass von selbst eine Pause entsteht, wenn ich den Impuls rechtzeitig erkenne. Das gelingt mir aber nicht immer: Es hängt davon ab, wie intensiv die Situation ist und ob sie erwartet oder unerwartet kommt. Es zu versuchen, hat trotzdem einen Wert. Jedes Mal, wenn ich das Signal erkenne, auch ohne die Reaktion ganz aufzuhalten, schärft sich meine Wahrnehmung.»

«Den Impuls zu erkennen, ist bereits die Pause.»

Klaudija, 41, begleitet Umbauprojekte von der ersten Entwurfsskizze bis zur Übergabe. Ihre Stärken liegen im Brückenbauen zwischen den Bedürfnissen der Kundschaft, den Anforderungen der Planung und der Realität der Baustelle. Sie sucht den direkten Kontakt, hört genau zu und vertraut auf ihren reichen Erfahrungsschatz. Gleichzeitig bringt genau diese Vielfalt an Rollen und Erwartungen sie an ihre Grenzen. Der Druck, in jeder Situation die richtige Haltung zu finden, lässt sich nicht immer souverän meistern.

«Ich habe meine Perspektive auf meine Morgenmeditation verändert. Was sie mir bringt, ist keine Entspannung im eigentlichen Sinne. Es ist Regulation. Und diesen Unterschied nehme ich im Alltag wahr.

Mein Meditationstagebuch, das ich über mehrere Wochen geführt habe, macht das sichtbar. An den Tagen mit Meditation spüre ich eine innere Stabilität, die sich direkt auf meine Führungssituationen überträgt. Reaktionen erfolgen bedachter. Ich höre zu, bevor ich antworte, und halte bei Unerwarteten kurz inne. An Tagen ohne diese Praxis kehren alte Muster zurück. Nicht dramatisch, aber

spürbar: schnellere Reaktionen, weniger Präsenz und Klarheit im Wahrnehmen des Gegenübers.

Verschiedene Atemtechniken wirken dabei unterschiedlich. Die Feueratmung hilft mir, vor Präsentationen wacher und fokussierter zu sein. Die 4-8-Atemtechnik, bei der vier Sekunden eingeatmet und acht Sekunden ausgeatmet wird, verlangsamt meinen Puls bereits nach wenigen Wiederholungen spürbar.

Was mir dieser Weg gezeigt hat, ist eine Antwort auf eine sehr persönliche Frage: Was brauche ich, um täglich wirklich mit mir selbst in Kontakt zu sein? Die Antwort ist einfach und erfordert trotzdem jeden Morgen eine bewusste Entscheidung: diese ersten Minuten des Tages mir selbst zu schenken.»

«Die Morgenmeditation ist für mich zu einem neuen Anker geworden. Sie hilft mir, körperlich wach zu werden, mental Klarheit zu schaffen und emotional ausgeglichener in den Tag zu starten.»

Marike, 39, arbeitet als zentrale Schnittstelle zwischen Kund:innen und Kreativen und als Teamlead in der Filmbranche. Ihre Stärke liegt im Koordinieren, Überblick behalten und im Schaffen von Strukturen. Gleichzeitig kann Stress und hoher Workload sie schnell an ihre Grenzen bringen. Führung versteht sie bis anhin weniger als Methode, sondern als etwas Intuitives, das nah an den Menschen bleibt.



Abb. 6: Körperwahrnehmung (eigene Darstellung)

«Auch ich habe die Form der täglichen Meditation während der Testphase gewählt und jeden Morgen direkt nach dem Aufwachen zehn Minuten im Sitzen praktiziert. Orientiert habe ich mich an einer Form der mir aus dem Yoga bekannten Atemmeditation, dem sogenannten Dirga Pranayama. Dabei richte ich meine Aufmerksamkeit bewusst auf die Bewegung und Ausdehnung des Atems durch

den Körper: beginnend im Bauch über den Zwerchfell- und Brustraum bis in die Lungenspitzen und anschliessend wieder zurück.

Den Tag auf diese Weise zu beginnen, empfand ich grundsätzlich als wohltuend. Einen merklichen Unterschied im Alltag konnte ich innerhalb der kurzen Testphase jedoch noch nicht feststellen. Vorsichtig interpretieren könnte man, dass sich meine allgemeine Wut leicht reduziert hat oder die emotionale Aktivierung etwas langsamer einsetzt.»

«Zehn Minuten Aufmerksamkeit verändern nicht zwingend meinen Tag, aber möglicherweise die Art, wie ich ihm begegne.»

Sandjay, 37, lebt in Zürich und arbeitet als Art Director und Musiker an der Schnittstelle von Gestaltung, Musik und Unternehmertum. Gemeinsam mit einem Freund baut er derzeit ein eigenes Designstudio auf und arbeitet zusätzlich Teilzeit für eine Werbeagentur in St. Gallen. Der direkte Austausch mit Menschen und die gemeinsame Entwicklung kreativer Ideen stehen für ihn im Mittelpunkt. Die Balance zwischen Selbständigkeit, Agenturarbeit und Musik fordert Flexibilität und prägt zugleich seine Offenheit und Neugier.

«Ich probierte verschiedene Methoden aus und sammelte dabei wertvolle Erfahrungen. In herausfordernden Momenten halfen mir Instant Relief-Techniken wie aktives Zuhören, Reframing, Emotion Labeling oder Box Breathing. Im Alltag unterstützten mich Meditation, Achtsamkeit und Sport dabei, ruhiger und bewusster mit Stress umzugehen. Anfangs suchte ich vor allem nach schnellen Lösungen. Doch mir wurde klar, dass echte Veränderung tägliche Selbstfürsorge, Selbstbeobachtung und Geduld braucht.

Mein Ziel war es, weniger impulsiv zu reagieren und stattdessen meine Resilienz sowie innere Ruhe zu stärken. Heute gelingt es mir immer häufiger, meine Emotionen bewusst zu regulieren und auch positiv auf andere einzuwirken. Besonders wichtig war für mich die Erkenntnis, dass ich nur dann wirklich für andere da sein kann, wenn ich auf meine eigenen Ressourcen achte.»

«Man kann nichts geben, wenn die eigenen Batterien leer sind.»

«Sport und Meditation helfen mir dabei, geerdet und resilient zu bleiben. Auch wenn Veränderung Zeit braucht und nicht immer linear verläuft, spüre ich deutlich, dass viele kleine Schritte langfristig einen Unterschied machen.»

Cindy, 46, arbeitet als Kommunikationsdesignerin im Bereich Publishing der Bundesverwaltung. Sie berät, plant und koordiniert an der Schnittstelle zwischen wissenschaftlichen Inhalten und der Darstellung komplexer Zusammenhänge. Ihr schnelles Auffassungsvermögen und vorausschauendes Denken sind die Voraussetzung für das Gelingen anspruchsvoller Projekte. Führung hat für sie viel mit einfühlsamem Zuhören bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Vorgaben und Strukturen zu tun.

«Um mich mit meiner inneren Wahrnehmung auseinanderzusetzen, übte mich in der Achtsamkeitsmeditation und im suggestiven Entspannungsverfahren. Je länger ich die Methoden der Mental Based Stress Reduction (MBSR) und des Autogenen Trainings anwendete, desto schneller und achtsamer konnte ich innehalten und in Stressmomenten die inneren Signale wahrnehmen. In nur kurzer Zeit verspürte ich das Bedürfnis, Meditation als eine Routine in meinen Alltag einzubauen. Denn ich bin überzeugt, dass die Wirkung von Methoden zur Stressreduktion nicht zuletzt nur dann wirksam sind, wenn sie regelmässig angewendet werden.»

«Je öfter ich die Achtsamkeitsmeditation übte, desto schneller und deutlicher wurde mir meine innere Haltung in Stresssituationen bewusst. Alleine diese Wahrnehmung ist ein Schritt zur besseren Regulierung. Allgemein nahm ich mich in der Zeit dieses Experiments als ausgeglichener und entspannter wahr.»

Magdalena, 34, verheiratet und 2 kleine Kinder. Als Führungsperson in der Stadtverwaltung verantwortet sie Themen zur digitalen Transformation im Bauwesen. Sie findet sich schnell zurecht, wenn Themenlagen unübersichtlich werden und schafft Klarheit durch Struktur. Grundsätzlich bevorzugt sie ein harmonisches Setting gegenüber der Konfrontation, ist optimistisch und setzt sich vor allem dann durch, wenn ihr Gerechtigkeitssinn es für notwendig hält.

«Vor längerer Zeit lernte ich eine Methode zur sofortigen Aktivierung von einem tiefenentspannten Zustand. Gibt es einen Weg, sie auch in meinem Alltag anzuwenden? Ich suchte mir als Startpunkt eine neue Morgenroutine. Etwas Kleines, das ich auch nach einer kurzen Nacht nicht zugunsten weiterer Minuten Schlaf streiche. Meine Mikro-Meditation am offenen Fenster umfasst einen kurzen Moment des Innehaltens, des bewussten Wahrnehmens aller Sinesindrücke: das Zwitschern der Vögel, die Autos welche ich an Wochentagen lauter höre als am Wochenende, der Gerüche und der Temperatur, die je nach Wetterlage stark variieren. Und wenn einer meiner Söhne mich genau in diesem Moment braucht, mikro-meditieren wir gemeinsam.

In schwierigen Situationen übe ich, bewusst eine solche Pause zu machen. Ich erinnere mich an die Methode zur Entspannung, zähle innerlich von 10 rückwärts, bei 8 stelle ich fest, wie sich mein Puls reduziert. Und mit dem Trainieren dieser kleinen Pause passiert auch in meinem allgemeinen Verhalten etwas.»

«Ich merke, wie sich kleine Muster beginnen zu verändern. Ich möchte nicht zuerst die richtigen Worte finden, sondern die Stille aushalten. Nicht sofort reagieren, sondern dem Gegenüber Raum geben.»

Das Erfolgsrezept: Wahrnehmung – individuell und beständig

Was uns diese Wochen gezeigt haben: Der Weg zur besseren Wahrnehmung seiner eigenen Muster und Möglichkeiten, diese zu beeinflussen, ist so individuell wie wir selbst. Eine von uns beginnt den Tag mit einer Atemübung, eine andere zählt innerlich runter, bevor sie reagiert, eine dritte hört somatisch in sich hinein, inmitten von realen Situationen. Wieder eine andere schwört auf Autogenes Training, Meditation oder auf einen ganz eigenen Mix. Die Technik ist austauschbar, gleich bleibt die Richtungsabfolge der Aufmerksamkeit: bewusst nach innen kehren, bevor wir uns äussern.

Die Technik ist austauschbar, gleich bleibt die Richtungsabfolge der Aufmerksamkeit: bewusst nach innen kehren, bevor wir uns äussern.

Gleichzeitig sind wir vorsichtig mit der Aussage, dass sich in wenigen Wochen fundamentales Verhalten verändert. Was wir beobachtet haben, sind Verschiebungen. Kleine, aber spürbare Momente, in denen eine Reaktion halbwegs bewusst stattgefunden hat. In denen eine Pause entstanden ist, die es vorher nicht gab. In denen ein Gespräch anders verlaufen ist als üblich und



Abb. 7: Aufmerksamkeit nach Innen richten (eigene Darstellung)

man danach nicht genau sagen konnte, warum, aber das Gefühl hatte, es richtig gemacht zu haben.

Eines haben wir alle geteilt: das Bewusstsein dafür, dass Führung nicht erst dann wirkt, wenn die richtigen Worte gesagt werden. Sie beginnt in dem Moment, in dem wir entscheiden, ob wir dem Impuls folgen oder innehalten.

Drei konkrete Erkenntnisse bleiben:

1. **Wahrnehmung ist der unverzichtbare Ausgangspunkt.** Wer den eigenen Körper nicht hört, ist in Drucksituationen reaktiv statt handlungsfähig. Die Technik kommt erst danach.
2. **Der Weg ist persönlich.** Welche Technik funktioniert, ist individuell. Wor-auf es ankommt, ist nicht die richtige Methode zu finden, sondern überhaupt anzufangen, den Körper als Informationsquelle ernst zu nehmen.
3. **Veränderung braucht Beständigkeit.** Sporadisch angewendet erzeugt keine Technik eine nachhaltige Wirkung. Eingebaut in die Alltagshygiene wird sie zur Grundlage, auf der präsenze Führung stattfindet.

Bei der Recherche sind wir auf eine Studie zum Search-Inside-Yourself-Programm gestossen, das bei Google entwickelt wurde und viele Parallelen zu unserem Ansatz zeigt: strukturierte Achtsamkeitspraxis, die in den Arbeitsalltag eingebettet wird, mit dem Ziel, emotionale Selbstregulation und Führungspräsenz nachhaltig zu stärken. Wir fühlten uns bestätigt in unseren konsolidierten Erkenntnissen.

Und jetzt du. Fünf Fragen für deine eigene Führungspräsenz

Viele arbeiten an ihren Worten. Wir haben gelernt: Die Wirkung beginnt schon davor, im Körper, in dem Moment, bevor das erste Wort fällt. Genau dort setzen diese fünf Fragen an. Kein Test, keine Bewertung. Eine Einladung, genauer hinzuhören. Zu fühlen.

1. **Was spüre ich im Körper, bevor ich spreche?** Nicht: Wie hätte ich besser reagiert? Sondern: Was war körperlich da, der schnellere Atem, die Spannung im Kiefer, bevor das erste Wort fiel?
2. **Folge ich dem Impuls – oder halte ich inne?** Führung beginnt nicht bei den richtigen Worten, sondern in dem Moment, in dem wir entscheiden: dem Impuls folgen oder die Pause zulassen.
3. **Wo widersprechen sich Kopf, Herz und Hand?** Manchmal denkt der Kopf das eine, drängt das Herz zum anderen, tut die Hand ein Drittes. Genau diese Lücke macht das Wahrnehmungsjournal sichtbar.
4. **Welche Praxis übe ich – auch heute?** Keine Technik wirkt sporadisch. Entscheidend ist nicht, die perfekte Methode zu finden, sondern die eigene.
5. **Was bringt mich in Präsenz?** Für die einen ist es die Morgenmeditation, für andere ein bewusstes Ausatmen vor dem schwierigen Gespräch. Hauptsache, ich kenne meinen Weg dahin.

Vielleicht beginnt Veränderung tatsächlich nicht mit einer neuen Strategie. Sondern mit einer kurzen Pause – noch bevor das erste Wort fällt.

Das Embodied Journal for Modern Leaders: die App

Aus unseren Erkenntnissen heraus bauten wir ein digitales Wahrnehmungstagebuch mit Insights: das **Embodied Journal for Modern Leaders**. Eine App, die auch dich täglich einlädt, innezuhalten, dich selbst zu befragen und das zu dokumentieren, was in dir vorgeht, bevor du wieder in den Lärm des Alltags eintauchst. Keine aufwendige Praxis, kein grosses Zeitinvestment. Nur du, ein paar Minuten und die Bereitschaft, dich selbst etwas genauer anzuschauen. Erfahre die positive Wirkung der Meditation, die wir selbst angewendet haben. Die Übungen stehen dir in der App in unterschiedlicher Dauer zur Verfügung. Wähle aus, was für dich stimmt.

Wenn auch du spüren willst, was in uns diese Veränderung ausgelöst hat, dann rufe die App ab und beginne deine eigene Embodied Journey – einen Schritt, einen Moment, einen Atemzug nach dem anderen:

[Embodied Journal for Modern Leaders](#)

Quellen

Caporale-Berkowitz, N. A., Boyer, B. P., Lyddy, C. J., Good, D. J., Rochlen, A. B., & Parent, M. C. (2021). Search inside yourself: Investigating the effects of a widely adopted mindfulness-at-work development program. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(6), 593–604. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0139>

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for character, health and lifelong achievement*. Bantam Books.

Porges, S. W. (2011). The Polyvagal Theory: *Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation*. W. W. Norton & Company.

Siegel, D. (2010). *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. Bantam Books.

KI-Nutzung

Für die Erarbeitung dieses Essays haben wir KI-Tools eingesetzt, darunter Claude (Anthropic, claude.ai) und ChatGPT (OpenAI, openai.com). Diese wurden für die Strukturierung von Ideen, das Brainstorming sowie die sprachliche Überarbeitung einzelner Textpassagen genutzt.

Die Illustrationen wurden mithilfe des KI-basierten Bildgenerierungstools Midjourney (www.midjourney.com) erstellt.

Die App wurde in Stitch gepromptet und gestaltet (stitch.withgoogle.com) und in Google AI Studio App (aistudio.google.com) gebaut.

Alle KI-generierten Inhalte wurden kritisch geprüft und inhaltlich verantwortet. Keine Texte oder Bilder wurden wortwörtlich übernommen.

Zürcher Hochschule der Künste