KLARHEIT & WERTE: DAS FUNDAMENT FÜR POTENZIALENTFALTUNG IM TEAM

Führen und arbeiten mit Rollenbewusstsein und Integrität im KMU-Umfeld



RAINERBACHMANN

Rainer Bachmann

KLARHEIT & WERTE:

DAS FUNDAMENT FÜR POTENZIALENTFALTUNG IM TEAM

Führen und arbeiten mit Rollenbewusstsein und Integrität im KMU-Umfeld

Rainer Bachmann
KLARHEIT & WERTE:
DAS FUNDAMENT FÜR
POTENZIALENTFALTUNG IM TEAM
Führen und arbeiten mit Rollenbewusstsein und
Integrität im KMU-Umfeld

LEUCHTKRAFT 2026

Meine Web-Adresse:
https://rainerbachmann.com

© 2026 Rainer Bachmann. Alle Rechte vorbehalten.
Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen

Hinweis zur Sprache: Wertschätzung zeigt sich für mich im Handeln, nicht in komplexen Sprachkonstrukten. Dieses Buch nutzt daher das generische Maskulinum. Aus Sicht der Linguistik ist das grammatische Geschlecht (Genus) unabhängig vom biologischen (Sexus). Als unmarkierte Grundform des Sprachmodells schließt es ausdrücklich alle Menschen (m/w/d) gleichermaßen ein. Der Verzicht auf Sonderzeichen hat rein redaktionelle Gründe und dient einer barrierefreien, flüssigen Lesbarkeit.
Hinweis zum Text: Der Text dieses Werkes entstand auf der Grundlage eigener Quellen und Entwürfe unter Einsatz von KI-gestützten Schreibwerkzeugen. Die finale Bearbeitung, Ergänzung und inhaltliche Prüfung erfolgten vollständig manuell durch den Autor.

Umschlag: Rainer Bachmann, Nano Banana
Grafiken: Nach eigenen Konzepten mit KI erstellt
Autor: Rainer Bachmann
Satz und Gestaltung: Rainer Bachmann
Druck: SAXOPRINT GmbH, Dresden
Gedruckt in Deutschland

KLARHEIT & WERTE:
DAS FUNDAMENT FÜR
POTENZIALENTFALTUNG IM TEAM
Führen und arbeiten mit Rollenbewusstsein und
Integrität im KMU-Umfeld

Sie wollen mehr zum Thema Rollenbewusstsein und Werte erfahren und erleben, was passiert, wenn beides zusammenspielt und in Ihrem Unternehmen spürbar wird?

Dann finden Sie hier mehr Informationen:

https://rainerbachmann.com/der-mitarbeiter-als-image-und-markenbotschafter

...oder Sie scannen den QR-Code:

Vorwort

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 4

EINLEITUNG 13

Zwischen Algorithmen und Haltung: Warum das Menschliche unsere wichtigste Zukunftsausrichtung ist

1. KAPITEL 21

Warum Werte im Mittelstand die Zukunft entscheiden

1.1 Der Status quo im KMU-Umfeld: Warum reine Qualifikationsabfragen versagen 21

1.2 Ethische Grundsätze vs. Realität: Doppelmoral vermeiden 23

1.3 Der globale & lokale Kompass: Weltethos und Werte als Leuchttürme 24

2. KAPITEL 29

Rollenverständnis, Haltung & Kommunikation – der Mitarbeiter als Markenbotschafter

2.1 Verantwortung im Alltag: Jeder Kundenkontakt prägt das Markenbild 29

2.2 Haltung in der Krise: Charakter und Souveränität unter Druck 31

2.3 Jenseits des digitalen Getöses: Wie echte Resonanz entsteht 33

2.4 Klarheit im Rollenspiel: Reflexion und eigene Wirkung 33

2.5 Das Lebensrollen-Modell: Der innere Kompass für Haltung und Werte-Kanon 35

2.6 Das eigene „Warum“ & Selbstbild: Authentizität statt Verbiegung 37

2.7 Wertschätzende Kommunikation & GFK: Deeskalation nach Marshall B. Rosenberg 39

2.8 Gute Fragen statt vorschnelle Urteile: Die Symbiose von Körper, Geist und Seele 41

3. KAPITEL **47**

Mitarbeiter finden, wertebasiertes Recruiting

3.1 Seelenkongruente Wertepassung: Warum Qualifikationen austauschbar sind, Haltung jedoch nicht 47

3.2 Werte im Wandel: Der Generationen-Dialog im Recruiting – wenn Sinnsuche auf Erfahrung trifft 49

3.3 Sogwirkung statt Druck: Das Prinzip des „Finden-Lassens“ 53

3.4 Denkanstöße im Erstgespräch: Wertehaltung frühzeitig spürbar machen 54

4. KAPITEL **59**

Mitarbeiter behandeln, wertschätzende Führung & Fehlerkultur

4.1 Führung auf Augenhöhe: Menschlichkeit, Respekt und Wahrhaftigkeit als Grundpfeiler 59

4.2 Fehler als Lehrmittel: Aufbau einer echten Fehlerkultur („Fehler machen erfolgreich“) 60

4.3 Ungestellte Fragen & ungenutztes Wissen: Mitarbeiter zu Mitgestaltern machen 62

4.4 Der Spiegel eigener Haltung 64

5. KAPITEL **71**

Mitarbeiter binden – Zusammenhalt, Sinn & Krisenfestigkeit

5.1 Sinnstiftung & Vision: Orientierung an Entwicklungs- und Bedürfnisschichten 71

5.2 Halt in krisenhaften Zeiten: Werte als unerschütterliches Fundament 73

5.3 Das Prinzip Menschlichkeit: Echte Bindung entsteht im gelebten Alltag 74
5.4 Vom Bewerbungs-Versprechen zum Wertsynthese-Alltag 76

6. Kapitel **81**
Vom Erfüllungsgehilfen zum Partner auf Augenhöhe

6.1 Everybody's Darling ist Everybody's Depp 81
6.2 Dominanz vs. Souveränität 83
6.3 Wie das wertschätzende NEIN als Beziehungsretter wirkt 83
6.4 Die eigene Festplatte formatieren: Wie wir veraltete Glaubenssätze kündigen 86
6.5 Fazit für Ihre tägliche Rolle: Sie dürfen und sollen Orientierung geben! 90

7. Kapitel **101**
Hauptsache Team – Wie aus Einzelkämpfern eine unschlagbare Gemeinschaft wird

7.1 Wann ist ein Team ein echtes Team? (Abgrenzung zur bloßen Gruppe) 101
7.2 Wie arbeiten erfolgreiche Teams? 104
7.3 Wie lassen sich Teams erfolgreich führen? 107
7.4 Das Team lesen lernen – Typgerechte Führung mit dem 4-Farb-Modell nach DISG 112
7.5 Welche Teamrollen gibt es und welche sind ELEMENTAR wichtig? 115
7.6 Der optimale Team-Mix: Die integrative Synthese aller Modelle 125
7.7 Werte-Konflikte zwischen den Rollen 131
7.8 Wie integriere ich neue Teammitglieder erfolgreich? (Das Werte-Onboarding) 133

8. KAPITEL **141**
Denkanstöße & Werkzeuge für die Umsetzung im Alltag

8.1 Das Kommunikationsdreieck....141
8.2 Praxis-Tools für den Alltag: Werte spielerisch erlebbar machen....148
8.3 Reflexionsmethoden: Die „Gebrauchsanleitung für mich selbst“....150
8.4 Das Große im Kleinen: Bewusste Entscheidungen und Anstiften im Alltag....151
8.5 Die 4 universellen Grundpfeiler für jedes Teammitglied....153
8.6 Beispiele für die Rolle der werteorientierten Grundhaltung....154
8.7 Die Regieanweisung fürs eigene Kopfkino....156
8.8 Nicht mit der Tür ins Haus fallen....158
8.9 Self-Leadership: Wer andere führen will, muss gut für sich selbst sorgen....162

9. KAPITEL **169**
Aufgestanden – Meine persönliche Geschichte, Werte-Reise und Motivation

9.1 Schicksalsschläge & Wendepunkte: Wenn das Leben das Drehbuch umschreibt....169
9.2 Vom Hinfallen zum Wiederaufstehen: Die Entdeckung der Lebensrollen und des eigenen Werts....171
9.3 Lebensfreude neu definieren: Das Prinzip TTL (Turnen, Tanzen, Lachen)....173
9.4 Die Visionen leben: Wohnmobil, Haus am See und das autarke Glück....175
9.5 Meine Motivation als Wertebotschafter und Trainer:....176

NACHWORT **183**
Aufstehen, Haltung zeigen und loslegen!

ANHANG 1 **187**

Zusammenhänge von Werten und Lebensrollen/beruflichen Rollen 187
Klarheit durch Rollenfokus 188
Der perfekte Oscar-Satz 190
Der Oscar für Führungskräfte 192
Corporate Social Responsibility (CSR) & Nachhaltigkeit im Mittelstand 194
DAS DISG-4-Farben-Typ-Modell 197
Das 5-Hunde-Modell in der Übersicht 201
Haltungsfragen zur Reflexion 203

ANHANG 2 **207**
Praxis-Tools & Werkzeuge für Ihren Alltag

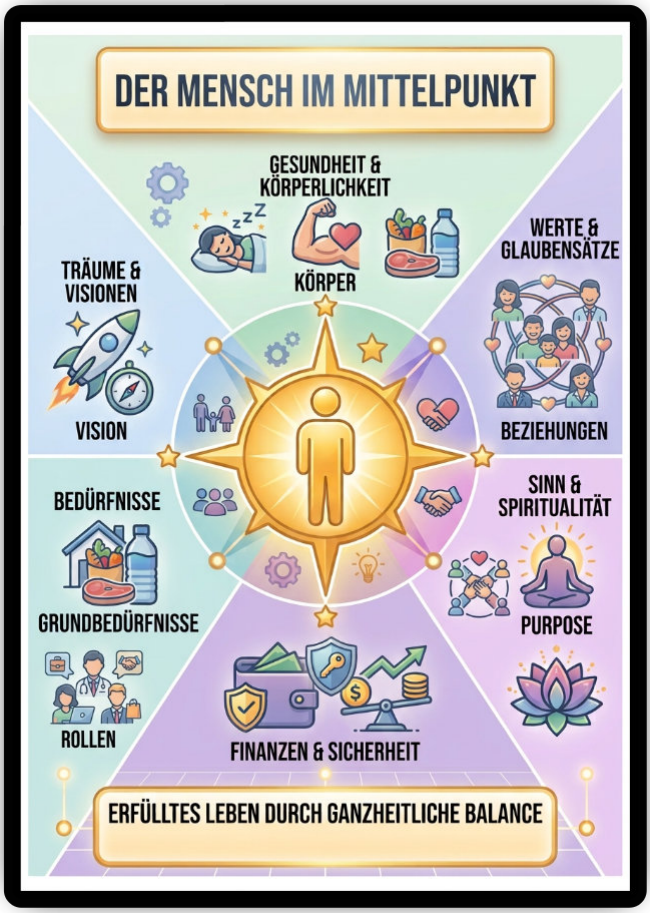
Checkliste für Führungskräfte: Werden Ihre Werte gelebt oder hängen sie an der Wand? 207
Das Augenzwinkern-Quiz: Wie steht es um Ihre „Führungsqualität mit Werten"? 209
Stichwortkarten zum Ausdrucken: Ihre täglichen Gedanken-Anstifter 211
Minutenaufgabenkarten zum Ausdrucken: Ihre täglichen kleinen Übungen für Führung und Mitarbeit 214
Die 21-Tage-Transfer-Routinen 216
4 Praxiskarten für den Alltag 219
Neurodivergente Team-Aspekte – die ganzheitliche Kommunikations- & Typenmatrix 222

Anhang 3 **231**
Der Weltethos-Gedanke: Ethische Leitplanken für Wirtschaft und Gesellschaft

Von der Idee globaler Verantwortung... 231
...über das Weltethos-Institut in Tübingen... 233
...zu meinem Wirken als Weltethos Ambassador.... 235

HAUPTSACHE MENSCH **239**
Vor lauter KI das Menschliche nicht vergessen
Über den Autor

STICHWORTVERZEICHNIS - INDEX **241**


DER MENSCH IM MITTELPUNKT
GESUNDHEIT & KÖRPERLICHKEIT
KÖRPER
WERTE & GLAUBENSÄTZE
BEZIEHUNGEN
TRÄUME & VISIONEN
VISION
BEDÜRFNISSE
GRUNDBEDÜRFNISSE
SINN & SPIRITUALITÄT
PURPOSE
ROLLEN
FINANZEN & SICHERHEIT
ERFÜLLTES LEBEN DURCH GANZHEITLICHE BALANCE

Werte gewinnen: Der menschliche und ethische Kompass für den Mittelstand

EINLEITUNG

Zwischen Algorithmen und Haltung: Warum das Menschliche unsere wichtigste Zukunftsausrichtung ist

„Heutzutage kennen die Leute vor allem den Preis und nicht den Wert.“ – Oscar Wilde

Oscar Wildes zeitlose Erkenntnis trifft den Nerv unserer Gegenwart präziser denn je. Den Preis bezahlt man, aber den Wert erhält man. In einer Wirtschaft, die Jahrzehnte lang vor allem auf Kennzahlen, Effizienz und Skalierung ausgerichtet war, droht der Blick für das eigentlich Entscheidende aus dem Fokus zu geraten: **den Menschen**.

Vor lauter KI das Menschliche nicht vergessen

Wir erleben aktuell einen technologischen Umbruch von historischem Ausmaß. Künstliche Intelligenz hält in nahezu alle Unternehmensbereiche Einzug, verarbeitet Daten in Sekundenschnelle und automatisiert Prozesse. Doch während das Entwicklungstempo der KI immer rascher anzieht, wächst selbst unter führenden Technologie-Experten die Sorge vor Sicherheitslücken, Unwägbarkeiten und einer schleichenden Verselbstständigung digitaler Systeme.

Die entscheidende Frage unserer Zeit lautet daher nicht, was Maschinen alles leisten können – sondern was passiert, wenn wir vor lauter KI das Menschliche vergessen?

Neurowissenschaftliche Forschungen zeigen eindrücklich, dass das menschliche Gehirn emotionale Vorentscheidungen trifft, noch bevor der Verstand sie bewusst analysiert.

Algorithmen können Daten berechnen, Texte generieren und Abläufe strukturieren. Aber eine KI besitzt kein Herz, kein Bauchgefühl, keine Empathie und kein Gewissen.



Echte Verbundenheit, Vertrauen und Verlässlichkeit entstehen niemals zwischen Bildschirmen oder Programmen, sondern ausschließlich in der Kommunikation von Mensch zu Mensch.

Und genau diese menschliche Begegnung braucht stärkere ethische und moralische Leitplanken denn je.
Auch weil die Erkenntnisse zu neurodivergenten Menschen zunehmen und das Erkennen dieser anderen Normalität einerseits Fragen des Umgangs miteinander auslöst, andererseits Chancen eröffnet, die bislang unentdeckt blieben.

Ihr Image entsteht dort, wo Ihr Kunde Sie erlebt

Ein Unternehmensimage entsteht nicht in der Marketingabteilung, auf Social-Media-Kanälen oder in KI-generierten Werbetexten. Es entsteht live vor Ort – dort, wo der Kunde Ihr Unternehmen hautnah erlebt:

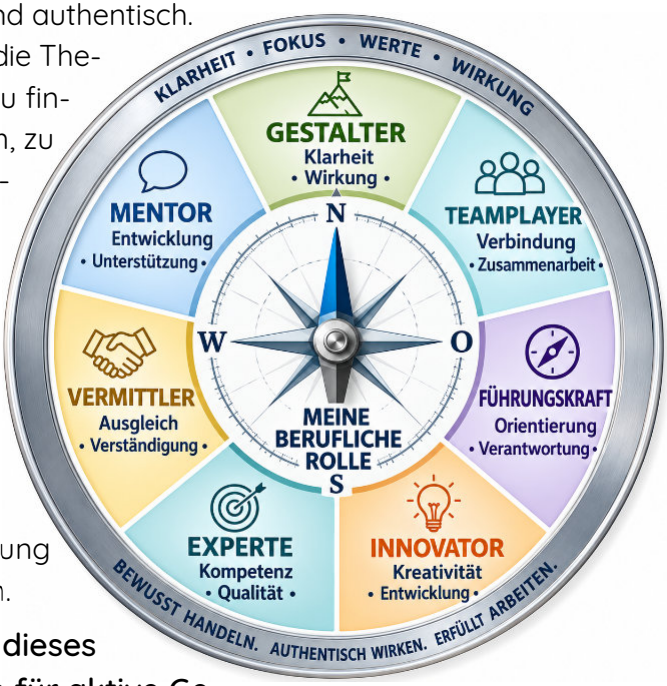
- Auf der Baustelle, wenn im Ablauf unvorhergesehene Hindernisse auftauchen.
- Beim Service-Techniker, der bei einem kritischen Anlagenausfall am Telefon oder vor Ort die Ruhe bewahren muss.
- Im After-Sales und der Reklamation, wenn verärgerte Kunden aufgefangen und Emotionen deeskaliert werden müssen.
- Im Vertrieb und Verkauf, wo Partner auf Augenhöhe miteinander verhandeln.

In all diesen Momenten entscheidet kein Prospekt und keine Technik über Ihren Ruf, sondern der Mensch, der Ihrem Kunden gegenübersteht. Man kann nicht nicht kommunizieren: jede Geste, jedes Wort und jede Entscheidung sendet eine Botschaft – erzeugt eine Wirkung.

Klarheit im Rollenbewusstsein

Damit Führungskräfte und Mitarbeiter in schwierigen Situationen nicht sprachlos erstarren oder in starre Muster verfallen, brauchen sie ein geschärftes Rollenbewusstsein. Wer sich seiner eigenen Rolle, seiner Haltung und seiner Wirkung auf andere bewusst ist, agiert im Kundenkontakt souverän, lösungsorientiert und authentisch.

Daher sind auch die Themen Mitarbeiter zu finden, zu behandeln, zu führen und zu binden keine isolierten HR-Projekte – sie sind die automatische Folge einer gelebten Unternehmenskultur, in der Rollenklarheit und echte Wertschätzung den Alltag prägen.



Die Zielsetzung dieses Buches: Impulse für aktive Gestaltung

Dieses Buch versteht sich als ein Gedanken-Anstifter für Führungskräfte, Inhaber und Entscheidungsträger im Mittelstand und alle, die sich angesprochen fühlen. Weil sie erkannt haben, dass jeder, der Menschen entwickeln und füh-

ren, ein Pojekt zum Erfolg führen, ein Vorhaben oder „einfach“ ein Gespräch zum Ziel führen möchte, Führungsqualitäten braucht. Verbunden mit der richtigen Haltung, einem bewussten Rollenverständnis und gelebten Werten.

Als Speaker auf den Bühnen des Mittelstands und als Trainer in den Betrieben habe ich gelernt: Echte Veränderung beginnt genau in dem Moment, in dem Menschen anfangen, selbst zu denken, unbequeme Fragen zu stellen und Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Mein Anliegen als Trainer, Coach und Wertebotschafter ist es, Sie und Ihr Unternehmen auf Ihrem Weg zu begleiten – nicht als distanzierter Berater von oben herab, sondern als Begleiter auf Augenhöhe mit vielen Jahren Mittelstandserfahrung. Ich möchte Ihnen kraftvolle Impulse liefern, um mit geschärftem Rollenbewusstsein, Haltung, Begeisterung und klaren Werten den künftigen Weg aktiv gestalten zu können.

Wir leben in Zeiten rasanter Veränderungen. Künstliche Intelligenz, digitale Transformationsprozesse und automatisierte Abläufe sind in unserem Alltag nicht mehr weg zu denken und verändern die Spielregeln in der Wirtschaft grundlegend. Doch je digitaler und hochtechnologischer unsere Welt wird, desto kostbarer wird das, was keine Maschine jemals ersetzen kann: **das Menschliche**.

Diese Seiten vereinen über 35 Jahre Erfahrung im Mittelstand mit den tiefen Erkenntnissen persönlicher Lebenskrisen und Wendepunkte. Um Ihnen Mut zu machen, Haltung zu zeigen, den gesunden Menschenverstand einzuschalten und Ihre Werte aktiv im Alltag zu leben.

1. KAPITEL
WARUM WERTE IM MITTELSTAND DIE ZUKUNFT ENTSCHEIDEN



1. KAPITEL

Warum Werte im Mittelstand die Zukunft entscheiden

1.1 Der Status quo im KMU-Umfeld: Warum reine Qualifikationsabfragen versagen

In der mittelständischen Unternehmenspraxis lässt sich seit geraumer Zeit ein grundlegender Wandel beobachten: Der reine Blick auf Zeugnisse, Noten und fachliche Qualifikationen greift in der heutigen Arbeitswelt deutlich zu kurz.

Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren sind zwar nach wie vor häufig darauf ausgerichtet, lückenlose Lebensläufe und funktionelle Skills abzufragen. Doch was nützt die beste fachliche Qualifikation, wenn die persönliche Haltung und das innere Wertesystem des Menschen nicht zur Kultur des Betriebes passen?

Mitarbeiter sind keine austauschbaren Rädchen im Getriebe, keine reinen Funktionsträger oder bloße Erfüllungsgehilfen. Sie sind Mitdenker, Mitgestalter und das wertvollste Potenzial eines jeden Unternehmens.

Wer im Wettbewerb dauerhaft bestehen will, kann sich Dienst nach Vorschrift oder stures Hierarchiedenken nicht mehr leisten, da starre Strukturen den kreativen Leistungswillen belasten und sogar verhindern.

Menschen lassen sich heute nicht mehr allein durch finanzielle Anreize oder anderen Incentives motivieren. Ethische und moralische Ansprüche sowie die Suche nach Sinnhaftigkeit und echter Zugehörigkeit und die persönliche Selbstentwicklung wiegen heute deutlich schwerer. Wenn Unternehmen Räume schaffen, in denen Mitarbeiter mitdenken und Verantwortung übernehmen dürfen, werden verborgene Potenziale sichtbar und für den gemeinsamen Erfolg nutzbar gemacht. Ein besonders Thema kann dabei auch das soziale Engagement im regionalen Umfeld spielen. Echte Corporate Social Responsibility (CSR) ist kein kosmetisches Marketing-Tool und kein Greenwashing, sondern der freiwillige Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, der über gesetzliche Vorgaben hinausgeht und im Tagesgeschäft vorgelebt wird.



1.2 Ethische Grundsätze vs. Realität: Doppelmoral vermeiden

Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Verantwortung, Qualität und Wertschätzung – Begriffe wie diese finden sich auf beinahe jeder Unternehmens-Website und in aufwendig gestalteten Imagebroschüren. Viele Unternehmen haben ihre Wertekanons längst gedruckt oder als Leitbild formuliert. Doch zwischen dem, was schwarz auf weiß geschrieben steht, und dem, was Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner im täglichen Handeln tatsächlich erleben, klafft nicht selten eine spürbare Lücke.

Eine werteorientierte Unternehmenskultur entsteht niemals durch verordnete Leitsätze an der Wand. Sie entsteht ausschließlich dort, wo Menschen tagtäglich entsprechend handeln, Entscheidungen treffen, miteinander kommunizieren, Konflikte austragen und mit Fehlern umgehen. Wenn zwei das Gleiche tun, es aber je nach Position oder Hierarchie ungleich bewertet wird, entsteht Doppelmoral.

Wird in Sonntagsreden von Vertrauen und Verantwortung gesprochen, im Arbeitsalltag jedoch jede kleine Entscheidung abgesichert, kontrolliert oder bei Fehlern nach Schuldigen statt nach Lösungen gesucht, verkommen Werte zu wertlosen Lippenbekenntnissen. Doppelmoral zerstört das Fundament der Zusammenarbeit schleichend. Werte werden erst dann glaubwürdig und wirksam, wenn sie auf allen Ebenen des Unternehmens – vom Inhaber bis zum Auszubildenden – konsequent vorgelebt und mit Geist und Seele gefüllt werden.

1.3 Der globale & lokale Kompass: Weltethos und Werte als Leuchttürme

In einer Zeit, die von wirtschaftlicher Dynamik, gesellschaftlicher Unsicherheit und rasantem technologischem Wandel geprägt ist, verlieren gewohnte Orientierungspunkte häufig an Stabilität. Unternehmen und Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, auch bei rauer See Kurs zu halten.

In diesem Spannungsfeld wirken Werte wie Leuchttürme: Sie verändern zwar weder das Wetter noch die Stärke des Sturmes, aber sie senden ihr Licht durch das Dickicht und zeigen den sicheren Weg.

Ethische und moralische Grundsätze – wie sie auch in den Leitgedanken der Weltethos-Idee verankert sind – bilden einen verlässlichen Kompass für Humanität, Partnerschaftlichkeit, Wahrhaftigkeit und gegenseitigen Respekt. Wenn es einem Unternehmen gelingt, die ganz privaten, persönlichen Überzeugungen seiner Mitarbeiter mit den gelebten Leitlinien der Unternehmensrichtlinie in spürbare Übereinstimmung zu bringen, entsteht eine seelenkongruente Wertepassung. Diese Überschneidung setzt Kräftekombinationen frei, die weit über rein betriebswirtschaftliche Bilanzen hinausreichen: Sie schafft ein Betriebsklima, das von echter Loyalität, Sinnstiftung und robuster Zuversicht getragen wird.

Und wenn zudem ein soziales Engagement im Außen sichtbar wird, CSR also gelebte Wirklichkeit ist, werden diese theoretischen Begriffe zu einer spürbaren und erlebbaren Authentizität.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Warum exzellente Höchstleistung im Verkauf niemals beim Geld beginnt

Geld ist das Ergebnis gelungener Arbeit – niemals ihr eigentlicher Antrieb. Echte Spitzenleistung entspringt einer tieferen Überzeugung: Menschen ehrlich zu dienen und echten Nutzen zu stiften.

Der magische Moment ist nicht die Unterschrift auf dem Vertrag. Es ist der Augenblick, in dem wir gemeinsam eine Lösung erschaffen, die ohne das eigene Zutun, das richtige Nachfragen und gemeinsamen Mut niemals möglich geworden wäre.

Vertrieb heißt für mich: Etwas Bleibendes und Werthaltiges zu gestalten. Wer nicht überredet, sondern das Arbeiten anderer spürbar besser macht, verwandelt den Vertrieb von einer bloßen Pflicht in eine echte Berufung.

Werte sind dabei nicht nur innere Wegweiser – sie senden eine unüberhörbare Frequenz aus.

Was wir an ehrlicher Haltung, Wertschätzung und Menschlichkeit aussenden, erzeugt im Außen eine direkte Resonanz.

Wenn Unternehmenskultur nicht nur auf geduldigem Papier steht, sondern von Innen heraus strahlt, entsteht das Gesetz der Anziehung: Kunden wie auch passende Mitarbeiter werden von dieser verlässlichen Orientierung magnetisch angezogen. Denn dieser Kompass wirkt auf alle Rollen, die wir als Mensch, Mitarbeiter oder Führungskraft inne haben können.

2. KAPITEL
ROLLENVERSTÄNDNIS, HALTUNG & KOMMUNIKATION – DER MITARBEITER ALS MARKENBOTSCHAFTER



2. KAPITEL

Rollenverständnis, Haltung & Kommunikation – der Mitarbeiter als Markenbotschafter

2.1 Verantwortung im Alltag: Jeder Kundenkontakt prägt das Markenbild

Ein Unternehmensimage entsteht nicht am Reißbrett der Marketingabteilung, auf Social-Media-Kanälen oder in edlen Broschüren. Es entsteht live vor Ort – dort, wo der Kunde das Unternehmen im täglichen Betrieb hautnah erlebt. Jeder einzelne Kontakt – sei es vor Ort auf der Baustelle, am Telefon in der Zentrale, im Kundenservice, bei der Auftragsabwicklung oder im direkten Verkaufsgespräch – hinterlässt einen bleibenden Eindruck und formt das Vertrauen in die Marke.



Da jeder Mitarbeiter das Unternehmen nach außen repräsentiert, stellt sich für Führungskräfte im Mittelstand die entscheidende Frage:

Ist jedem Einzelnen seine persönliche Wirkung in seiner spezifischen Rolle vollkommen bewusst?

Kunden treten jedem Gespräch mit einer konkreten Erwartungshaltung gegenüber – sei es bezüglich Schnelligkeit, Verbindlichkeit, Fachkompetenz, Erreichbarkeit oder Empathie. Häufig weicht das eigene Selbstbild des Mitarbeiters jedoch spürbar von der Wahrnehmung und der Erwartung des Kunden ab. Wenn Mitarbeiter lernen, ihr eigenes Selbstbild kritisch zu reflektieren und die Erwartungshaltung des Kunden bewusst einzukalkulieren, verstehen sie sich nicht mehr als bloße Funktionsträger, sondern als gezielte Repräsentanten des Betriebes. So wird jeder Alltagskontakt zu einer echten Chance für Kundenbindung und Markenqualität.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Der unbewusste Auftritt – Was der Kunde wirklich wahrnimmt

In meinen über 35 Jahren Praxiserfahrung im Mittelstand habe ich immer wieder erlebt, dass Unternehmen Unsummen für Werbekampagnen ausgeben, während am Telefon oder auf der Baustelle binnen Sekunden Vertrauen verspielt wird.

Egal ob wir etwas tun oder unterlassen, ob wir freundlich zugewandt antworten oder genervt abwinken: Jedes Verhalten hat eine unmittelbare Wirkung auf unser Gegenüber.

Man kann nicht nicht kommunizieren. Wer seinen Mitarbeitern vermittelt, dass ihr tägliches Auftreten die wichtigste Visitenkarte des Hauses ist, verwandelt alltägliche Kontakte in bleibende Vertrauensmomente.

2.2 Haltung in der Krise: Charakter und Souveränität unter Druck

Die wahre Qualität einer Kundenbeziehung und die Haltung der Mitarbeiter zeigen sich nicht in ruhigen Zeiten, sondern genau dann, wenn es beim Kunden schwierig wird. Wenn eine Maschine unverhofft ausfällt, eine Reklamation im Service eskaliert, ein Projekt auf der Baustelle aus dem Zeitplan gerät oder Preisverhandlungen hart geführt werden, entscheidet kein Prospekt über den Ruf des Unternehmens.



In solchen Belastungsmomenten treffen extrem hohe Erwartungen und verärgerte Emotionen des Kunden direkt auf das Selbstbild des Mitarbeiters als kompetente Fachkraft. Ist der Kunde gestresst, projiziert er seine Frustration oft ungefiltert auf sein Gegenüber. Hier ist das Rollenbewusstsein der rettende Anker: Mitarbeiter müssen lernen, die eigene Person

von der beruflichen Rolle und dem eigentlichen Problem zu trennen. Das eigene Selbstbild nimmt keinen Schaden, wenn man versteht, dass sich die Wut des Kunden an die Funktion des Problemlösers richtet und nicht gegen die eigene Privatperson. Servicetechniker und Kundendienstmitarbeiter werden in der Krise so vom reinen Mechaniker zum souveränen Markenbotschafter, der verärgerte Emotionen auffängt, persönliche Grenzen respektvoll wahrt und kritische Situationen in gefestigte Kundenbeziehungen verwandelt. Zu meinem Bedauern übersehen viele Unternehmen die Chance, die in einer vorzüglichen Reklamationsbearbeitung liegt. Denn insbesondere, wenn Unstimmigkeiten die Geschäftsbeziehung belasten könnten, zeigen sich Charakter und Haltung eines Unternehmens.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Haltung in dunkelsten Stunden – Die Trennung von Schmerz und Rolle

Als meine Frau schwer erkrankte und später verstarb, erlebte ich zeitgleich den Verlust meines damaligen Arbeitsplatzes. Ich befand mich in absoluter Bodennähe. Doch inmitten dieser tiefen Erschütterung stand der 18. Geburtstag meiner Tochter Lena bevor. Ich traf die bewusste Entscheidung zu handeln: Trotz meines eigenen tiefen Schmerzes schlüpfte ich voll und ganz in meine Vater-Rolle, um für meine Tochter eine unvergessliche Geburtstagsfeier zu organisieren. Diese Erfahrung hat mich gelehrt: Haltung zeigt sich nicht im Schönwetter-Betrieb. Wenn im Unternehmen die Hütte brennt und Reklamationen eskalieren, brauchen Mitarbeiter ein klares Rollenverständnis, das ihnen hilft, den eigenen Stress zu steuern, die Kontrolle zu bewahren und als Fels in der Brandung zu stehen.

2.3 Jenseits des digitalen Getöses: Wie echte Resonanz entsteht

In einer Welt, die täglich lauter, schneller, digitaler wird, übertönen sich Unternehmen in Marketingkanälen, Social-Media-Feeds und Werbekampagnen gegenseitig. Doch das lauteste Getöse im Netz erzeugt noch lange keine nachhaltige Kundenbindung. Entscheidend ist nicht, wie viel Aufmerksamkeit ein Algorithmus generiert, sondern welche Wirkung und Resonanz ein Unternehmen beim Menschen hinterlässt.
Genau an diesem Punkt wird der Mitarbeiter zum entscheidenden Faktor und Botschafter: Denn während Marketing lediglich Versprechen gibt, löst Ihr Team diese im Alltag ein. Am Telefon, in der Reklamation, im Service oder auf der Baustelle. Kein Werbeslogan der Welt kann wettmachen, was in einer lieblosen Begegnung verloren geht. Umgekehrt hat eine wertschätzende, souveräne Haltung im direkten Kundenkontakt das Potenzial Kontakte in tiefes Vertrauen umzuwandeln. Echte Resonanz entsteht nicht durch bunte Pixel und viele Worte, sondern von Mensch zu Mensch – im direkten Miteinander.

2.4 Klarheit im Rollenspiel: Reflexion und eigene Wirkung

Um im Alltag und unter Belastung souverän zu agieren, benötigen Mitarbeiter Transparenz über ihr eigenes Handeln und ihre Wirkung auf andere. Durch das bewusste Reflektieren gewohnter Kommunikationsmuster und typischer All-

tagssituationen lernen Mitarbeiter, die Diskrepanz zwischen ihrem Selbstbild und dem Fremdbild der Kunden aktiv zu erforschen. Mithilfe von ehrlicher Selbstreflexion und strukturiertem Feedback – etwa durch gezielte Spiegel-Übungen oder Fragen wie „Welche Rolle erwartet mein Gegenüber in dieser konkreten Situation von mir?“ – erkennen Mitarbeiter blinde Flecken. Sie verstehen, ob der Kunde gerade einen mitfühlenden Zuhörer, einen klaren Ratgeber oder einen durchsetzungsstarken Verhandler braucht.

Dieses Bewusstsein ermöglicht eine hohe Situationseffizienz durch flexible Rollenwechsel, ohne dass man sich selbst verbiegen oder seine Authentizität aufgeben muss. So erstarren Teams in Konflikten nicht in Abwehrhaltungen, sondern tragen aktiv zur Qualität der Zusammenarbeit bei.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Vom „großen Zampano“ zur ehrlichen Selbstreflexion

Bei meinem ersten Schritt in die Selbstständigkeit im Jahr 2009 glaubte ich noch, der „große Zampano“ zu sein, der alles allein machen kann und niemanden für seinen Erfolg braucht. Ich verzettelte mich in zahllosen Feldern und scheiterte am Mangel an echter Selbstreflexion und Fokussierung.

Erst Jahre später, als ich mich intensiv mit meinen eigenen Denk- und Verhaltensmustern auseinandersetzte, mir professionelle Coaches an die Seite holte und eine „Gebrauchsanleitung für mich selbst“ verfasste, erkannte ich meine blinden Flecken. Nur wer bereit ist, das eigene Selbstbild ehrlich mit dem Fremdbild abzugleichen, gewinnt die innere Klarheit, die für echtes, wertebasiertes Auftreten notwendig ist.

2.5 Das Lebensrollen-Modell: Der innere Kompass für Haltung und Werte-Kanon

Das Rollenverständnis im Beruf lässt sich nicht isoliert betrachten; der Mensch bewegt sich täglich in einer Fülle von Lebenswirklichkeiten. Im Lebensrollen-Coaching schreiben Klienten zunächst alle Rollen auf, die sie im Alltag ausfüllen – vom Vater über den Unternehmer, den Ehepartner und den Vereinsvorsitzenden bis hin zum Konsumenten – was durchaus zu einer Sammlung von 25 verschiedenen Rollen führen kann.

Durch das Erkennen von Überschneidungen und Verwandtschaften wird diese Fülle auf die wesentlichen Kernrollen verdichtet, was Stress spürbar reduziert und den Fokus schärft. Für jede dieser Rollen wird anschließend eine ureigene Rollendefinition in einem prägnanten Leitsatz formuliert – so als wolle man dafür einen Oscar gewinnen – und mit einem einzelnen Anker-Wort versehen.

Der entscheidende Schritt führt von den erkannten Rollen direkt zum persönlichen Werte-Kanon. Jede Lebensrolle ist eng mit spezifischen Werten und moralischen Maßstäben verknüpft. Im Alltag geraten diese Rollen und ihre Werte jedoch zwangsläufig in Konkurrenz zueinander: Die Rolle als ehrgeiziger Berufstätiger verlangt Werte wie Erfolg, Durchsetzungsfähigkeit, Schnelligkeit und Effizienz, während die Rolle als liebender Familienmensch oder Partner Werte wie Nähe, Fürsorge, Geduld und Zeit einfordert.

Diese unterschiedlichen, sich teils widersprechenden Werte und moralischen Maßstäbe erklären die schleichende Zerris-

senheit (Ambivalenz) und die inneren Konflikte, unter denen viele Menschen und Führungskräfte leiden. Man fühlt sich zwischen den Ansprüchen aufgerieben und glaubt, den eigenen Maßstäben nicht mehr gerecht zu werden.

Viele neurodivergente Menschen (ADHS/Autismus) leisten jahrelang kräftezehrendes „Social Masking“ – sie setzen ständig gesellschaftlich erwartete Masken auf und zwängen sich in unpassende Korsetts, um nicht anzuecken. Dies erzeugt eine schleichende innere Zerrissenheit, Unverständnis über das eigene So-Sein und im schlimmsten Fall Selbsthass oder Burnout.
Echte Rollenklarheit entsteht erst, wenn wir aufhören, uns für das Umfeld zu verstellen. Wenn neurodivergente Mitarbeiter – etwa mit ADHS oder Autismus – erkennen, warum sie so ticken, wie sie ticken, wirkt diese Selbsterkenntnis oft wie ein erlösendes 'Nach-Hause-Kommen'. Die Diagnose oder das Verstehen der eigenen Neurologie wird zur erklärenden Schublade, die jahrelange Zerrissenheit auflöst. Werteorientierte Führung bedeutet hier, geschützte Räume der psychologischen Sicherheit zu schaffen, in denen Mitarbeiter ihre Masken gefahrlos ablegen können und ihr unverfälschtes Ich einbringen dürfen.

Erst durch die erreichte Klarheit in der sauberen Trennung der einzelnen Rollen und der Zuordnung der jeweiligen Werte lässt sich Zerrissenheit bewältigen. Wer weiß, in welcher Rolle er sich gerade befindet und welcher Wert in diesem Moment Priorität hat, kann sein Handeln vor sich selbst und anderen nachvollziehbar verargumentieren, innere Stabilität gewinnen und sich vor lähmenden Gewissenskonflikten

schützen. So wird aus der Rollenanalyse ein lebendiger Werte-Kompass für das gesamte Leben.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Von 25 auf 11 Rollen – Die Sätze, die mein Leben ordneten

Als mein Coach mich aufforderte, alle meine Lebensrollen aufzuschreiben, standen 25 Rollen auf meinem Papier. Ich war schockiert über diese Zersplitterung. Nach dem Eindampfen blieben 11 Kernrollen übrig. Die Ausarbeitung der Oscar-Sätze für jede dieser Rollen brachte den Durchbruch.

Für meine Vater-Rolle definierte ich: „Mit lockerer, entspannter und fürsorglicher Umarmung eine gesicherte, frei entfaltbare Zukunft ermöglichen.“. Für meine Witwer-Rolle lautete der Leitsatz: „Trotz Schmerz mit Dankbarkeit an schöne Zeiten denken und Freude empfinden für die neue Chance.“. Diese Formulierung half mir, die widersprüchlichen Erwartungen an meine Rollen zu entflechten und innere Zerrissenheit in krisenfeste Klarheit zu verwandeln.

2.6 Das eigene „Warum“ & Selbstbild: Authentizität statt Verbiegung

Eine starke Haltung im Kundenkontakt basiert auf einem gefestigten Selbstbild und dem Bewusstsein über das persönliche „Warum“.

Neurowissenschaftliche Forschungen belegen, dass reine Logik ohne emotionale Verankerung keine nachhaltigen Entscheidungen erzeugt, da unser Gehirn auf Bauchentscheidungen und emotionale Auswertung angewiesen ist.

Das limbische System verarbeitet Emotionen, steuert unsere tiefsten Antriebe und ist der Ort, an dem unser „Warum“ verankert liegt. Wer sein persönliches „Warum“ kennt, spricht die emotionalen Motive und Werte seines Gegenübers direkt an und aktiviert das limbische System, was echtes Vertrauen und Begeisterung schafft.

Vom emotionalen „Warum“ führt der Weg über das strukturierte „Wie“ (die Werte und Prozesse) zur konkreten Lösung im „Was“ (dem Produkt oder der Dienstleistung).



Diese Reihenfolge entspricht der natürlichen Funktionsweise unseres Gehirns. Mitarbeiter, die ihr persönliches „Warum“ mit der Haltung des Unternehmens verbinden können, müssen sich im Kundenkontakt nicht verbiegen. Sie treten Kunden ehrlich, selbstbewusst und auf Augenhöhe entgegen.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Wenn Ihr „Warum“ den Weg leuchtet

Anfangs habe ich im Vertrieb versucht, Kunden über reine Fakten, Zahlen und Produktmerkmale im „Was“ zu überzeugen. Erst als ich verstand, dass Vertrauen im limbischen System entsteht und Menschen von Werten und Überzeugungen berührt werden, änderte sich meine gesamte Kommunikation.

Mein Credo „Werte machen Leben lebenswert“ ist kein Marketing-Gag, sondern mein persönliches „Warum“. Wer als Mitarbeiter oder Führungskraft sein inneres „Warum“ spürt, strahlt eine natürliche Überzeugungskraft und Souveränität aus, die durch kein auswendig gelerntes Skript ersetzt werden kann.

2.7 Wertschätzende Kommunikation & GFK: Deeskalation nach Marshall B. Rosenberg

Für gelungene Begegnungen und die Klärung von Konflikten ist die Methode der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg ein unverzichtbares Werkzeug im Berufsalltag.

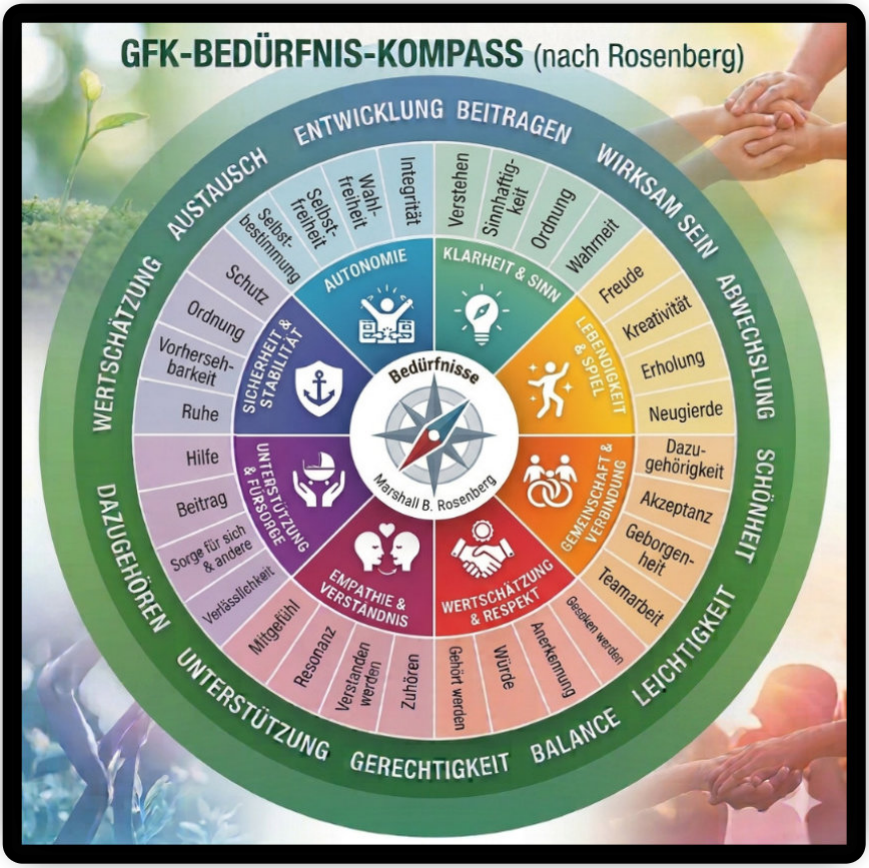
Statt bei Problemen in Schuldzuweisungen, Bewertungen oder Abwehrhaltungen zu verfallen, gliedert sich die GFK in vier klare Schritte:

1. **Beobachtung**: Die Situation sachlich und neutral beschreiben, ohne Bewertungen oder Vorwürfe einfließen zu lassen.
2. **Gefühle**: Die eigene innere Verfassung ehrlich benennen („Ich mache mir Sorgen…“ / „Ich fühle mich gestresst…“), um Transparenz zu schaffen.

3. **Bedürfnisse**: Die tieferen Ursachen der Gefühle aufzeigen („Mir ist Verlässlichkeit und Termintreue wichtig…“).
4. **Bitte**: Eine klare, konkrete und erfüllbare Handlungsbitte formulieren („Könntest du mir sagen, wann der Bericht fertig sein wird oder ob du Unterstützung brauchst?“).

Durch die Anwendung der GFK fühlen sich Gesprächspartner nicht angegriffen oder entwertet.

Das Gespräch bleibt auf Augenhöhe, emotionale Konflikte deeskalieren und der Fokus wird gemeinsam auf bedürfnisorientierte Lösungen gelenkt.



Dialoge über Grenzen hinweg – Die heilende Kraft der Kommunikation

Einen Tag nach dem Tod meiner Frau begann ich, SMS-Nachrichten an ihr Postfach zu schicken. Über Monate hinweg hielt ich diesen ungewöhnlichen Dialog aufrecht: Ich berichtete von Fortschritten, teilte meine Sorgen, gestand eigene Fehler ein und bedankte mich für die gemeinsame Zeit.

Dieses ventilierende Schreiben war für mich eine Form der tiefen Klärung. Es hat mir gezeigt, wie essenziell es ist, Dinge auszusprechen, Verzeihung zu ermöglichen und den Blick frei zu machen für einen Neuanfang. In Unternehmen verhindert die Gewaltfreie Kommunikation genau jene Sprachlosigkeit und verdeckten Verletzungen, die Teams andernfalls lähmen.

2.8 Gute Fragen statt vorschnelle Urteile: Die Symbiose von Körper, Geist und Seele

Wertschätzende Kommunikation zeichnet sich auch dadurch aus, vorschnelle Urteile zurückzustellen und stattdessen offene **Neugier-Fragen** zu stellen.

Wer Fragen stellt wie „Was ist dir in dieser Sache wirklich wichtig?“ oder „Welche Möglichkeiten siehst du, wie wir hier weiterkommen?“, lädt sein Gegenüber ein, die Perspektive zu wechseln und gemeinsame Schnittmengen zu entdecken.

Menschsein im beruflichen Umfeld bildet immer eine untrennbare Symbiose aus Körper, Geist und Seele. Mitarbeiter dürfen nicht auf reine Arbeitskraft reduziert werden.

Wenn Unternehmen Räume schaffen, in denen wertschätzendes Fragen gepflegt wird, Verantwortungskultur gelebt wird und abweichende Gedanken erlaubt sind, werden die oft ungenutzten Schätze und das verborgene Wissen im Betrieb sichtbar gemacht.

So entwickeln sich Mitarbeiter von reinen Befehlsempfängern zu engagierten Mitdenkern, Mitgestaltern und stolzen Markenbotschaftern. Denn sie lieben es, Sinnhaftigkeit und Erfüllung in ihrem Wirken zu erkennen. Wenn der Mensch sich gebraucht fühlt, wachsen Selbstwert und Engagement wie von selbst.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Die ungenutzten Schätze im Unternehmen bergen

In vielen mittelständischen Betrieben erleben wir eine gewaltige Potenzialvergeudung, weil Mitarbeiter nur ausführen, statt mitzudenken. Wenn Führungskräfte aufhören, nur Anweisungen zu erteilen und stattdessen beginnen, echte Neugier-Fragen zu stellen, passiert etwas Magisches: Mitarbeiter fühlen sich in ihrer Würde wahrgenommen, bringen eigene Ideen ein und übernehmen freiwillig Verantwortung.

Deine Mitarbeiter sind deine Schätze. Wer sie mit Geist und Seele einbindet und ihr Rollenbewusstsein stärkt, schafft eine Unternehmenskultur, die auch für Kunden unverwechselbar wird.

Raum für Ihre Gedanken & Notizen

3. KAPITEL
MITARBEITER FINDEN
WERTEBASIERTES RECRUITING



3. KAPITEL

Mitarbeiter finden, wertebasiertes Recruiting

3.1 Seelenkongruente Wertepassung: Warum Qualifikationen austauschbar sind, Haltung jedoch nicht

In Zeiten des akuten Fachkräftemangels stehen mittelständische Unternehmen (KMU) vor einer zentralen Herausforderung: Klassische Recruiting-Methoden, die sich primär an Zeugnissen, lückenlosen Lebensläufen und fachlichen Qualifikationen orientieren, greifen in der heutigen Arbeitswelt zu kurz. Zwar sind fachliche Kenntnisse die „handwerkliche" Voraussetzung für eine Stelle, doch sie sagen wenig darüber aus, wie ein Mensch unter Druck agiert, wie er im Team kommuniziert, wie er Kunden gegenübertritt oder welche besonderen Fähigkeiten in ihm schlummern.

Arbeitnehmer und engagierte Mitarbeiter lassen sich heute kaum mehr allein durch rein monetäre Anreize oder andere Incentives anlocken. Nach aktuellen Erkenntnissen weist nur noch ein kleiner Bruchteil der Beschäftigten eine echte emotionale Bindung zum Arbeitgeber auf. Die Ursache liegt auf der Hand: Menschen suchen nach Sinnhaftigkeit, Zugehörigkeit und einem Arbeitsumfeld, in dem ihre persönlichen Werte geachtet werden. Wenn die privaten Werte eines Mitarbei-

ters mit den gelebten Grundsätzen und der Unternehmensrichtlinie in spürbare Übereinstimmung gebracht werden, entsteht eine seelenkongruente Wertepassung. Diese Passung ist der Schlüssel für eine tiefe emotionale Verbundenheit: Unternehmensziele und alltägliche Prozesse müssen nicht mehr mühsam verordnet werden, sondern werden von den Mitarbeitern aus eigener Überzeugung verstanden, mitgetragen und mit Leben gefüllt.

Werte wirken in diesem Prozess wie ein Leuchtturm: Sie strahlen ihr Licht unübersehbar nach außen. Passt das Licht des Unternehmens zum inneren Kompass des Bewerbers, entsteht eine natürliche Anziehungskraft, die weit über das hinausgeht, was eine bloße Stellenanzeige bewirken kann.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Die Leuchtturm-Wirkung: Wenn Werte echte Verbundenheit schaffen

In meinen Beratungen und Vorträgen im Mittelstand frage ich Führungskräfte oft: „Was würde in Ihrem Unternehmen passieren, wenn die persönlichen Überzeugungen Ihrer Mitarbeiter und die definierten Leitlinien der Firma zu 80 oder 90 Prozent übereinstimmen würden?“

Ein Leuchtturm verändert weder den Wind noch das Wetter auf rauer See, aber er gibt den Schiffen verlässliche Orientierung. Wenn Ihr Unternehmen seine Werte nicht nur als gedrucktes Leitbild an die Wand hängt, sondern im Alltag spürbar vorlebt, werden Sie für genau die Menschen attraktiv, die nach demselben Kompass navigieren. Das spart lange Einarbeitungszeiten, reduziert Reibungsverluste und schafft ein Fundament aus echter Loyalität.

3.2 Werte im Wandel: Der Generationen-Dialog im Recruiting – wenn Sinnsuche auf Erfahrung trifft

Wenn wir heute über die Gewinnung von Mitarbeitern sprechen, kommen wir an einem Phänomen nicht mehr vorbei: Der Arbeitsmarkt hat sich nicht nur von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt, sondern er erlebt einen tiefgreifenden Werte-Generationenwandel.

Auf der einen Seite stehen erfahrene Leistungsträger und Führungskräfte – oft geprägt von der Babyboomer-Generation oder der Generation X. Sie sind aufgewachsen mit einem klaren Leistungsethos, Pflichtbewusstsein, Loyalität und dem Stolz, durch Fleiß und Durchhaltevermögen etwas aufzubauen. Auf der anderen Seite drängen die Generationen Y und Z in die Unternehmen. Sie bringen völlig neue Prioritäten mit an den Verhandlungstisch: Sinnhaftigkeit (Purpose), psychologische Gesundheit, Flexibilität, Transparenz und die unnachgiebige Frage nach der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung eines Arbeitgebers.

Vom unreflektierten Klischee zur echten Werte-Synthese

Allzu oft erleben wir in den Medien und an den Stammtischen des Mittelstands ein pauschales Bashing: „Die Jugend von heute will nicht mehr richtig arbeiten, sondern nur noch Work-Life-Balance und dreitägige Arbeitswochen." Doch diese Sichtweise greift viel zu kurz – und sie kostet Unternehmen täglich wertvolle Potenziale.

Was auf den ersten Blick wie ein unüberbrückbarer Graben wirkt, ist in Wahrheit ein Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Lebensrollen und Lebenslagen. Jede Generation entwickelt ihre Werte aus den Prägungen ihrer Zeit. Wo früher materielle Sicherheit und Stabilität die zentralen Motive waren, fordern junge Menschen heute eine Lebens- und Arbeitswelt, die nicht erst im Ruhestand lebenswert wird, sondern im Hier und Jetzt.

Wer als Unternehmen heute erfolgreich rekrutieren will, darf diese Haltung nicht belächeln, sondern muss lernen, die jeweiligen Stärken beider Welten miteinander zu verbinden:

- **Die erfahrenen Generationen** bringen Stabilität, tiefes Prozesswissen, Stehvermögen in Krisen und eine gewachsene Loyalität mit.
- **Die jüngeren Generationen** bringen Mut zum Hinterfragen verkrusteter Strukturen, digitale Selbstverständlichkeit, den Wunsch nach ehrlicher Nachhaltigkeit und frischen Rückenwind für Innovationen mit.

Wertebasierte Personalauswahl bedeutet deshalb nicht, dass sich die eine Generation der anderen unterwerfen muss. Es geht darum, im Recruiting-Prozess eine **gemeinsame Werte-Landebahn** auszurollen.

Das Vorstellungsgespräch neu denken: Die Werte-Landebahn betreten

Wie übersetzen sich diese Erkenntnisse nun konkret in das Vorstellungsgespräch?

Klassische Interviews gleichen oft einem Verhör: Der Arbeitgeber prüft Fachkompetenzen und lückenlose Lebensläufe, während der Bewerber eingedrillte Antworten gibt. In Zeiten des Werte-Wandels funktioniert dieses Muster nicht mehr. Junge Talente spüren mit feinsten Antennen, ob die glänzenden Werte-Slogans auf der Karriere-Website nur Marketing-Fassade sind oder ob im Unternehmen echter Geist herrscht.

Eine klassische Vorgehensweise filtert möglicherweise auch wertvolle neurodivergente Talente vorschnell aus. Wertebasiertes, neuroinklusives Recruiting verzichtet auf rhetorische Verhöre und stellt stattdessen ehrliche Neugier-Fragen zu den optimalen Arbeitsbedingungen: „In welcher Arbeitsumgebung (z. B. reizarm, flexible Fokuszeiten, direkte Schriftkommunikation) kannst du deine Superkräfte am besten entfalten?“ Ein wertebasiertes Recruiting stellt Neugier-Fragen auf Augenhöhe:

- **Vom Lebenslauf zur Lebenshaltung**: Fragt nicht nur: „Was haben Sie bisher gemacht?“, sondern: „Welche Werte sind Ihnen bei Ihrer täglichen Arbeit persönlich wichtig, und unter welchen Bedingungen blühen Sie so richtig auf?“
- **Die Erwartungs-Gegenprobe**: Gebt dem Bewerber echten Raum für die Frage: „Was erwarten Sie von uns als Führungskraft und Team, damit Sie Ihre Rolle mit Freude und Verantwortung ausfüllen können?“
- **Der Ehrlichkeits-Check bei Differenzen**: Wenn sich zeigt, dass Wünsche (z. B. nach Flexibilität) auf bestehende Prozesse treffen, weicht nicht aus, sondern thematisiert den

Konflikt offen: „Hier haben wir unterschiedliche Ausgangspunkte – wie können wir gemeinsam eine Brücke bauen, die für beide Seiten tragfähig ist?“

Wenn ein Unternehmen im Recruiting mutig zeigt, wofür es steht – und wofür nicht –, wie es mit Individualität umgeht, entsteht auch für neurodivergente Talente der Leuchtturm-Effekt: Man zieht nicht mehr irgendwelche Bewerber an, sondern genau jene Menschen, deren persönliche Überzeugungen mit der Kultur des Hauses in echter Resonanz stehen.



3.3 Sogwirkung statt Druck: Das Prinzip des „Finden-Lassens“

Volksweisheiten wie „Wer suchet, der wird finden“ prägen seit jeher unser Denken.

Im Recruiting führt ständiges und verkrampftes Suchen nach Personal jedoch häufig zu Druck, hohen Akquisitionskosten und vorschnellen Kompromissen bei der Einstellung.

Ein werteorientierter Ansatz kehrt dieses Prinzip um: Statt mit aggressivem Headhunting oder lauten Versprechungen um Bewerber zu werben, konzentrieren sich wertebewusste KMU darauf, eine sichtbare „Landebahn“ für die passenden Talente zu bauen. Sie setzen auf Resonanz, nicht auf Sprüche.

Durch authentische Einblicke in den echten Arbeitsalltag und eine Kultur, in der Mitarbeiter mitdenken und geschätzt werden, entsteht eine kraftvolle Sogwirkung.

Wer sich finden lässt, schafft die Voraussetzungen dafür, dass Bewerber von sich aus auf das Unternehmen aufmerksam werden.

Menschen schließen sich gerne Gemeinschaften an, in denen Begeisterung, Ehrlichkeit und gegenseitiger Respekt keine Lippenbekenntnisse sind, sondern täglich vorgelebt werden. Wenn die Unternehmenskultur leuchtet, ziehen Sie automatisch Bewerber an, die von sich aus mitgestalten wollen.

Da sich der Arbeitsmarkt verändert hat und willige Arbeitssuchende sich heute das passende Unternehmen aussuchen können, macht diese Vorgehensweise Sinn.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Vom Konditor-Handwerk gefunden – Wie Freude und Begeisterung den Weg weisen

Als meine Tochter während ihres Freiwilligen Ökologischen Jahrs (FÖJ) auf einem Biohof im Westerwald lebte, ging ich fest davon aus, dass sie danach für ein Studium nach Hause zurückkehren würde. Doch auf dem Hof entdeckte sie neben der Landarbeit eine ganz neue Leidenschaft: das Kochen und vor allem das experimentelle Backen.

Ihre Freude und Hingabe dabei waren so spürbar, dass nicht sie nach dem Beruf suchte – sondern der Beruf des Konditors sie im übertragenen Sinne „ansprang" und fand. Aus dieser eigenen Begeisterung heraus reifte in ihr der Entschluss, das Konditorhandwerk von der Pieke auf zu erlernen. Sie nahm mehrere Einladungen zum Probearbeiten an und setzte ihre Lehre schließlich fernab der Heimat an der Ostsee in einem 5-Sterne-Hotel um. Genau das passiert beim Prinzip des Finden-Lassens: Wer Dingen mit echter Leidenschaft, Haltung und Freude nachgeht, erzeugt eine Anziehungskraft, die den richtigen beruflichen Weg von ganz allein aufzeigt.

3.4 Denkanstöße im Erstgespräch: Wertehaltung frühzeitig spürbar machen

Um bereits im Auswahlprozess herauszufinden, ob eine echte Wertepassung vorliegt, müssen Vorstellungsgespräche neu gedacht werden. Standardisierte Fragen nach Stärken und Schwächen erzeugen meist nur auswendig gelernte Antworten. Wertebasiertes Recruiting setzt stattdessen auf offene Neugier-Fragen, die das Gegenüber einladen, über die eigene Haltung, persönliche Prioritäten und vergangene Ent-

scheidungen zu reflektieren. Fragen wie „Welche Werte sind Ihnen in der Zusammenarbeit mit Kollegen besonders wichtig?“ oder „Wie gehen Sie persönlich damit um, wenn etwas schiefgeht?“ gewähren ehrliche Einblicke in den inneren Kompass des Bewerbers. Ebenso entscheidend ist die Ehrlichkeit des Unternehmens: Bewerber spüren genau, ob das Gespräch von echter Wertschätzung geprägt ist oder ob hierarchische Machtdemonstrationen dominieren. Wer im Erstgespräch Transparenz zeigt, ungeschminkt über Herausforderungen spricht und klar macht, wie im Betrieb Verantwortung getragen wird, setzt von der ersten Minute an ethische Leitplanken für die spätere Zusammenarbeit.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Bewerbungsmühen & Herzensprioritäten.
Mein eigener Weg

Nach der Trennung von meinem früheren Arbeitgeber schrieb ich über 100 Bewerbungen, um schnellstmöglich eine neue Anstellung zu finden. Es ergaben sich relevante Gespräche, und mehrere Unternehmen zeigten großes Interesse. Doch mitten in dieser Phase wurde mir schlagartig klar, was ich da eigentlich tat: Ich war kurz davor, eine mehrwöchige Einarbeitung fernab von zu Hause anzunehmen – genau in der Phase, in der meine Tochter mitten in ihren Abiturvorbereitungen steckte.

Meine wichtigste Lebensrolle in diesem Moment war die des Vaters. Aus dieser Werteentscheidung heraus sagte ich allen interessierten Firmen ab. Erst als mir mein eigener Wertekompass wieder vollkommen klar war, taten sich ganz neue, passende Türen in meiner direkten Region auf. Erst wenn wir unsere eigenen Prioritäten und Werte kennen, treffen wir Entscheidungen, die langfristig tragen.

4. KAPITEL
MITARBEITER BEHANDELN WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNG & FEHLERKULTUR



4. KAPITEL

Mitarbeiter behandeln, wertschätzende Führung & Fehlerkultur

4.1 Führung auf Augenhöhe: Menschlichkeit, Respekt und Wahrhaftigkeit als Grundpfeiler

Eine werteorientierte Unternehmenskultur entsteht nicht durch gedruckte Leitbilder oder sonntägliche Appelle der Geschäftsführung. Sie beweist sich täglich an jenem Ort, an dem Führungskräfte und Mitarbeiter Entscheidungen treffen, miteinander kommunizieren, Kritik äußern und Verantwortung übernehmen.

In vielen traditionellen Betrieben ist Führung noch immer von starkem Kontrollbedürfnis, starrer Hierarchie und Absicherungsmentalität geprägt. Doch Kontrolle und stures Überprüfen ersticken den kreativen Leistungswillen und verhindern, dass Menschen eigenverantwortlich handeln. Echte Führung auf Augenhöhe basiert auf **Menschlichkeit, Respekt und Wahrhaftigkeit**. Sie versteht Mitarbei-



ter nicht als reine Ausführer, sondern als mündige Partner im Betrieb. Wertschätzung zeigt sich dabei nicht in einmaligen Bonuszahlungen oder jährlichen Firmenfeiern. Sie zeigt sich im aufmerksamen Zuhören, im wertschätzenden Umgang mit abweichenden Meinungen und in der ehrlichen Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und Vertrauen zu schenken. Wer als Führungskraft Wahrhaftigkeit vorlebt und den Mut besitzt, auch unbequeme Themen offen anzusprechen, schafft jene psychologische Sicherheit, auf der nachhaltiger Erfolg und gegenseitiger Respekt erblühen.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Wahrhaftigkeit vorleben – Führung beginnt bei der eigenen Haltung

Als Berater werde ich oft gefragt, wie man Werte im Betrieb „verordnen“ kann. Meine Antwort lautet stets: Gar nicht. Werte lassen sich nicht per Anweisung verordnen – man kann sie nur vorleben.

Wenn Führungskräfte von Vertrauen sprechen, aber jede kleine Entscheidung kontrollieren, entsteht eine zerstörerische Doppelmoral. Wertschätzung entsteht dort, wo Führungskräfte den Mut aufbringen, ihren Mitarbeitern ehrlichen Glauben an deren Fähigkeiten zu schenken, Verantwortungsräume zu öffnen und sich selbst als nahbarer Mensch auf Augenhöhe zu zeigen.

4.2 Fehler als Lehrmittel: Aufbau einer echten Fehlerkultur („Fehler machen erfolgreich“)

Wie ein Unternehmen mit Fehlern umgeht, offenbart den wahren Kern seiner Unternehmenskultur.

Wenn etwas schiefgeht – sei es ein missglücktes Kundenprojekt, eine fehlerhafte Maschinenabstimmung oder eine verpasste Frist –, stellt sich in vielen Betrieben sofort die reflexive Reflexfrage: „Wer ist schuld?“. Die Suche nach Sündenböcken führt jedoch direkt in eine Kultur der Angst, der Vertuschung und der Lähmung.

Eine wertebasierte Führungskultur ersetzt die Schuldfrage durch die Lösungsfrage: „Was können wir daraus lernen und wie verhindern wir diesen Fehler künftig?“.

Fehler sind keine Schande, sondern unsere effektivsten Lehrmittel.

Nur wer Fehler zulässt und als notwendige Entwicklungsschritte begreift, ermöglicht Innovation, Kreativität und echtes Wachstum.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Perfektionismus und die Heilsamkeit von Fehlern

In einer früheren Phase meines Lebens war ich von einem extremen beruflichen Perfektionismus getrieben. Das ging so weit, dass ich unter heftigster Neurodermitis litt und mir mein Körper schmerzhaft signalisierte, dass etwas gewaltig aus dem Ruder gelaufen war. Erst mein Heilpraktiker wusch mir damals gehörig den Kopf und brachte mich zum Umdenken. Fehler sind keine Katastrophen – sie sind sehr erprobte Lehrmittel. Wenn wir den Zwang ablegen, unfehlbar sein zu müssen, und uns erlauben, aus Fehlern zu lernen, gewinnen wir eine enorme innere Stärke und Gelassenheit. Unternehmen, die Fehler als Lernchancen feiern, schaffen krisenfeste Teams, die gemeinsam über sich hinauswachsen.

Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis und zum Verzeihen. Wer sich selbst und anderen Fehler verzeihen kann, befreit sich von lähmendem Perfektionismus und schafft ein Klima, in dem Mitarbeiter mutig neue Wege beschreiten, statt aus Angst vor Fehlern in der Passivität zu erstarren.

Eine wertebasierte Fehlerkultur sucht auch bei Leistungsschwankungen nicht nach Schuldigen, sondern analysiert die Rahmenbedingungen. Ein „Fehler" unter Reizüberflutung ist kein Mangel an Wollen, sondern ein Hilferuf nach Schutz. Genauso zeigt sich das Prinzip Menschlichkeit (TTL – Turnen, Tanzen, Lachen) darin, individuelle Regulierungsmechanismen im Alltag zu respektieren – sei es das Tragen von Noise-Cancelling-Kopfhörern, Bewegungspausen bei ADHS oder reizarme Rückzugsorte für Autisten.

4.3 Ungestellte Fragen & ungenutztes Wissen: Mitarbeiter zu Mitgestaltern machen

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen liegt ein gewaltiger, oft völlig ungenutzter Schatz brach: das Erfahrungswissen, die Ideen und die Beobachtungen der eigenen Mitarbeiter. Viel zu oft beschränkt sich Führung darauf, Anweisungen von oben nach unten durchzustellen und reine Ausführung einzufordern.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Schätze heben durch Neugier-Fragen

Bei meinen Impulsvorträgen im Mittelstand stelle ich oft die Frage: „Was wäre in Ihrem Betrieb möglich, wenn Ihre Mitarbeiter nicht nur Dienst nach Vorschrift machen, sondern mit ihrem ganzen Wissen und Herzen mitdenken würden?“.

Es braucht keine komplizierten Beraterkonzepte, um dieses Potenzial zu wecken. Es braucht Führungskräfte, die ehrlich neugierig sind, echte Fragen stellen und ihren Mitarbeitern zuhören. Wenn Mitarbeiter spüren, dass ihre Meinung zählt und ihre Ideen ernst genommen werden, entsteht eine Welle von Eigeninitiative und Tatkraft, die das gesamte Unternehmen beflügelt.

Dabei gilt das Grundprinzip: **Mitarbeiter sind Schätze**. Wer wissen möchte, wie Prozesse verbessert, Kundenprobleme schneller gelöst oder Produkte praxisnäher gestaltet werden können, muss aufhören, fertige Antworten vorzugeben, und anfangen, offene Neugier-Fragen zu stellen.

Fragen wie „Was beobachtest du im täglichen Kundenkontakt?“, „Wo verlieren wir unnötig Zeit?“ oder „Welchen Vorschlag hast du, um dieses Problem nachhaltig zu lösen?“ signalisieren echte Wertschätzung und ermutigen Mitarbeiter, ihr Denken einzubringen. Wenn Führungskräfte Räume schaffen, in denen auch unbequeme Fragen gestellt und abweichende Gedanken willkommen geheißen werden, verwandeln sich reine Befehlsempfänger in engagierte Mitdenker, Mitgestalter und stolze Markenbotschafter des Unternehmens.

4.4 Der Spiegel eigener Haltung

Die Reaktion deines Teams ist der ehrlichste Spiegel deiner eigenen Haltung. Wenn eine Führungskraft unter Stress mit Hektik oder Druck reagiert, erzeugt sie beim Mitarbeiter Abwehr und Distanz als Resonanz. Reagiert sie hingegen mit Neugier-Fragen, Wertschätzung und klarer Haltung, schwingt das Team in Form von Mitdenken, Eigenverantwortung und Vertrauen zurück.

1. Die Resonanz der Biologie: Druck erzeugt Schutzreflexe

Wenn eine Führungskraft in Stressmomenten mit Hektik, Kontrolle oder lautem Druck reagiert, aktiviert sie im Gehirn des Mitarbeiters unbewusst den biologischen Schutzmodus (Kampf, Flucht oder Erstarren).

Die Resonanz im Team: Mitarbeiter gehen in die Abwehr, suchen nach Rechtfertigungen, verstecken Fehler oder ziehen sich in den „Dienst nach Vorschrift“ zurück. Druck blockiert das Denkvermögen und erzeugt soziale Kälte.

Die Alternative: Bleibt die Führungskraft hingegen besonnen und signalisiert emotionale Sicherheit, baut sie Barrieren ab und bleibt gemeinsam mit dem Team voll handlungsfähig.

2. Der Spiegel von Selbstbild und Fremdbild

Das Verhalten der Mannschaft ist der ehrlichste Seismograph für die erlebte Führungskultur. Führungskräfte glauben oft, sie seien offen und nahbar (ihr Selbstbild), wundern sich aber über passive Mitarbeiter.

Was das Team zurückspiegelt – ob Angst vor Fehlern oder mutiges Mitdenken –, zeigt ungeschminkt das reale Fremdbild der Führungskraft.

Merksatz: Ein Team spiegelt nicht das, was gepredigt wird, sondern was die Führungskraft unter Druck vorlebt.

3. Das Werkzeug: Von der Steuerung zu den Neugier-Fragen

Ein Befehl oder ein Vorwurf verschließt den Raum für eigene Ideen. Eine Neugier-Frage hingegen öffnet ihn:

Statt zu sagen: „Warum ist das schon wieder schiefgelaufen?“ (erzeugt Abwehr)

Fragt die werteorientierte Führungskraft: „Wie nimmst du die Situation wahr und welche Lösung siehst du als Nächstes?“

Die Wirkung: Das Gegenüber wird nicht als bloßer Funktionsträger, sondern als mitdenkender Experte und Partner auf Augenhöhe wahrgenommen.

4. Der Schwingungseffekt: Wie Vertrauen zurückschwingt

Wie bei einer Stimmgabel überträgt sich die innere Frequenz der Führungskraft direkt auf das Umfeld.

Wer Wertschätzung, echte Zugewandtheit und klare Haltung aussendet, gibt seinem Team den nötigen Halt und den Raum zum Wachsen.

Die Resonanz ist keine reine Gehorsamkeit mehr, sondern echte Eigenverantwortung, aktives Mitdenken und tiefes gegenseitiges Vertrauen.

5. Resonanz ist kein Zufall

Die Reaktion Ihres Teams ist also nie Zufall – sie ist das getreue Echo Ihrer eigenen Haltung. Wenn Sie unter Druck mit Hektik oder Kontrolle reagieren, ernten Sie Absicherung, Rechtfertigung und Dichtmachen.

Wenn Sie hingegen Innehalten vor Aktionismus stellen, ehrliche Neugier-Fragen nutzen und Wertschätzung vorleben, verändert sich das gesamte Feld.
Ihr Team schwingt dann nicht mehr in Angst, sondern in Vertrauen, Eigeninitiative und echter Partnerschaft zurück.



Raum für Ihre Gedanken & Notizen

5. KAPITEL
MITARBEITER BINDEN ZUSAMMENHALT, SINN & KRISENFESTIGKEIT



5. KAPITEL

Mitarbeiter binden – Zusammenhalt, Sinn & Krisenfestigkeit

5.1 Sinnstiftung & Vision: Orientierung an Entwicklungs- und Bedürfnisschichten

In der modernen Arbeitswelt lässt sich echte Mitarbeiterbindung nicht mehr durch reine Bonuszahlungen, sonstige Incentives oder geldwerte Vorteile erzwingen. Menschen suchen heute nach Sinnhaftigkeit, Orientierung und einer Perspektive, mit der sie sich aus innerer Überzeugung identifizieren können. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bedeutet dies, dass die langfristige Bindung von Mitarbeitern dort beginnt, wo Arbeit als sinnvoll, wertvoll und gehaltvoll erlebt wird.

Diese Entwicklung lässt sich wissenschaftlich und psychologisch durch Modelle wie die Maslowsche Bedürfnispyramide sowie das Entwicklungsmodell von Clare W. Graves beschreiben. Während auf den untersten Stufen primär die Deckung von Grundbedürfnissen sowie materielle Sicherheit stehen, gewinnen mit steigender Reife soziale Einbindung, individuelle Entfaltung und das Streben nach Sinnstiftung in der Gemeinschaft entscheidend an Bedeutung. Wenn Existenzängste die Oberhand gewinnen, geht der Blick für Visionen und Sinn verloren. Werden Grundbedürfnisse und Sicherheit je-

doch verlässlich erfüllt, streben Menschen nach Aufgaben, die ihrer eigenen Wertehaltung entsprechen.

Eine gemeinsame Vision dient hierbei als richtungsweisender Leitstern. Sie erinnert daran, dass über das reine Tagesgeschäft hinaus eine übergeordnete Aufgabe existiert. Wenn es der Unternehmensführung gelingt, die Sinnstiftung des Betriebes transparent zu vermitteln und mit den persönlichen Werten der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen, entsteht eine seelenkongruente Wertepassung und ein nachhaltiges Miteinander.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Visionen als Leitsterne – Das Haus am See und das Wohnmobil

Über meinem Arbeitsplatz hingen jahrelang zwei Bilder als Visualisierungen meiner eigenen Lebensvisionen: ein Wohnmobil und ein Haus am See. Das Wohnmobil stand für Freiheit und Flexibilität, während das Haus am See im Laufe der Zeit zu einem Sinnbild für Ankommen, Ruhe, inneren Frieden und autarkes Glück wurde.

Visionen sind keine Spinnereien, sondern Orientierungspunkte, die uns auch durch schwierige Phasen leiten. Unternehmen brauchen genau solche greifbaren Leitsterne: Wenn Mitarbeiter verstehen, wo die gemeinsame Reise hingeht und welchen Beitrag ihr Handeln für das große Ganze leistet, entsteht eine intrinsische Bindung, die durch kein Mitbewerberangebot so leicht erschüttert werden kann.

5.2 Halt in krisenhaften Zeiten: Werte als unerschütterliches Fundament

Wirtschaftliche Turbulenzen, Marktveränderungen oder interne Umbrüche stellen die Krisenfestigkeit von Teams auf eine harte Probe. In Phasen hoher Unsicherheit stoßen reine Arbeitsanweisungen und bürokratische Prozesse schnell an ihre Grenzen. Was Menschen in krisenhaften Zeiten wirklich Halt gibt, ist eine stabile Basis aus gemeinsamen Überzeugungen und Werten und ein aktives soziales Engagement kann dann wie ein unerschütterliches Schutznetz wirken. Wenn Mitarbeiter erleben, dass ihr Arbeitgeber auch in schwierigen Zeiten Verantwortung übernimmt und auch soziales Engagement fördert, entsteht tiefe Identifikation.

Auch oder gerade auch in Krisen wirken Werte wie Leuchttürme: Sie verändern zwar weder den Sturm noch die Stärke der Wellen, aber sie senden ihr Licht durch den Nebel und zeigen den sicheren Kurs. Wenn die Welt um ein Unternehmen herum ins Schwanken gerät, verhindern klar definierte Werte und verlässliche Rollen, dass Teams in Orientierungslosigkeit oder Passivität verfallen.

Darüber hinaus spannt ein bewusst gelebter Wertekanon im Unternehmensalltag ein unsichtbares Schutznetz auf. Wenn sich Mitarbeiter darauf verlassen können, dass Werte wie Verlässlichkeit, Loyalität, Achtsamkeit und Zusammenhalt auch bei rauer See gelten, entsteht eine fundamentale psychologische Sicherheit. Dieses Vertrauen stärkt die Widerstandskraft des gesamten Betriebes und schweißt die Mannschaft gerade in Herausforderungen fest zusammen.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Das Werte-Netz in haltlosen Zeiten

Als mein eigenes Leben durch schwere Schicksalsschläge (den Verlust meiner Frau und den zeitgleichen Verlust meines Arbeitsplatzes) komplett aus den Fugen geriet, fühlte ich mich zunächst völlig haltlos und orientierungslos. Was mich in dieser sonst haltlosen Zeit schrittweise davor bewahrte, im Abgrund zu versinken, war das Ausrichten an unumstößlichen Grundwerten wie Fürsorge, Pflichtgefühl, Gelassenheit und Liebe.

Sie bildeten ein Netz, das mich auffing, als es mir schlecht ging. Genau dieselbe Mechanik greift in Unternehmen: Wenn Betriebe in krisenhaften Phasen nicht hektisch ihre Grundsätze über Bord werfen, sondern ihre Werte als Rückzugsort und Anker nutzen, erfahren Mitarbeiter einen Halt, der echte, dauerhafte Loyalität erzeugt.

5.3 Das Prinzip Menschlichkeit: Echte Bindung entsteht im gelebten Alltag

Langfristige Mitarbeiterbindung entsteht nicht durch gedruckte Plakate oder Slogans in Unternehmensbroschüren. Unternehmenskultur zeigt sich nicht in Sonntagsreden, sondern in den täglichen Handlungen und Entscheidungen – insbesondere dann, wenn niemand zuschaut.

Echte Bindung basiert auf dem Prinzip Menschlichkeit. Menschsein im beruflichen Kontext bildet immer eine untrennbare Symbiose aus Körper, Geist und Seele. Wer Mitarbeiter ausschließlich auf ihre Funktion oder betriebswirtschaftliche Kennzahlen reduziert, erzeugt einfach nur Dienst nach Vorschrift und zudem eine hohe Wechselbereitschaft.

Wer Menschen hingegen in ihrer Gesamtheit wahrnimmt, ihre Lebensrollen respektiert und Raum für Freude, Lachen und persönliche Entfaltung schafft, auch neurodivergente Bedürfnisse beachtet (Noise-Cancelling-Kopfhörern, Bewegungspausen bei ADHS oder Rückzugsorte für reizsensible Autisten), legt den Grundstein für nachhaltige Bindung.

Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Prinzip der Lebensfreude und Resilienz, zusammengefasst im Leitgedanken **TTL – Turnen, Tanzen, Lachen**. Wenn im Betrieb ein Klima herrscht, das von ehrlicher Wertschätzung, Humor und gegenseitigem Respekt getragen wird, fühlen sich Mitarbeiter emotional beheimatet. Nicht die Zeit allein heilt Wunden oder baut Beziehungen auf – es ist die menschliche Zuwendung und Liebe zum Tun, die vertrauensvolle Bande knüpft.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Die drei Buchstaben der Lebensfreude: TTL

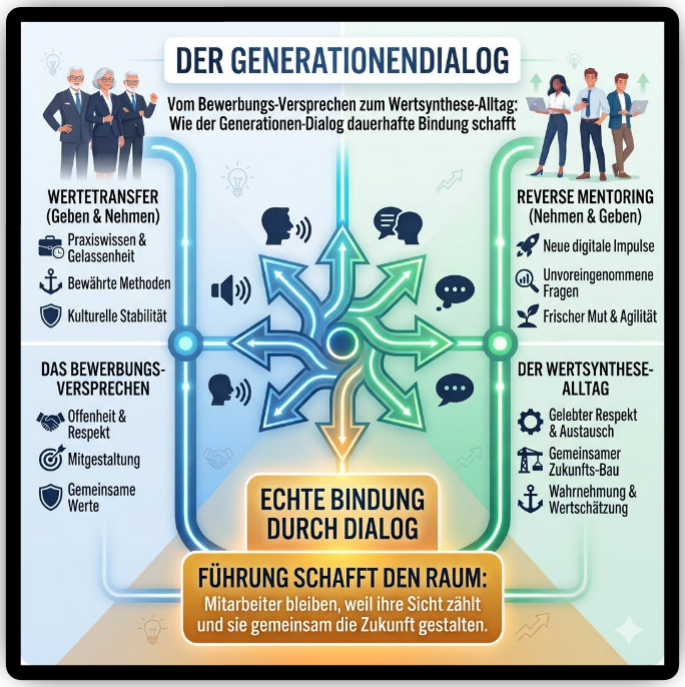
In meinen dunkelsten Lebensphasen habe ich gelernt, wie entscheidend es ist, dem Leben wieder mit Leichtigkeit und Bewegung zu begegnen. Das hat mir geholfen, meine Lebensfreude neu zu entfachen: Turnen, Tanzen, Lachen – kurz TTL.

Arbeit darf nicht nur ein Ort des reinen Funktionierens sein; sie muss Raum für menschliche Wärme, Begeisterung und gemeinsame Freude bieten. Führungskräfte im Mittelstand, die eine Kultur des TTL vorleben und ihren Mitarbeitern mit echter Menschlichkeit begegnen, schaffen eine Anziehungskraft und Zugehörigkeit, gegen die kein monatlicher Gehaltsscheck der Konkurrenz ankommen kann.

5.4 Vom Bewerbungs-Versprechen zum Wertsynthese-Alltag

Wie der Generationen-Dialog dauerhafte Bindung schafft

Mitarbeiterbindung beginnt nicht am Tag des ersten Jubiläums, sondern an jenem Moment, in dem das im Recruiting abgegebene Werte-Versprechen auf die harte Realität des Arbeitsalltags trifft. Wenn junge Talente im Vorstellungsgespräch Offenheit und Mitgestaltung versprochen bekommen, am ersten Arbeitstag aber auf starres Hierarchiedenken und die Haltung „Das haben wir schon immer so gemacht“ stoßen, ist die innere Kündigung vorprogrammiert.



Echte Bindung entsteht heute dort, wo Unternehmen den Generationen-Dialog als festen Bestandteil ihrer Kultur etablieren. Stellen Sie sich vor, was passiert, wenn Mentoring keine Einbahnstraße mehr ist, sondern als beidseitiger Werte-Transfer gelebt wird: Der erfahrene Kollege gibt sein jahrzehntelang erprobtes Praxiswissen und seine Gelassenheit weiter, während der junge Mitarbeiter als „Reverse Mentor" neue digitale Impulse setzt und unvoreingenommene Fragen stellt.

Generatorische Energien

Wo Führungskräfte diesen Raum für gegenseitigen Respekt schaffen, wandelt sich der Generationskonflikt in eine Welle kollektiver Energie.

Die Mitarbeiter bleiben nicht wegen des Obstkorbs oder des Dienstwagens – sie bleiben, weil sie erleben, dass ihre Sichtweise zählt, ihre Rolle geschätzt wird und sie gemeinsam an einer Zukunft bauen, die Generationen verbindet.

Jeder fühlt sich gebraucht in einer immer unmenschlicher werdenden Welt voller Automaten und KI-geprägten Systemen. Da ist es eine Wohltat bei der Arbeit auf Menschen zu treffen und mit ihnen gemeinsam etwas zu gestalten und voranzubringen.

6. KAPITEL
VOM ERFÜLLUNGSGEHILFEN ZUM PARTNER AUF AUGENHÖHE



6. Kapitel

Vom Erfüllungsgehilfen zum Partner auf Augenhöhe

Warum Klarheit und ehrliche Leitplanken die höchste Form der Wertschätzung sind

6.1 Everybody's Darling ist Everybody's Depp

Wer zu allem Ja sagt, wird nicht als freundlich wahrgenommen, sondern als orientierungslos. Erst wo Leitplanken stehen, entsteht ein geschützter Raum für echte Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Viele engagierte Mitarbeiter im Service, im After-Sales, in der Montage oder der Beratung tragen eine leise Befürchtung mit sich herum:

„Darf ich dem Kunden widersprechen? Wirkt es nicht unhöflich, verkäuferisch oder gar dominant, wenn ich STOPP sage, klare Spielregeln einfordere oder ein Angebot ablehne?"

Aus dieser Unsicherheit heraus entsteht oft ein weit verbreitetes Missverständnis: Man verwechselt Freundlichkeit mit Nachgiebigkeit. Man nickt Forderungen ab, die fachlich unvernünftig sind, akzeptiert unfaire Zeitvorgaben oder weicht Konflikten aus – alles in der guten Absicht, dem Kunden „zu helfen" und „nett" zu sein.

Doch die Praxis zeigt genau das Gegenteil: Mangelnde Grenzen helfen niemandem. Sie verunsichern den Kunden, überfordern das eigene Team und führen am Ende zu Frust auf beiden Seiten.

Der Denkfehler: Warum Nachgiebigkeit kein Vertrauen schafft

Wenn ein Experte zu allem Ja und Amen sagt, verliert der Kunde das Gefühl, von einem echten Fachmann begleitet zu werden. Ein Ansprechpartner, der keine eigenen Grenzen vertritt, wirkt unprofiliert und unklar.

Der Kunde sucht keinen Unterwürfigen: Kunden und Geschäftspartner stehen heute selbst unter großem Zeit- und Erfolgsdruck. Sie suchen keinen reinen „Ja-Sager“ oder Erfüllungsgehilfen, sondern einen souveränen Partner auf Augenhöhe – jemanden, der die Orientierung behält, auch wenn es stürmisch wird.

Klarheit gibt Sicherheit: Stellen Sie sich eine Brücke über einer tiefen Schlucht vor. Niemand geht gerne über eine Brücke ohne Geländer. Das Geländer engt Sie nicht ein – es gibt Ihnen die Sicherheit, überhaupt erst loszugehen. Genau das sind Ihre fachlichen und organisatorischen Spielregeln: ein stabiles Geländer für den Kunden.

6.2 Dominanz vs. Souveränität –der feine Unterschied

Es geht in der werteorientierten Kundenbeziehung niemals um aggressive Dominanz, schnelles Überreden oder verkäuferisches Aufdrängen.

Dominanz (Sackgasse)	Souveräne Partnerschaft (Werte-Weg)
Will das eigene Interesse durchdrücken	Will gemeinsam das beste Ergebnis erzielen
Belehrt oder redet den Kunden nieder	Hört aktiv zu und stellt Neugier-Fragen
Reagiert mit Druck oder Abwehr	Reagiert mit Ruhe, Wohlwollen und Klarheit
Sagt Nein aus Sturheit	Sagt Nein aus Verantwortung für Qualität & Erfolg

Wenn Sie dem Kunden klare Leitplanken aufzeigen, ist das kein Akt von Machtausübung, sondern ein Akt von Verantwortung und Wertschätzung. Sie sagen nicht Nein, um den Kunden vor den Kopf zu stoßen – sondern Sie sagen Ja zur Qualität, Ja zur Machbarkeit und Ja zu einem fairen Miteinander.

6.3 Wie das wertschätzende NEIN als Beziehungsretter wirkt

Ein professionelles, freundliches und gut begründetes „Nein“ unterstreicht Ihre Fachkompetenz und Ihre Integrität. Es signalisiert dem Kunden:

„Hier sitzt jemand, der die Sache so ernst nimmt, dass er mich vor Fehlern, unrealistischen Erwartungen oder Qualitätsverlusten schützt.“



So übersetzen Sie Klarheit in den Alltag:

Den Impuls wertschätzen: Erkennen Sie das Anliegen des Kunden ehrlich an. („Ich verstehe absolut, wie wichtig dieser Liefertermin für Ihr Projekt ist.“)

Spielregel verständlich benennen: Erklären Sie sachlich den Rahmen oder die Grenze. („Wenn wir diesen Schritt jetzt

überstürzen, geht das direkt zu Lasten der Prüfqualität – und das kann ich Ihnen gegenüber nicht verantworten.“)

Die konstruktive Alternative anbieten: Lenken Sie den Fokus sofort auf das gemeinsame Machbare. („Was wir jedoch sofort tun können, ist…“)

Klare Kante bei ethischen und moralischen Fragestellungen!

Partnerschaft auf Augenhöhe im B2B- und Kundenkontakt erfordert klare ethische Spielregeln. Ein werteorientiertes Unternehmen verhält sich auch am Markt fair, transparent und unverfälscht (faire Geschäftspraktiken).

Es lehnt unethische Kompromisse, Ausbeutung in der Lieferkette oder irreführende Nachhaltigkeitsversprechen konsequent ab.

Wenn Führungskräfte und Teams im Kunden- und Lieferantenkontakt mit Haltung Nein zu unlauteren Deals sagen, signalisieren sie echte Souveränität.

Diese Form der verlässlichen Klarheit schützt nicht nur die eigene Qualität, sondern legt das Fundament für langfristiges Vertrauen bei Kunden, Partnern, den Mitarbeitern und auch dem regionaen Umfeld – denn diese Haltung zeigt wahre Größe und wird geschätzt. Auch bei Bewerbern, Nachbarn und Investoren.

6.4 Die eigene Festplatte formatieren: Wie wir veraltete Glaubenssätze kündigen

Das trügerische Ruhekissen der Selbstberuhigung

Wenn wir ehrlich zu uns selbst sind: Wie oft flüchten wir uns im fordernden Führungs- und Lebensalltag in bequeme Ausreden?

Sätze wie:

- „Ich bin halt so."
- „Damit muss ich mich eben abfinden."
- „Klingt ja ganz nett, aber bei mir funktioniert das nicht."

Was auf den ersten Blick wie nüchterner Realismus oder Gelassenheit wirkt, ist in Wahrheit oft ein mentales Schutzschild. Es ist der Versuch, sich selbst in der eigenen Komfortzone einzulullen, um sich der Anstrengung und dem Risiko echter Veränderung nicht aussetzen zu müssen. Hinter dieser scheinbaren Beruhigung stecken tief sitzende Glaubenssätze – unsichtbare Denkprogramme, die sich über Jahrzehnte in unsere neuronale Festplatte eingebrannt haben.

Viele dieser Sätze sind nicht einmal unsere eigenen. Sie sind das Echo elterlicher Prägungen, alter Schulzeit-Wunden oder früherer Arbeitserfahrungen:

- „Schuster, bleib bei deinen Leisten."
- „Dafür bist du noch viel zu klein."
- „Das kannst du sowieso nicht – lass das mal lieber jemanden machen, der Ahnung hat."
- „Wer führt, darf sich keine Blöße geben."

Solche Sätze dienten uns früher vielleicht als Schutzmechanismus, um nicht anzuecken oder Enttäuschungen zu vermeiden. Heute jedoch sind sie zu mentalen Bremsklötzen geworden: Sie passen längst nicht mehr zu unserem heutigen Leben, ersticken unser eigenes Wachsen und vergiften jede echte Führung auf Augenhöhe.

Dem kleinen Teufelchen auf der Schulter kündigen

Wir kennen vermutlich alle das Teufelchen und das Engelchen auf unseren Schultern.

Wir alle tragen unbewusst ein kleines Teufelchen im Kopf mit uns herum, den wir mit seinen mahnenden Worten nie aktiv eingestellt haben – und der niemals von selbst kündigt. Er flüstert uns bei jedem Konflikt, bei jeder Neuerung und in jedem heiklen Gespräch die alten, vertrauten Rezepte ein: Reflexe aus Kontrolle, Rechthaberei oder vorauseilende Resignation.

Doch Führung und Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe beginnen genau an der Bruchstelle, an der wir diesem Teufelchen das Vertrauen entziehen und öfter unserem Engelchen Raum geben.

Alte Glaubenssätze sind keine Naturgesetze. Sie sind nichts weiter als mentale Gewohnheiten – Hypothesen über die Welt, die wir so oft wiederholt haben, bis wir sie für die unveränderliche Wahrheit hielten. Aus Glaube wurde Gewissheit.

Wer Teams führen, Gespräche auf Augenhöhe leiten und tragfähige Beziehungen bauen will, muss lernen, das Selbstverständliche wieder in Frage zu stellen.

Das bedeutet:

- **Das Enttarnen:** Erkennen, wann wir wieder einen Satz wie „Ich bin halt so“ vorschieben, um uns vor ehrlicher Reflexion zu drücken.
- **Das selektive Vergessen:** Den Mut aufbringen, überholte Gewissheiten nicht mehr weiterzufüttern, sondern sie wie veraltete Software zu deinstallieren.
- **Die Neuprägung durch Erlaubnis:** Uns selbst die Erlaubnis geben, groß zu sein, Neues auszuprobieren und uns von (kindlichen) Beschränkungen endgültig freizumachen.

Praxis-Impuls: Das 3-Schritte-Verfahren zum Glaubenssatz-Frühjahrsputz

Nutzen Sie diese kurze Reflexion für sich selbst oder als Impuls für Ihre Mitarbeitergespräche:

1. Der alte Bremsklotz	2. Der Realitäts-Check	3. Die neue Erlaubnis
„Ich bin halt so aufbrausend / ungeduldig / ….“	Stimmt das wirklich? Oder ist es schlicht der leichtere Weg, als aktiv zuzuhören und Gefühle zu regulieren?	„Ich habe die Wahl, wie ich reagiere. Ich schenke mir und dem anderen drei Sekunden Raum zum Atmen.“
„Dafür bin ich nicht gemacht / Das kann ich nicht.“	Wessen Stimme spricht da? Ist das meine heutige Kompetenz oder ein altes Echo aus meiner Kindheit?	„Ich bin längst erwachsen, trage Verantwortung und habe die Reife, neue Wege zu gehen.“
„Bei mir funktioniert das nicht.“	Habe ich es ernsthaft probiert? Oder verteidige ich nur meine Angst vor dem Scheitern?	„Ich öffne mich für das Experiment und lerne mit jedem Schritt dazu.“

Gedankenanstoß:

Reife Führung zeigt sich nicht daran, wie viele Gewissheiten wir eisern verteidigen. Sie zeigt sich daran, wie mutig wir alte Glaubenssätze über Bord werfen, sobald sie dem Menschen und dem Miteinander im Weg stehen.



6.5 Fazit für Ihre tägliche Rolle: Sie dürfen und sollen Orientierung geben!

Sie müssen nicht laut, dominant oder verkäuferisch sein, um im Kundenkontakt erfolgreich zu sein. Im Gegenteil: Die stärkste Wirkung erzielen Sie durch die Kombination aus menschlicher Zugewandtheit und fachlicher Konsequenz.

Wenn Sie dem Kunden freundlich, aber bestimmt sagen, wie der Prozess funktioniert, was möglich ist und was nicht, tun Sie ihm einen riesigen Gefallen: Sie nehmen ihm die Unsicherheit und schenken ihm eine verlässliche Orientierung. Das ist gelebter Respekt, echte Dienstleistung und die Basis für Vertrauen, das über Jahre hält.

Wertebasierte Klarheit im kundenzentrierten Service und Verkauf

„Kundenzentrierter Verkauf bedeutet nicht, dem Kunden jeden Wunsch ungefiltert zu erfüllen – sondern ihn mit Klarheit, Haltung und echter Orientierung zur besten Lösung zu führen."

Im kundenzentrierten Verkauf erleben Mitarbeiter oft ein Dilemma: Sie möchten dem Kunden nah sein, empathisch auf seine Bedürfnisse eingehen und bloß nicht wie ein aufdringlicher „Drücker" wirken. Doch gerade aus dem Wunsch heraus, besonders kundenfokussiert zu agieren, rutschen viele Verkäufer in eine passive Haltung ab. Sie überlassen dem Kunden die Gesprächsführung, wagen es nicht, Einwände zu hinterfragen, oder knicken bei Preis- und Leistungszugeständnissen sofort ein.

Die Hirnforschung und die Praxis des werteorientierten Verkaufs zeigen jedoch ein völlig anderes Bild: Echte Kundenzentrierung erfordert aktive, souveräne Gesprächsführung auf Augenhöhe.

A. Die biologische Wahrheit: Kunden suchen Orientierung und Sicherheit

Über 95 % aller Entscheidungen fallen unterbewusst und emotional. Der Verstand schaltet sich erst im Nachgang ein, um das Bauchgefühl rational zu rechtfertigen. Wenn ein Kunde im Beratungsgespräch Zögern, Unsicherheit oder mangelnde Grenzen beim Verkäufer oder Berater spürt, schlägt sein limbisches System Alarm: „Hier fehlt der Fels in der Brandung – ist mein Projekt hier wirklich sicher?“

Eine klare Struktur und freundlich formulierte Leitplanken sind daher kein Hindernis für den unternehmerischen Erfolg, sondern der wichtigste emotionale Anker für Vertrauen und Kaufbereitschaft, bzw. Akzeptanz des Lösungswegs.

B. Die limbische „Verkaufstreppe“: Vom „Warum“ über das „Wie“ zum „Was“

Wer kundenzentriert verkauft (Produkt, System, Ersatz oder Lösungsweg), nutzt die natürliche Funktionsweise des menschlichen Gehirns und führt den Dialog in drei klaren Schritten:

Das WARUM aktivieren (Emotion & Vertrauen):

Verkauf beginnt mit dem ehrlichen Beweggrund, dem Kunden einen echten Mehrwert zu bieten und sein Problem lösen

zu wollen. Das schafft eine unmittelbare menschliche Verbindung.

Das WIE strukturieren (Sicherheit durch Klarheit):

Hier übernimmt der Verkäufer oder Berater die Führung im Prozess: „Damit wir Ihr Ziel sicher erreichen, sieht unsere Vorgehensweise wie folgt aus… Was von Ihrer Seite nötig ist, ist… Und was wir fachlich nicht empfehlen können, ist…“ Diese Leitplanken geben dem Kunden Orientierung.

Das WAS präsentieren (Die finale Lösung):

Erst wenn Vertrauen aufgebaut ist und der Rahmen steht, wird das konkrete Produkt, das Angebot oder die Problemlösung besprochen. Der Abschluss ist dann keine „Überredung“ mehr, sondern die unaufgeregte, logische Folge einer professionellen Beratung.



C. Leitfaden für das Gespräch: Souverän führen ohne aufdringlich zu wirken

Grenzen schützen den Kundennutzen: Wenn Sie ein unvernünftiges Rabattverlangen oder einen unmöglichen Zeitplan oder eine unbezahlte Mehrleistung ablehnen, tun Sie das aus Verantwortung für das gemeinsame Ergebnis. Ein ehrliches Nein sichert die Qualität.

Neugier-Fragen statt Belehrung: Statt dem Kunden Ihre Meinung überzustülpen, führen Sie mit wertschätzenden Fragen: „Wenn wir diesen Weg wählen, entsteht Risiko X. Wie wichtig ist Ihnen an dieser Stelle die langfristige Ausfallsicherheit?“

Souveräne Partnerschaft: Der Kunde ist der Experte für sein Geschäft – Sie sind der Experte für die Lösung. Auf dieser Augenhöhe begegnen Sie sich mit gegenseitigem Respekt und klaren Spielregeln.

Typgerechte Kommunikation

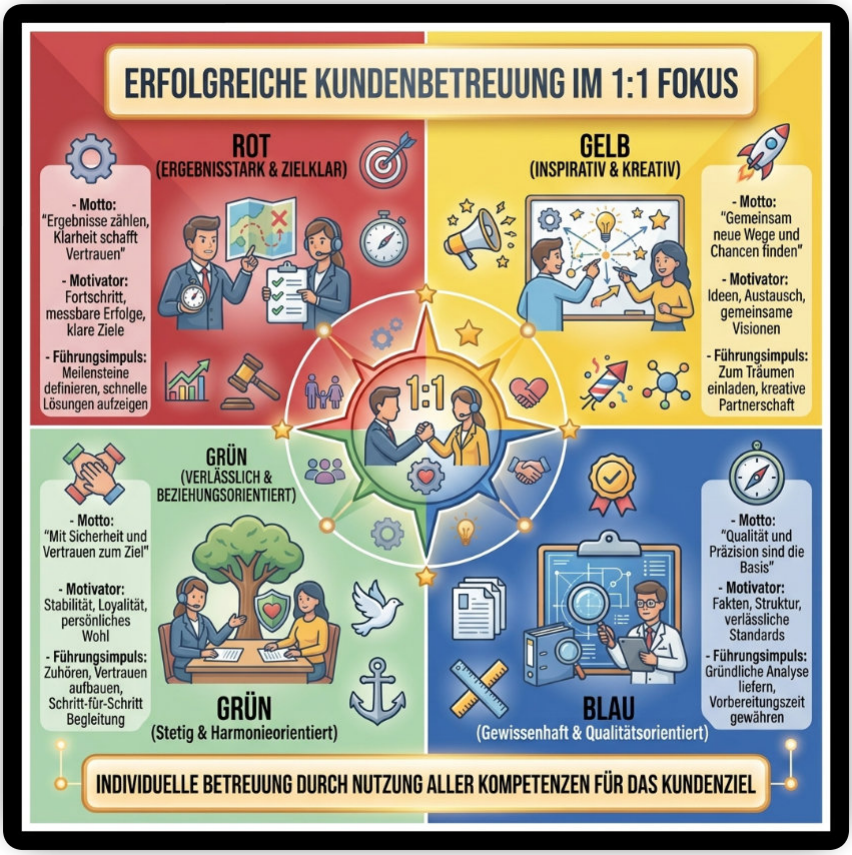
Hilfreich in der gesamten Kundenkommunikation ist das **DISG-4-Farb-Modell**.

Denn jeder Mensch tickt etwas anders und wenn ich einschätzen kann, wie mein Gegenüber tickt, macht das ein wertschätzendes Kommunizieren deutlich einfacher.

Verlässliche Orientierung zu schenken bedeutet daher auch, die Sprache des jeweiligen Gegenübers zu sprechen. Das DISG-Modell erinnert uns daran, dass Orientierung nicht für jeden gleich aussieht: Der zielstrebige „rote“ Partner verlangt

nach kurzen, klaren Fakten und schnellen Entscheidungen, der visionäre „gelbe“ Gesprächspartner braucht den Blick auf das große Ganze und den gemeinsamen Ansporn, der verlässliche „grüne“ Gegenüber sucht emotionale Sicherheit und behutsame Schritte und der analytische „blaue“ Partner verlässt sich auf präzise Daten, Struktur und belegbare Qualität.

Wenn Sie Ihre fachlichen Leitplanken typgerecht übersetzen, schenken Sie jedem Menschen genau die Form von Sicherheit, die er individuell braucht – wertschätzend, auf Augenhöhe und mit klarer Haltung.



Kommunikationstipps:

- **Zum roten Typ:**
  Er kann dominant, ungeduldig oder egozentrisch wirken. Daher: Kurz, klar und direkt kommen, Fakten statt lange Vorreden.
- **Zum gelben Typ:**
  Er ist wenig detailorientiert, manchmal ungeduldig oder sprunghaft. Daher: Offen für Smalltalk sein, Visionen und positive Atmosphäre fördern.
- **Zum grünen Typ:**
  Er scheut Konflikte, braucht Zeit bei Veränderungen oder einem schweren Richtungswechsel. Daher: Druck vermeiden, Vertrauen aufbauen, ausreichend Bedenkzeit einräumen.
- **Zum blauen Typ:**
  Er neigt zu Perfektionismus, wirkt kühl, stresst sich bei zu engem Zeitplan. Daher: Mit harten Zahlen, Daten und Fakten argumentieren.

Wenn Missverständnisse enstehen, so kann das unterschiedliche Ursachen haben.

Bei neurodivergenten Menschen können sie durch unterschiedliche Reizverarbeitung entstehen. Signale wie vermiedener Blickkontakt, Unruhe oder wörtliches Verstehen (Ironie oder Sarkasmus werden nicht als solche erkannt) zeigen Überlastung. Druck aktiviert biologische Schutzreflexe, die sich je nach DISG-Typ zeigen: Dominante (rot) und Initiative

(gelb) Typen reagieren oft mit Aktionismus oder Rechtfertigung (Kampf). Stetige (grün) und Gewissenhafte (blau) Typen flüchten eher in den Rückzug oder verbergen Fehler (Erstarren).

ADHS-geprägte Menschen sind oft im rot-gelben und autistisch geprägte Menschen im grün-blauen Spektrum zu finden. Da hilft es, den Dialog möglichst präzise mit einer expliziten Kommunikation ohne Andeutungen zu führen.

Offene Neugier-Fragen klären Irritationen auf Augenhöhe, statt Desinteresse zu unterstellen. Flexibilität bei den Kanälen (z. B. E-Mail statt spontaner Meetings) sowie bewusste Pausen nehmen das Tempo heraus.
Wer diese individuellen DISG-Bedürfnisse berücksichtigt, wandelt Druck in Vertrauen und partnerschaftliche Zusammenarbeit um.

Fazit & Merksatz für den Alltag im Kundenkontakt:

Wer kundenzentriert eine Lösung oder einen Mehrwert anbietet oder verkauft, drängt sich nicht auf – er gibt Halt. Klarheit in den Spielregeln ist die höchste Form des Respekts vor der Zeit, dem Budget und dem Erfolg Ihres Kunden. Und mit der typorientierten Kommunikation klappt es auch mit dem nächsten Kunden.

Raum für Ihre Gedanken & Notizen

7. KAPITEL

HAUPTSACHE TEAM
AUS EINZELKÄMPFERN WIRD EINE UNSCHLAGBARE GEMEINSCHAFT



7. Kapitel

Hauptsache Team – Wie aus Einzelkämpfern eine unschlagbare Gemeinschaft wird

7.1 Wann ist ein Team ein echtes Team? (Abgrenzung zur bloßen Gruppe)

Viele Arbeitsgruppen nennen sich „Team“, sind im Alltag aber lediglich eine Ansammlung von Einzelkämpfern, die zufällig in derselben Abteilung sitzen oder an demselben Projekt arbeiten.

Eine bloße Ansammlung von Personen in einer Abteilung bildet aber noch lange kein funktionierendes Team. Eine echte Arbeitsgruppe wandelt sich erst dann zu einer Hochleistungsmannschaft, wenn die Zusammenarbeit von gegenseitigem Vertrauen, Klarheit auf allen Kommunikationsebenen und einer gemeinsamen Ausrichtung getragen wird.

Während reine Gruppen oft nebeneinander herarbeiten und bei Problemen in gegenseitige Schuldzuweisungen oder Rechtfertigungen verfallen, zeichnet sich ein echtes Team durch gemeinsame Verantwortung, emotionale Verbundenheit und eine vertrauensvolle Atmosphäre aus.

Das fundierte Fundament für diese Transformation bildet das Konzept der psychologischen Sicherheit, das maßgeblich

auf die Forschung von Prof. Amy Edmondson zurückgeht. Psychologische Sicherheit beschreibt ein Gruppenklima, in dem sich alle Mitglieder sicher fühlen. Dann sind sie bereit, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, wie zum Beispiel ihre Meinung ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu äußern und Fragen oder Bedenken offen auf den Tisch zu legen.

Ein echtes Team manifestiert sich dabei in vier zentralen Dimensionen:

- **Sich verletzlich zeigen dürfen:** Die Teammitglieder besitzen die Gewissheit, mit all ihren Stärken und Schwächen akzeptiert zu werden. Sie können Unsicherheiten eingestehen, Fehler offen ansprechen oder „dumme" Fragen stellen, ohne befürchten zu müssen, ausgelacht, beschämt oder als neurodivergent bloßgestellt zu werden.
- **Echtes Vertrauen leben:** Es herrscht das fundamentale Grundvertrauen, dass alle an demselben Strang ziehen, gegenseitig ihre Meinungen respektieren und sich im Alltag bestmöglich unterstützen.
- **Verantwortung gemeinsam übernehmen:** Psychologische Sicherheit setzt den verbindlichen Rahmen für eigenverantwortliches Handeln. Das Team übernimmt kollektiv die Konsequenzen für Ergebnisse und Fehler, anstatt Ausflüchte zu suchen.
- Ergänzt wird dieses Klima durch **das gemeinsame „Warum" (Purpose).** Nach dem limbisches System abgebildeten Motivationsmodell entfaltet Arbeit erst dann ihre tiefste Wirkungskraft, wenn nicht nur das „Was" (die Auf-

gabe) oder das „Wie“ (die Vorgehensweise) geklärt ist, sondern das tieferliegende „Warum“ (der tiefere Sinn und der Beitrag für Kunden und Gemeinschaft) im Zentrum steht. Wenn Mitarbeitende den Sinn ihrer Tätigkeit verstehen, entsteht eine Begeisterung von innen heraus, die das Team selbst über schwierige Durststrecken hinweg stabil zusammenhält.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Warum ein Organigramm noch lange keine Mannschaft macht

In über 35 Jahren Praxiserfahrung im mittelständischen Unternehmensalltag bin ich unzähligen Abteilungen begegnet, die auf dem geduldigen Papier einer Präsentation als „Top-Team“ geführt wurden. Schaut man jedoch hinter die Kulissen, sieht man oft hochqualifizierte Einzelkämpfer, die nebeneinander herarbeiten, ihr Wissen eifersüchtig hüten und bei den ersten Anzeichen von Gegenwind in Absicherung und Gegenseitige Schuldzuweisungen verfallen.

Ein echtes Team entsteht erst dann, wenn wir aufhören, Menschen auf reine Funktionsträger oder Rädchen im Getriebe zu reduzieren. Es entsteht dort, wo emotionale und psychologische Sicherheit spürbar wird – wo ein Mitarbeiter sagen darf: „Ich weiß hier gerade nicht weiter, hilfst du mir?“, ohne Gesichtsverlust oder Häme befürchten zu müssen. Wenn Arbeitskollegen nicht nur das „Was“ abarbeiten, sondern das tiefe gemeinsame „Warum“ im Herzen tragen, wird aus einer bloßen Arbeitsgruppe ein unerschütterliches Kollektiv. Denn Werte und ein gemeinsamer Sinn geben wie ein Leuchtturm Orientierung und Halt – gerade dann, wenn die See rau wird.

7.2 Wie arbeiten erfolgreiche Teams?

Erfolgreiche Teams arbeiten nicht unberührt von Konflikten oder Belastungen, sondern zeichnen sich durch eingespielte Kommunikationsroutinen, eine offene Fehlerkultur und klare Deeskalationswerkzeuge aus.

1. Psychologische Sicherheit als Fundament

Nach den Forschungen von Prof. Amy Edmondson ist psychologische Sicherheit der stärkste Indikator für teambasierte Höchstleistungen. Sie manifestiert sich in drei erlebbaren Dimensionen:

- **Verletzlichkeit zeigen:** Teammitglieder trauen sich, Unsicherheiten offen anzusprechen, alle in den Sinn kommenden Fragen zu stellen oder Wissenslücken einzugestehen, ohne Gesichtsverlust zu befürchten.
- **Grundvertrauen leben:** Die Gewissheit, dass Meinungen geachtet werden und alle an einem Strang ziehen.
- **Eigenverantwortung übernehmen:** Fehler werden transparent aufgearbeitet, um gemeinsam daraus zu lernen.

2. Klare Kommunikationsroutinen & Rollenverantwortung

Kommunikation ist der zentrale Steuerungshebel in der Führungs- und Teamarbeit. Um Reibungsverluste, doppelte Wege oder Missverständnisse zu vermeiden, etablieren erfolgreiche Teams feste Routinen:

- **Gefixte Kanäle & Erreichbarkeiten:** Das Team vereinbart eindeutige Wege für den Informationsaustausch (z. B. Projekt-Updates im wöchentlichen Meeting, bilaterale Ab-

stimmungen per Mail oder Chat) sowie verbindliche Kernarbeits- und Fokuszeiten.

- **Bringschuld und Holschuld:** Kommunikation ist echte Teamarbeit. Während die Führungskraft in erster Linie die Bringschuld trägt, alle essenziellen Informationen transparent bereitzustellen, besitzen die Teammitglieder die Holschuld, sich benötigte Informationen bei Unklarheiten aktiv zu beschaffen und gezielt nachzufragen.
  Wobei grundsätzlich beide Seiten Teamgeist zeigen, wenn Hol- und Bringschulden situativ eingebracht werden.

Erfolgreiche Kommunikation orientiert sich dabei an den 7 goldenen Regeln:

- **Den richtigen Zeitpunkt wählen:** Informationen rechtzeitig teilen, bevor Frust oder Sicherheitsverluste entstehen.
- **Bei der Wahrheit bleiben:** Ehrlichkeit schafft nachhaltiges Vertrauen.
- **Vollständige Informationen liefern:** Das ganze Bild vermitteln, um zeitaufwendiges Nachfragen zu ersparen.
- **Struktur wahren:** Botschaften logisch und verständlich aufbauen.
- **Verständlich sprechen:** Fachchinesisch vermeiden und aktiv rückfragen, ob alles angekommen ist.
- **Fokus halten:** Auf das Wesentliche konzentrieren, um Informationsüberlastung zu vermeiden.
- **Sinn als Motivationskick nutzen:** Aufzeigen, warum eine Aufgabe wichtig ist und welchen Nutzen sie bringt.

3. Deeskalation und konstruktive Konfliktlösung

Wo Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Bedürfnisse, Meinungen und Werte aufeinander. Erfolgreiche Teams unterdrücken Konflikte nicht, sondern nutzen sie nach klaren Spielregeln als Katalysator für Wachstum.

Dazu kommen praxiserprobte Coaching-Werkzeuge zum Einsatz:

- **Die STOP-Schild-Methode:** Wenn Emotionen hochkochen oder Gespräche zu eskalieren drohen, dient das mentale STOP-Schild als rote Ampel im Kopf, um den automatischen Reaktionsmodus zu unterbrechen. Die vier Schritte lauten:
  - **S – Stehen bleiben:** Das Gespräch oder den Impuls bewusst anhalten.
  - **T – Tief durchatmen:** Durch Ausatmen den Körper beruhigen.
  - **O – Orientierung gewinnen:** Die eigene Gefühlslage und die aktuellen Bedürfnisse reflektieren.
  - **P – Perspektive wechseln:** Konstruktiv und überlegt handeln, statt impulsiv zu reagieren.
- **Die Schienen-Weiche-Methode:** Wenn zwei verhärtete Positionen wie Züge auf demselben Gleis aufeinander zusteuern, droht die Kollision. Das Stellen der „Schienen-Weiche" bedeutet, das Gespräch bewusst auf ein Nebengleis umzulenken – etwa durch das Einlegen einer Pause, das Wechseln der Perspektive („Wie würdest du die Sa-

che an meiner Stelle sehen?“) oder das Fokussieren auf gemeinsame Interessen.

- **Das Verständnis des „Neandertalhirns“:** In Stresssituationen aktiviert das evolutionär alte Stammhirn (Reptilien- bzw. Neandertalhirn) archaische Schutzprogramme: Kampf (Angriff), Flucht (Rückzug), Erstarren (Blockade/Einfrieren) oder Einschmeicheln (Anpassung um Harmonie zu erzwingen). Das Bewusstsein über diese biologischen Muster hilft Teams, unbewusste Abwehrreaktionen frühzeitig zu erkennen und besonnen gegenzusteuern.

7.3 Wie lassen sich Teams erfolgreich führen?

Teamführung bedeutet nicht, Mikromanagement zu betreiben oder dauerhaft Anweisungen zu geben, sondern den Rahmen für eigenverantwortliches Handeln zu schaffen.

Die 3 Säulen wirksamer Teamführung:

- **Vertrauen aufbauen durch 3 Eigenschaften:** Vertrauen entsteht bei Mitarbeitern durch erlebte **Kompetenz** (Fachwissen & Souveränität), **Integrität** (Ehrlichkeit & Fairness) und **Wohlwollen** (das ehrliche Gefühl, dass die Führungskraft es gut mit einem meint).
- **Inspiration statt reiner Motivation:** Äußere Anreize (extrinsisch) wirken nur kurzfristig. Wer Teams dauerhaft begeistern will, stiftet Sinn (intrinsisch), lässt Mitgestaltung zu und startet z. B. kurze Eigeninitiative-Sprints für eigene Ideen im Team.

- **Konstruktives Feedback nutzen (Die WWW-Formel):** Kritik wird nie als diffuser Vorwurf geäußert, sondern klar strukturiert:
  - **Wahrnehmung:** „Mir ist aufgefallen, dass…“
  - **Wirkung:** „Das führt dazu, dass…“
  - **Wunsch:** „Deshalb wünsche ich mir, dass… “

Ganzheitliche Führung beschränkt sich nicht auf das Verteilen von Aufgaben oder das Kontrollieren von Zahlen; sie ist vor allem Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe.



Warum diese 3 Säulen so entscheidend sind

Klassische Führung stößt im Mittelstand überall dort an Grenzen, wo Mitarbeiter auf reine Funktionsträger reduziert und Teams primär über Anweisungen und Kontrollzahlen gesteuert werden. Die drei Säulen lösen dieses Dilemma grundlegend auf:

- **Vertrauen** aus erlebter Kompetenz, Integrität und spürbarem Wohlwollen schafft das psychologische Kapital, das Unsicherheit nimmt und echte Verlässlichkeit im Alltag verankert.
- **Inspiration** ersetzt kurzfristige, äußere Motivationsspritzen durch das tiefere „Warum" und aktive Mitgestaltung – so verwandeln sich Befehlsempfänger in mitdenkende Partner.
- Das strukturierte **Feedback** der WWW-Formel entzieht Kritik das Bedrohliche, indem es subjektive Vorwürfe durch sachliche Wahrnehmung, transparente Wirkung und klare Wünsche ersetzt.

Erst durch das Zusammenspiel dieser Werkzeuge wird Führung von einer Pflichtaufgabe zu echter Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe, die Teams krisenfest macht und menschliche Potenziale entfaltet.

Authentizität bildet dabei das Fundament: Sie beschreibt die gelebte Übereinstimmung zwischen innerer Überzeugung, gesprochenem Wort und tatsächlichem Handeln.

Wer Werte wie Vertrauen und Wertschätzung nur einfordert, im Alltag jedoch mit Kontrolle oder Doppelmoral reagiert,

verspielt augenblicklich seine Glaubwürdigkeit. Echte Führung verlangt die Klärung des eigenen Sinn-Kompasses („Warum"), den Mut zu ehrlicher Wahrhaftigkeit und das konsequente Vorleben gemeinsamer Leitlinien. Entspringt Kommunikation dieser Haltung, entsteht eine seelenkongruente Wertepassung, die psychologische Sicherheit schenkt – und stummer Dienst nach Vorschrift wandelt sich in tiefes Vertrauen, mutiges Mitdenken und echte Eigenverantwortung.

1. Vertrauen als psychologisches Kapital

Menschen folgen nicht formeller Macht oder Positionen, sondern informeller Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung. Psychologisches Vertrauen ruht auf drei erlebbaren Säulen:

- **Kompetenz:** Das Team erlebt, dass die Führungskraft ihre Aufgaben beherrscht und fachlich sowie methodisch Souveränität ausstrahlt.
- **Integrität:** Die Führungskraft handelt konsequent, ehrlich, ethisch und fair.
- **Wohlwollen:** Die Mitarbeitenden spüren, dass die Führungskraft es ehrlich gut mit ihnen meint und ihre Interessen schützt.

2. Inspiration durch Vertrauens-Check-In & Eigeninitiative-Sprints

Um Vertrauen im Führungsalltag sichtbar zu leben, eignet sich der wöchentliche Vertrauens-Check-In. In einem 15-minütigen Kurzformat stellt die Führungskraft dem Team oder einzelnen Mitarbeitenden drei Fragen:

- „Was hat in unserer Zusammenarbeit diese Woche gut funktioniert?“
- „Gab es etwas, das das Vertrauen beeinträchtigt oder für Unsicherheit gesorgt hat?“
- „Was kann ich als Führungskraft tun, um euch noch besser zu unterstützen?“

Zur Förderung der Eigenverantwortung dienen zudem **Eigeninitiative-Sprints.** In einem vierstufigen Prozess treiben Teammitglieder eigene Verbesserungsvorschläge selbstständig voran:

1. Themen sammeln
2. Eigenverantwortliche Bearbeitung in 1–2 Wochen
3. Fortschritte präsentieren
4. Nächste Schritte definieren

3. Klare Feedback- und Kritikmodelle

Führungskräfte entfalten Wirkung durch eine vielschichtige Kommunikation. Nach dem Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun transportiert jede Nachricht gleichzeitig vier Botschaften: den Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, die Beziehungsbotschaft und den Appell. Da Aussagen auf der Beziehungsebene rasch als Vorwurf oder Druck interpretiert werden können, bedarf es strukturierter Werkzeuge:

Nochmal zur Erinnerung: Die WWW-Formel:

- **Wahrnehmung:** Konkretes, beobachtbares Verhalten beschreiben, ohne zu werten oder zu pauschalisieren.
- **Wirkung:** Sachlich schildern, welche Auswirkung das Verhalten auf das Projekt oder das Befinden hat.

- **Wunsch:** Einen klaren, lösungsorientierten Wunsch für die Zukunft formulieren.

Die 7 Phasen des strukturierte Kritikgesprächs:

1. Der erste Kontakt: Persönliche Begrüßung und Aufbauen der Beziehungsebene.

2. Die Konfrontation: Das Problem sachlich und direkt auf den Punkt bringen.

3. Die Stellungnahme: Dem Mitarbeitenden aktiv zuhören und Raum für dessen Sichtweise geben.

4. Die Bewertung: Den Sachverhalt konstruktiv und gemeinsam einordnen.

5. Die Vereinbarung: Verbindliche, überprüfbare Lösungen vereinbaren.

6. Der Abschluss: Das Gespräch mit einem positiven, zukunftsorientierten Ausblick beenden.

7. Die Kontrolle: Die Einhaltung der Vereinbarung nach definierter Zeit wertschätzend überprüfen.

7.4 Das Team lesen lernen – Typgerechte Führung mit dem 4-Farb-Modell nach DISG

„Wer immer nur in der eigenen Farbe spricht, erreicht nur jene, die genauso ticken wie er selbst. Führung beginnt dort, wo wir lernen, die Frequenz unseres Gegenübers zu verstehen."

Ganzheitliche und werteorientierte Führung bedeutet nicht, alle Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren. Ein Führungsstil „nach Schema F“ scheitert an der Realität, denn Menschen bringen völlig unterschiedliche Motive, Kommunikationsstile, Verhaltensmuster und Sicherheitsbedürfnisse mit. Wenn eine Führungskraft ihr Team wirksam führen will, muss sie es zuerst in seiner Vielfalt erkennen.

Ein im Führungsalltag extrem pragmatisches und bewährtes Orientierungswerkzeug ist die Typenerkennung nach dem 4-Farben-Prinzip (**DISG-Modell**):



Wie typgerechte Führung im Alltag wirkt:

1. Kein Schubladendenken, sondern Kommunikationsbrücke: Das Farbenmodell dient nicht dazu, Menschen starr abzustempeln, sondern blinde Flecken in der Kommunikation abzubauen. Es hilft zu verstehen, warum bestimmte Aussagen bei einer Person Motivation auslösen, während sie bei einer anderen Verunsicherung oder Abwehr erzeugen.

2. Die Sprache des Gegenübers sprechen:

- **Ein „roter" Macher** braucht kurze, prägnante Ergebnisse ohne lange Umschweife.
- **Ein „blauer" Analytiker** benötigt verlässliche Zahlen, Daten und Fakten, um Entscheidungen sicher zu treffen.
- **Ein „grüner" Integrator** braucht emotionale Sicherheit und Verlässlichkeit im Veränderungsprozess.
- **Ein „gelber" Inspirator** lässt sich durch Visionen, Begeisterung und Freiraum mitreißen.

3. Wertschätzung der Andersartigkeit: Erst wenn das Team versteht, dass der kritische „blaue" Kollege nicht aus Besserwisserei nachbohrt, sondern die Qualität sichert, und dass der „rote" Macher nicht aus Rücksichtslosigkeit drängt, sondern den Fortschritt sichert, verwandelt sich genervte Reibung in synergistische Ergänzung.

Nicht immer sind die charakterlichen Merkmale eindeutig oder isoliert zu erkennen. In der Regel vereint jeder Mensch mehrere unterschiedlichen Tendenzen in sich. Es gilt, den Fokus zu finden.

Warum Buntheit keine Schwäche ist, sondern unsere größte Stärke

In meinen jungen Jahren als Vertriebsingenieur dachte ich oft: „Warum kapieren die anderen nicht sofort, was zu tun ist? Warum will man noch eine Datenanalyse, wenn das Ziel doch auf der Hand liegt?“ Ich wollte die Welt in meiner eigenen Farbe streichen. Erst durch viele Kundengespräche, Fortbildungen, meine Arbeit mit Teams im Mittelstand und meine eigenen Krisen habe ich begriffen, wie armselig ein „einfarbiges“ Team wäre.

Als EDV-Techniker habe ich gelernt, dass ein System nur dann stabil läuft, wenn Hardware, Software, Stromversorgung und Anwenderoberfläche perfekt zusammenspielen. Genau das ist das 4-Farben-Prinzip hinter DISG: Der rote Impuls gibt die Richtung vor, der gelbe Funke zündet die Begeisterung, das grüne Fundament hält die Menschen zusammen und die blaue Präzision sorgt dafür, dass das Ergebnis hält, was wir versprechen. Wenn Sie als Führungskraft lernen, das Team in seiner vollen Farbpalette zu lesen und jeden Menschen in seiner Eigenart zu achten, entsteht jene authentische Buntheit, die ein Unternehmen unschlagbar und menschlich macht.

7.5 Welche Teamrollen gibt es und welche sind ELEMENTAR wichtig?

Ein Hochleistungsteam benötigt keine homogenen Persönlichkeiten, sondern eine funktionierende Ergänzung unterschiedlicher Stärken und im Team anerkannter Rollen.
Dabei sind die charakterlichen Merkmale sehr stark DISG-geprägt.

1. Rollenbewusstsein und der „Oscar-Satz“

Im Berufs- und Privatleben tragen Menschen vielfältige Lebensrollen (z. B. Führungskraft, Fachexperte, Mentor, Servicetechniker, Markenbotschafter, Elternteil). Jede Rolle bringt eigene Aufgaben und Werte mit sich. Konkurrieren diese Werte miteinander, entstehen innere Konflikte und Zerrissenheit.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Der „Oscar-Satz“ meiner eigenen Rollen: Wenn der EDV-Techniker zum Werte-Flüsterer wird

Wenn ich auf mein bisheriges Leben blicke, dann gleicht es einer bunten Palette ganz unterschiedlicher Rollen: Ich war und bin EDV-Techniker, Vertriebsingenieur, Bestseller-Autor, Witwer, alleinerziehender Vater, Steinbeis-Manager, Messe-Doktor, Enkaustik-Maler, Trainer, Coach, Wertebotschafter und weitere mehr. Früher hatte ich Schwierigkeiten Rollen voneinander abzugrenzen. Heute weiß ich: Jede dieser Facetten hat ihren tiefen Sinn und prägt meinen Blick für das Wesentliche.

In den von mir betreuten Betrieben im Mittelstand erlebe ich immer wieder den fatalen Versuch, Mitarbeiter in Rollen zu drängen, die überhaupt nicht ihren natürlichen Stärken entsprechen. Ein Team braucht das Zusammenspiel aller Kräfte: Den mutigen Impulsgeber, den gewissenhaften Analytiker, den pragmatischen Umsetzer und den empathischen Integrator. Wenn wir im Team für jede Rolle einen klaren „Oscar-Satz“ formulieren, eine Formulierung, die den Kern der Aufgabe in ihrer vollen Würde beschreibt, hört das kräfteraubende Verbiegen auf. Führung bedeutet nicht, Schwächen auszumerzen, sondern dafür zu sorgen, dass jeder Mensch an der für ihn richtigen Stelle leuchten darf.

Zur Rollenklärung im Team dienen zwei kraftvolle Methoden:

- **Der „Oscar-Satz" der Rolle:** Das Teammitglied beschreibt die Essenz seiner Hauptrolle in einem einzigen, prägnanten Satz – so, als wolle es dafür einen Oscar gewinnen. Dies fördert die bewusste und stolze Annahme der eigenen Aufgabe.
- **Das Anker-Wort:** Ein einziges Kernwort fasst das Wesen der Rolle zusammen und gibt in stressigen Momenten als innerer Kompass Orientierung.

2. Typgerechte Führung & Markenbotschafter-Rollen

Führungskräfte müssen typgerecht agieren, indem sie die individuellen Motive und Kommunikationsstile ihrer Mitarbeitenden lesen und ihren Führungsstil situativ anpassen. Entscheidend ist, sich auf das Stärken der vorhandenen Talente zu konzentrieren, anstatt Energie in das Verzweifelte Ausmerzen von Schwächen zu investieren. Hier ist mehr zum Thema zu finden: DISG-4-Farb-Modell.

Im Unternehmen nehmen Mitarbeiter an den Schnittstellen unterschiedliche Rollen, auch als Markenbotschafter, ein. Hier vier Beispiele:

- **Der Baustellenleiter/Vor-Ort-Verantwortliche:** Strahlt auf der Baustelle oder beim Kunden vor Ort Souveränität, Ruhe und klare Kommunikation aus.
- **Der Service-Techniker:** Verbindet die Rolle des fachlichen Problemlösers bei Ausfällen mit menschlicher Empathie und Markenpräsenz.

- **Der After-Sales- & Reklamationsmanager:** Fängt Emotionen verärgerter Kunden auf, deeskaliert Konflikte und verwandelt kritische Momente in langfristige Kundenbindung.
- **Der B2B-Vertriebsexperte:** Agiert als Kundenversteher, Berater, Vertrauensperson und Beziehungsmanager auf absoluter Augenhöhe.

Darüber hinaus schärft der kontinuierliche Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild (etwa durch strukturiertes 360-Grad-Feedback oder spiegelnde Reflexion) den Blick für blinde Flecken. Dadurch lernen Mitarbeiter und Mitdenker, ihr Auftreten authentisch zu gestalten, ohne in die Falle des unreflektierten „People Pleasing“ (sich Verbiegen um Anerkennung) zu tappen.

Ein Team ist wie ein Orchester

Wenn nur Trompeten mitspielen, wird es zwar laut, aber nicht harmonisch. Eine typgerechte Führung erkennt die unterschiedlichen Rollen und Stärken.

Die 4 ELEMENTAREN Teamrollen:

- **Der ROTE Impulsgeber & Macher (Innovator/Treiber):**
  FEUER-Funktion: Bringt neue Ideen ein, hinterfragt den Status quo und drängt auf Entscheidungen und Umsetzung.**Wirkung**: Ohne ihn verharrt das Team in gewohnten Mustern.
- **Der BLAUE Strategische Analytiker (Prüfer/ Qualitätssicherer):**
  EIS-Funktion: Blickt kritisch auf Details, prüft Machbarkeit,

erkennt Risiken und sorgt für verlässliche Standards.
Wirkung: Er bewahrt das Team vor voreiligen Fehlentscheidungen und Qualitätsmängeln.

- **Der GRÜNE Beziehungsgestalter & Integrator (Teamworker):**
  BAUM-Funktion: Fördert das Miteinander, hört aktiv zu, deeskaliert Spannungen und stärkt das Wohlbefinden.
  Wirkung: Er schafft den sozialen Kitt und stellt die psychologische Sicherheit im Alltag sicher.
- **Der GELBE Umsetzer & Organisierer (Pragmatiker):**
  SONNE-Funktion: Übersetzt Ideen in konkrete Arbeitsschritte, hält Termine ein und bringt Projekte verlässlich ins Ziel.
  Wirkung: Ohne ihn bleiben beste Ideen im akademischen Diskurs stecken.



Die 9 Belbin-Teamrollen – Vielfalt als Schlüssel zur Höchstleistung

Das Belbin-Modell:

Das vom britischen Forscher Dr. Raymond Meredith Belbin entwickelte Konzept beschreibt neun spezifische Teamrollen, die für eine erfolgreiche und ausgewogene Zusammenarbeit in Projekten und Abteilungen notwendig sind. Die zentrale Erkenntnis des Modells lautet: Teams erbringen Höchstleistungen nicht primär durch fachliche Homogenität oder lückenlose Zeugnisse, sondern durch die gezielte Vielfalt unterschiedlicher Verhaltensweisen, Persönlichkeitsprofile und Rollenverständnisse.

Ganz im Sinne eines werteorientierten Führungsverständnisses geht es beim Belbin-Modell nicht darum, Menschen in starre Schubladen zu stecken, sondern ihre individuellen Verhaltensmuster, Motive und Stärken für das gemeinsame Ziel zu nutzen. Die neun Belbin-Rollen werden dazu in drei übergeordnete Hauptkategorien unterteilt:

- **Handlungsorientierte Rollen (Die „Macher"):** Sie treiben Aufgaben aktiv voran und konzentrieren sich auf die strukturierte Umsetzung.
- **Kommunikationsorientierte Rollen (Die „Sozialen"):** Sie prägen das interne Klima, fördern den Zusammenhalt und verknüpfen das Team mit der Außenwelt.
- **Wissensorientierte Rollen (Die „Denker"):** Sie bringen kreative Ideen, kritische Analysen und tiefes Fachwissen in die Gruppe ein.

Die Übersicht der 9 Belbin-Rollen

1. Handlungsorientierte Rollen (Die „Macher“)

- **Macher (Shaper):**
  Charakteristik: Dynamisch, mutig, herausforderungsorientiert und arbeitet hervorragend unter hohem Druck.
  Stärken: Überwindet Hindernisse, treibt Entscheidungen aktiv voran und bringt Dynamik in festgefahrene Situationen.
  Zulässige Schwächen: Neigt zu Ungeduld, Provokation und kann in Stressmomenten die Gefühle anderer verletzen.
- **Umsetzer (Implementer):**
  Charakteristik: Sehr diszipliniert, verlässlich, pflichtbewusst und effizient.
  Stärken: Übersetzt abstrakte Pläne und Ideen in strukturierte, praktische Arbeitsabläufe.
  Zulässige Schwächen: Reagiert oft unflexibel auf plötzliche Veränderungen oder unstrukturierte Neuerungen.
- **Perfektionist (Completer Finisher):**
  Charakteristik: Gewissenhaft, detailorientiert, gründlich und qualitätsbewusst.
  Stärken: Sorgt für die pünktliche Einhaltung von Terminen, fehlerfreie Ergebnisse und höchste Qualitätsstandards.
  Zulässige Schwächen: Neigt zu übermäßiger Sorge, Verheddern im Detail und delegiert nur ungern Aufgaben.

2. Kommunikationsorientierte Rollen (Die „Sozialen“)

- **Koordinator (Coordinator):**
  Charakteristik: Selbstsicher, zielorientiert, reif und fähig zur klaren Delegierung.
  Stärken: Erkennt Talente im Team, fördert Entscheidungsfindungen und hält die Fäden zusammen.
  Zulässige Schwächen: Kann von anderen gelegentlich als manipulativ wahrgenommen werden oder eigene Arbeit abwälzen.
- **Wegbereiter (Resource Investigator):**
  Charakteristik: Extrovertiert, enthusiastisch, neugierig und kommunikativ.
  Stärken: Knüpft schnell wertvolle Kontakte, spürt neue Chancen auf und bringt frische Impulse von außen ein.
  Zulässige Schwächen: Verliert nach der ersten Begeisterungsphase leicht das Interesse an der Detailabwicklung.
- **Teamarbeiter (Teamworker):**
  Charakteristik: Kooperativ, diplomatisch, einfühlsam und harmoniebedürftig.
  Stärken: Verbessert das Betriebsklima, hört aktiv zu, schlichtet Konflikte und stärkt den sozialen Zusammenhalt.
  Zulässige Schwächen: Tut sich in kritischen Situationen schwer mit schnellen, unpopulären Entscheidungen.

3. Wissensorientierte Rollen (Die „Denker“)

- **Neuerer / Erfinder (Plant):**
  Charakteristik: Hochkreativ, unkonventionell, geistreich und erfinderisch.

Stärken: Löst komplexe Probleme durch völlig neue Denkansätze und gibt unkonventionelle Impulse.
Zulässige Schwächen: Wirkt manchmal gedanklich abwesend und vernachlässigt praktische Details oder Protokolle.

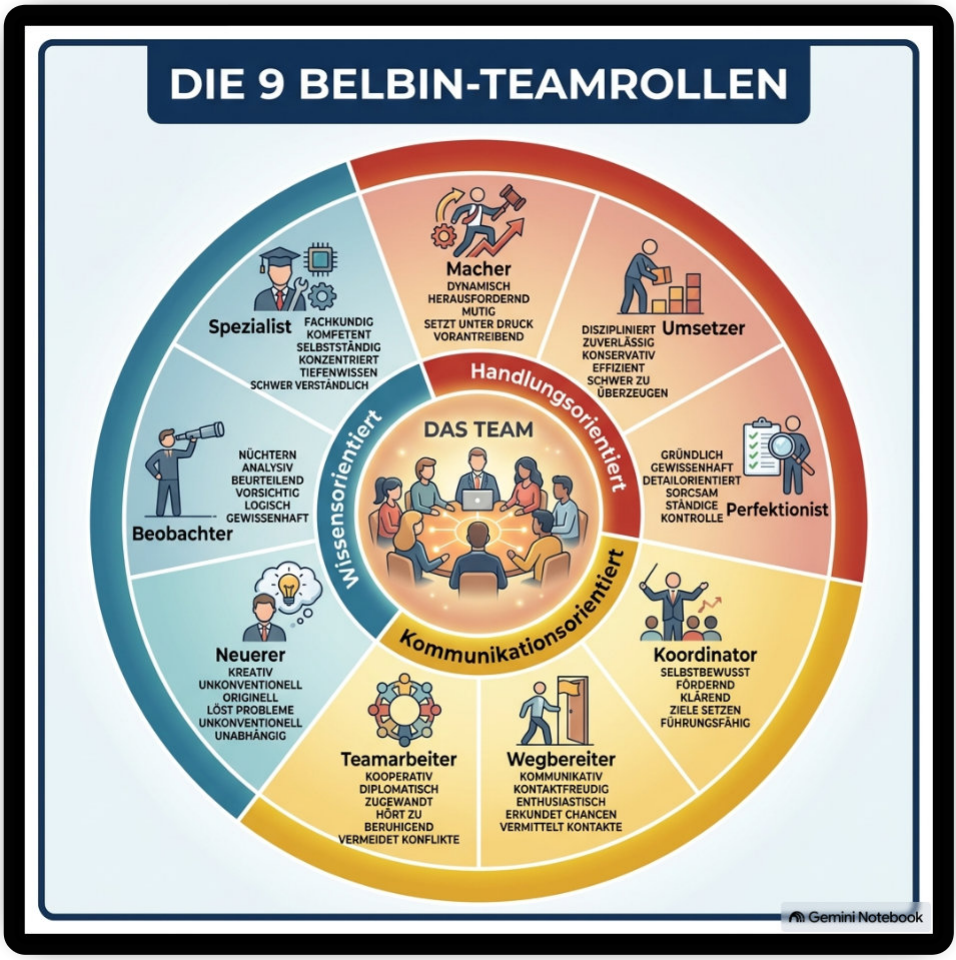
- **Beobachter (Monitor Evaluator):**
  Charakteristik: Nüchtern, analytisch, pragmatisch und kritisch.
  Stärken: Wägt Optionen logisch ab, erkennt Risiken frühzeitig und trifft verlässliche, unparteiische Urteile.
  Zulässige Schwächen: Kann auf das Team distanziert, kritisch oder wenig begeisternd wirken.
- **Spezialist (Specialist):**
  Charakteristik: Engagiert, zielgerichtet und fachlich tiefgründig.
  Stärken: Liefert seltenes, hochspezialisiertes Fachwissen und arbeitet mit hoher Expertenkompetenz.
  Zulässige Schwächen: Konzentriert sich stark auf sein Spezialgebiet und verliert dabei manchmal den Blick für das Gesamtziel.

Zusammenfassung der Erkenntnisse für die Führungspraxis

Das Belbin-Modell ist kein starres Raster, sondern ein dynamischer Orientierungsrahmen: Menschen vereinen meist zwei bis drei Rollen, die sie je nach Situation einnehmen. Eine wertschätzende Führung bekämpft „zulässige Schwächen“ nicht krampfhaft, sondern gleicht sie durch komplementäre Fähigkeiten aus.

Erfolg erfordert nicht neun Personen, sondern einen ausgewogenen Rollen-Mix ohne Monokulturen. Ein Team spielt dann optimal, wenn alle Rollen akzeptiert sind, jeder seine Grenzen kennt und die Stärken der anderen genutzt werden.

In der Praxis verdichtet sich dieser Mix auf vier Grundrollen: Der Impulsgeber und Macher bringt Mut für Innovationen. Der Beziehungsgestalter und Netzwerker stiftet Begeisterung. Der Integrator und Teamworker sichert den Zusammenhalt. Und der strategische Analytiker und Pragmatiker garantiert Struktur und Qualität.



Wichtigste Erkenntnis für Führungskräfte:
Es geht nicht darum, dass jeder Mitarbeiter alle Rollen beherrscht. Die Kunst liegt darin, die individuellen Talente zu stärken, statt verzweifelt Schwächen ausmerzen zu wollen.

7.6 Der optimale Team-Mix: Die integrative Synthese aller Modelle

„Kein Modell für sich allein erklärt den Menschen. Erst wenn wir Werte-Fundament, Kommunikationsfrequenz, Rollenvielfalt und den aktuellen Kontext miteinander verbinden, wird aus Theorie lebendige Führungspraxis auf Augenhöhe."

Wer ein Hochleistungsteam im Mittelstand aufbauen und führen will, erliegt leicht der Versuchung, sich an ein einziges System zu klammern: Die einen schwören auf das DISG-Farbenmodell, die nächsten ordnen ihr Team nach Belbin-Kategorien und wieder andere fokussieren sich rein auf Kommunikationsseminare nach Schulz von Thun.

In der alltäglichen Unternehmenspraxis zeigt sich jedoch: Ein einzelnes Modell liefert nur einen Ausschnitt des Bildes. Erst wenn wir die unterschiedlichen Werkzeuge zu einem ganzheitlichen Team-Mix verbinden, entsteht jene synergetische Kraft, die aus einer Ansammlung von Experten und unterschiedlichsten Neurotypen eine unschlagbare Gemeinschaft formt. Wenn der direkte, rot-gelbe ADHS-Macher (Innovator) mit seiner klaren Logik und Härte Dinge vorantreibt und der blaue Autist (Spezialist) für absolute Präzision und Fehlerfrei-

heit sorgt, entsteht eine unschlagbare Schlagkraft. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die jeweiligen „zulässigen Schwächen“ – wie Ungeduld beim ADHSler oder emotionale Distanz beim Autisten – durch das grüne Beziehungs-Fundament im Team abzufedern.

Die 4 Bausteine für das perfekte Zusammenspiel:

1. Baustein: Das Werte-Fundament als Nährboden (Der Sinn-Rahmen)

Ganz gleich, wie gut die Rollen besetzt sind: Ohne das Fundament der psychologischen Sicherheit nach Prof. Amy Edmondson und ohne ein klares gemeinsames „Warum“ (Purpose) bleibt jedes Team fragil. Wenn Mitarbeiter Angst vor Fehlern haben müssen oder keine Wertepassung vorliegt, blockieren biologische Schutzreflexe (Kampf, Flucht, Erstarren) jegliche Kreativität und Offenheit. Werte bilden den Nährboden, auf dem Vertrauen erst erblühen kann.

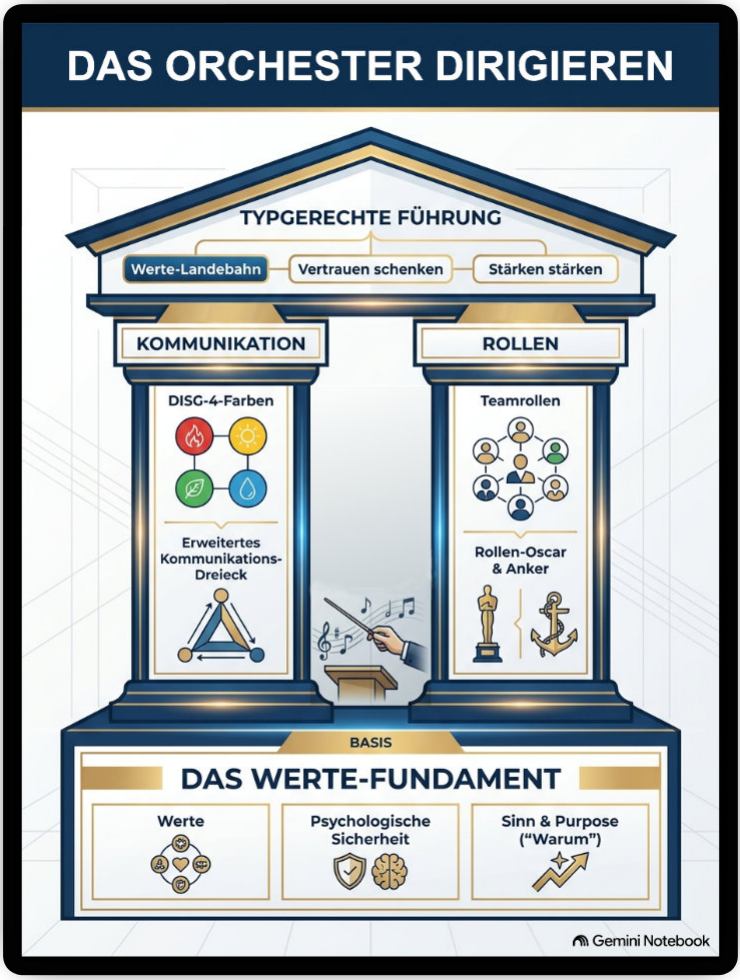
2. Baustein: Die Kommunikations-Frequenz (Das erweiterte Kommunikations-Dreieck)

Jedes Teammitglied sendet und empfängt Informationen auf seiner ganz eigenen Frequenz:

- Der **zielstrebige „rote“ Macher** hört primär auf dem Appell-Ohr und verlangt nach Ergebnissen.
- Der **visionäre „gelbe“ Inspirator** schwingt auf der Beziehungs- und Begeisterungsebene.
- Der **verlässliche „grüne“ Integrator** sucht emotionale Sicherheit und Harmonie.

- Der **analytische „blaue“ Spezialist** filtert auf dem Sachinhalt-Ohr nach Daten, Fakten und Präzision.

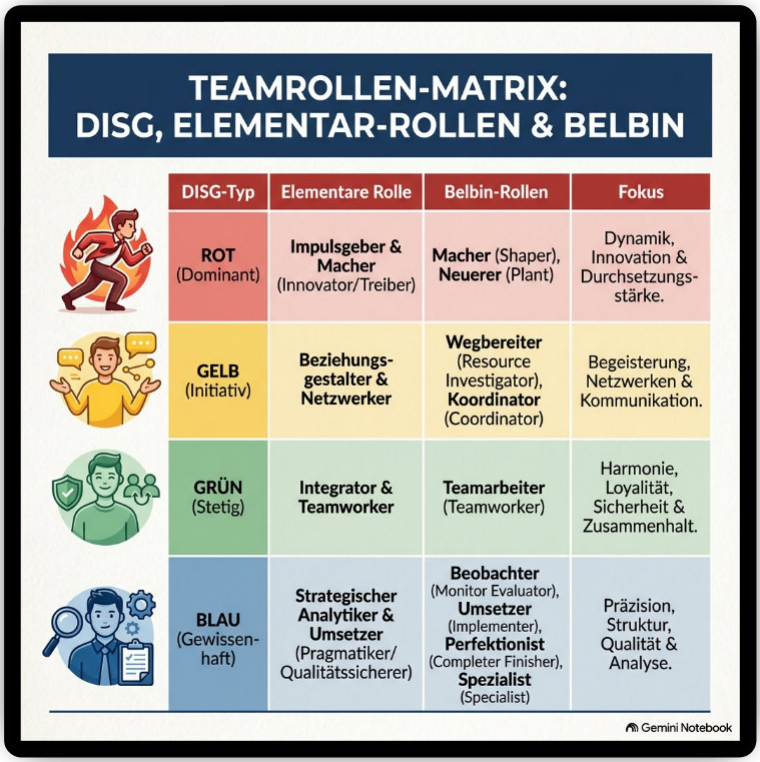
Das erweiterte Kommunikations-Dreieck erinnert uns daran, dass der Sender die Verantwortung für das Ankommen seiner Botschaft trägt – und dass Situation (Zeitdruck, Ort) und Kontext (Unternehmenskultur, Umfeld) die Empfangsfrequenz des Teams maßgeblich mitsteuern.



3. Baustein: Die Rollen-Architektur (Von Belbin bis zum Rollen-Oscar)

Im praktischen Arbeitsalltag greifen die 4 elementaren Teamrollen und die 9 Belbin-Verhaltensrollen nahtlos ineinander:

- **Impuls geben & Neuerungen wagen:** Der Impulsgeber/Macher verbündet sich mit dem Belbin-Neuerer (Plant) und dem Wegbereiter, um den Status quo mutig zu hinterfragen.
- **Analysieren & Qualität sichern:** Der Strategische Analytiker arbeitet Hand in Hand mit dem Belbin-Beobachter (Monitor Evaluator) und dem Perfektionisten (Completer Finisher), um Risiken abzuwägen und höchste Standards zu garantieren.



- **Integrieren & Miteinander stärken:** Der Beziehungsgestalter verbindet sich mit dem Belbin-Teamarbeiter und Koordinator, um den sozialen Kitt und die Vertrauenskultur im Alltag zu sichern.
- **Umsetzen & Handeln:** Der Pragmatiker/Umsetzer bringt gemeinsam mit dem Belbin-Umsetzer (Implementer) die Projekte verlässlich über die Ziellinie.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Das fertige Mosaik: Warum Vollständigkeit erst in der Gemeinschaft entsteht

In meiner früheren Laufbahn als Roboterprogrammierer und EDV-Techniker habe ich gelernt, dass eine komplexere Anlage niemals funktioniert, wenn alle Bauteile identisch sind. Ein Sensor kann keine Kraft übertragen, und ein Motor kann keine Messwerte erfassen. Erst wenn jedes Bauteil exakt an der Stelle eingesetzt wird, für die es gebaut wurde, entsteht Bewegung und Funktion.

Genau das ist die Magie des vollständigen Team-Mixes: Wenn der durchsetzungsstarke „rote“ Macher lernt, die gründliche Analyse seines „blauen“ Kollegen nicht als lästige Bremse, sondern als Überlebensversicherung für die Qualität zu schätzen; wenn der „gelbe“ Netzwerker den empathischen Schutzraum des „grünen“ Teamworkers sucht – dann weicht ständige genervte Reibung einer tiefen, gegenseitigen Wertschätzung.

Es geht in Unternehmen nicht darum, dass der Einzelne perfekt ist. Es geht darum, dass das Gesamtsystem menschlich, kompetent und werteorientiert zusammengreift. Wenn Sie als Führungskraft diesen Nährboden schaffen, erreichen Sie jene Leichtigkeit und Resonanz, die Ihren Betrieb krisenfest, zukunftsfähig und rundum menschlich macht.

4. Baustein: Das Orchester meisterlich dirigieren

Führung bedeutet daher, zulässige Schwächen einer Rolle durch die Stärken einer anderen auszubalancieren, die Vertrauensebene zu schaffen und Werte zu leben. So lässt sich das Team wie ein Orchester zielführend und mit Freude und Spaß wertschätzend dirigieren.
Vertiefung gewünscht? Hier geht es zur ganzheitlichen Kommunikations- und Typenmatrix – inkl. ADHS & Autismus.



7.7 Werte-Konflikte zwischen den Rollen

Im bereits dargestellten Lebensrollen-Modell gilt der Grundsatz: „Werte kleben an den gelebten Rollen“. Da jede Rolle völlig unterschiedliche Aufgaben mit sich bringt, geraten ihre zentralen Werte im Alltag zwangsläufig miteinander in Konkurrenz.

Hier ist eine plakative Gegenüberstellung der Kernwerte von 6 Rollen und die typischen Werte-Kollisionen im Alltag:

Die Rollen und ihre dominanten Werte

- **Führungskraft**: Effizienz, Durchsetzungsfähigkeit, Ergebnissicherheit
  Fokus: Strategie, Ergebnisse liefern, Ziele erreichen.
- **Fachexperte**: Präzision, Qualitätsanspruch, Unabhängigkeit
  Fokus: Fachliche Tiefe, Fehlerfreiheit, saubere Standards.
- **Mentor**: Geduld, Empathie, Entwicklungsfreiraum
  Fokus: Menschen wachsen lassen, Hilfe zur Selbsthilfe.
- **Servicetechniker**: Pragmatismus, Lösungsorientierung, Schnelligkeit
  Fokus: Die Maschine muss jetzt laufen, Hürden vor Ort pragmatisch nehmen.
- **Markenbotschafter**: Begeisterung, Diplomatie, Loyalität
  Fokus: Echte Resonanz erzeugen, Vertrauen aufbauen, Repräsentanz.
- **Elternteil**: Fürsorge, Nähe, Bedingungslose Zeit
  Fokus: Geborgenheit schenken, da sein, emotionale Bindung.

Die typischen Werte-Konflikte an den Schnittstellen

⚡ Führungskraft vs. Mentor

Konflikt: Effizienz & Schnelligkeit ⚡ Geduld & Fehler erlauben
Spannung: Als Führungskraft drängen Sie auf schnelle Ergebnisse und Termintreue.
Als Mentor müssen Sie dem Mitarbeiter jedoch Raum für eigene Fehler und langsames Lernen zugestehen.

⚡ Fachexperte vs. Servicetechniker

Konflikt: Perfektionismus & Detailtiefe ⚡ Pragmatismus & Zeiteffizienz
Spannung: Der Fachexperte sucht nach der 100%-igen theoretischen Ideallösung.
Der Servicetechniker steht beim Kunden an einer stehenden Anlage unter extremem Zeitdruck und muss sofort eine funktionierende, pragmatische Lösung finden.

⚡ Markenbotschafter vs. Führungskraft

Konflikt: Diplomatie & Harmonie ⚡ Klarheit & Unbequemes durchsetzen
Spannung: Der Markenbotschafter möchte Beziehungen stärken und den Kunden positiv einnehmen.
Als Führungskraft müssen Sie jedoch auch mal klare Grenzen ziehen, harte Preisverhandlungen führen oder Nein sagen.

⚡ Berufliche Rollen vs. Elternteil

Konflikt: Erfolg & Ständige Erreichbarkeit ⚡ Präsenz & Ungeteilte Aufmerksamkeit
Spannung: Die Rolle des Ernährers/Aufsteigers fordert Präsenz, Leistung und Durchhaltevermögen.

Die Rolle des Elternteils fordert dagegen innere Ruhe, Aufmerksamkeit und ungeteilte Zeit für das Kind.

Es ist sehr hilfreich, die jeweilige Rolle, die augenblicklich im Vordergrund steht, klar zu erkennen. So lassen sich Konflikte erkennen und benennen – und Handlungen werden transparenter und nachvollziehbarer.

7.8 Wie integriere ich neue Teammitglieder erfolgreich? (Das Werte-Onboarding)

Der Erfolg einer Neueinstellung entscheidet sich in der Regel nicht fachlich, sondern auf der zwischenmenschlichen und kulturellen Ebene. Die Integration neuer Teammitglieder (Onboarding) ist ein sensibler Prozess, bei dem von Beginn an eine Kultur der Wertschätzung und der psychologischen Sicherheit etabliert werden muss.

Der sachorientierte 4-Phasen-Integrationsplan:

Phase 1: Das Pre-Boarding (Vor dem ersten Tag)
Vorbereitung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der technischen Zugänge. Ein herzliches Willkommenssignal nimmt dem neuen Mitarbeiter die erste Anspannung.

Phase 2: Das Werte- & Paten-System (Woche 1)
Zuordnung eines erfahrenen Teammitglieds als Ansprechpartner auf Augenhöhe („Mentor/Pate“). Neben den Prozessen wird vor allem die gelebte Kultur vermittelt: „Wie gehen wir hier miteinander um? Wie sprechen wir Konflikte an?“

Phase 3: Der wöchentliche Vertrauens-Check-In (Monat 1)
Die Führungskraft führt wöchentlich ein kurzes, 15-minütiges Check-In-Gespräch mit 3 klaren Fragen:
„Was hat in deiner Einarbeitung diese Woche gut funktioniert?“
„Wo gab es Unsicherheiten oder Hürden?“
„Was kann ich als Führungskraft tun, um dich noch besser zu unterstützen?“

Phase 4: Psychologische Sicherheit aktiv vorleben
Ermutigen Sie den neuen Mitarbeiter explizit dazu, unvoreingenommene Fragen zu stellen und eigene Perspektiven einzubringen. Neue Besen kehren gut – und frische Augen sehen blinde Flecken im Team sofort.

Der Werte- & Vertrauens-Integrationspfad:

Sorgfältige Einarbeitungsgespräche führen:
Bereits am ersten Tag werden in strukturierten Einarbeitungsgesprächen Erwartungen geklärt, Prozesse transparent gemacht und der Rahmen für die Zusammenarbeit abgesteckt.

Das Prinzip der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) vermitteln:
Um dem neuen Mitarbeitenden von Anfang an Sicherheit im Miteinander zu geben, wird das vierstufige GFK-Modell nach Marshall B. Rosenberg als Kommunikationsstandard vorgelebt:

- **Beobachtung**: Situationen neutral & wertfrei beschreiben.
- **Gefühl**: Die eigene innere Verfassung ehrlich mitteilen.

- **Bedürfnis**: Die dahinterliegenden Beweggründe und Werte benennen.
- **Bitte**: Eine konkrete, verständliche und verhandlungsfähige Bitte formulieren.

Echtes Wohlwollen und Empathie vorleben:
Neue Teammitglieder benötigen das spürbare Signal, dass Fragen ausdrücklich erwünscht sind und anfängliche Unsicherheiten nicht als Inkompetenz ausgelegt werden.

Den Vertrauens-Check-In ab Woche 1 etablieren:
Durch die wöchentliche Abfrage der drei Vertrauensfragen (Was lief gut? Wo gab es Unsicherheiten? Wie kann Führung unterstützen?) werden Hürden sofort ausgeräumt, bevor Missverständnisse oder Frustrationen entstehen können.

Authentische Freundlichkeit statt oberflächlicher Höflichkeit:
Das neue Teammitglied lernt, dass ehrliche Freundlichkeit im Service und internen Miteinander immer mit professioneller Klarheit und dem Mut zu einem respektvollen „Nein“ gekoppelt sein darf. So bleibt der Mitarbeiter voll handlungsfähig, schützt seine eigenen Ressourcen und wächst schnell zu einem verlässlichen Pfeiler des gesamten Teams heran.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Vom „Drückeberger“ zur Werte-Landebahn: Warum das Onboarding Herz braucht

Als ich ganz am Anfang meiner beruflichen Reise stand, war ich – wie ich rückblickend schmunzelnd zugebe – ein kleiner Drückeberger, der wenig Lust auf Arbeit hatte. Erst eine herausragende Ausbildung mit Auszeichnung und die Chance, mir das Programmieren von Maschinen als Autodidakt selbst zu erarbeiten, weckten in mir das ehrliche Feuer für Leistung und Qualität. Damals gab es jedoch niemanden, der mich an die Hand nahm oder mir die Werte des Hauses vermittelte.

Heute als Weltethos-Ambassador und Trainer blutet mir das Herz, wenn ich sehe, wie neue Mitarbeiter im Mittelstand fachlich zwar mit Handbüchern überschüttet, menschlich aber zu oft im Regen stehen gelassen werden. Ein wertebasiertes Onboarding braucht eine echte Werte-Landebahn. Wenn wir Neuzugängen vom ersten Tag an einen Paten zur Seite stellen, die Unternehmenswerte nicht vorbeten, sondern vorleben und ihnen im wöchentlichen Vertrauens-Check-In die spürbare Erlaubnis geben, Fragen zu stellen und blinde Flecken aufzuzeigen, entsteht jene tief empfundene Zugehörigkeit, die aus neuen Mitarbeitern stolze und verlässliche Markenbotschafter macht.

Raum für Ihre Gedanken & Notizen

8. KAPITEL
DENKANSTÖSSE & WERKZEUGE FÜR DAS TÄGLICHE „KOPFKINO“



8. KAPITEL

Denkanstöße & Werkzeuge für die Umsetzung im Alltag

8.1 Das Kommunikationsdreieck

„Was gesagt wird, ist noch lange nicht das, was ankommt. Wahre Kommunikationskompetenz entsteht erst dann, wenn wir verstehen, auf welcher Frequenz unser Gegenüber seine Ohren auf Empfang gestellt hat."

In der alltäglichen Führungspraxis erleben wir es immer wieder: Eine Führungskraft gibt eine glasklare Anweisung – glaubt sie zumindest. Doch beim Mitarbeiter kommt etwas völlig anderes an. Der eine reagiert genervt, der andere verunsichert und der Dritte nickt zwar, macht aber etwas ganz anderes. Wie entstehen diese ständigen Reibungsverluste?

Die Antwort liegt im Zusammenspiel von drei der mächtigsten **Kommunikationsmodelle**, die – miteinander verknüpft – ein unschlagbares Diagnose- und Steuerungswerkzeug für den Führungsalltag bilden:

- **Das Sender-Empfänger-Modell**
- **Das 4-Ohren-Modell**
- **Das 4-Farb-DISG-Modell**

Ergänzung: Die neurodivergente Einbeziehung.

1. Das Fundament: Das Sender-Empfänger-Modell in der Führung

Jede menschliche Interaktion basiert auf dem einfachen Prinzip: Eine Führungskraft (**Sender**) übersetzt ihre Gedanken in Worte, Tonfall und Körpersprache (Codierung). Der Mitarbeiter (**Empfänger**) nimmt diese Signale wahr und übersetzt sie in seinem eigenen Gehirn (Decodierung).

Der Haken dabei: Die Verantwortung für das Ankommen der Botschaft liegt immer beim Sender! Wer als Führungskraft nur starr darauf beharrt, „ich habe es ihm doch gesagt", ignoriert, dass der Empfänger die Botschaft durch seine persönliche Brille – seine Erfahrungen, Werte und Stimmung – entschlüsselt.

2. Die 4 Dimensionen der Botschaft: Das 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun)

Nach dem Psychologen Friedemann Schulz von Thun enthält jede gesendete Nachricht gleichzeitig vier Botschaften:

- **Sachinhalt**: Worüber informiere ich? (Daten, Fakten, Zahlen)
- **Selbstoffenbarung**: Was gebe ich von mir selbst preis? (Gefühle, Haltung, persönlicher Stress)
- **Beziehungsbotschaft**: Was halte ich von dir und wie stehe ich zu dir?
- **Appell**: Wozu will ich dich veranlassen? (Was sollst du tun?)

Führungskräfte senden meist sachorientiert – Mitarbeiter hören jedoch besonders in Stressmomenten extrem sensibel auf dem Beziehungs- und Appell-Ohr.

3. Die Typen-Frequenz: Welcher DISG-Farbtyp hört mit welchem Ohr?

Hier schließt sich der Kreis zum DISG-4-Farb-Modell. Denn je nachdem, welcher Farbtyp Ihnen gegenübersteht, hat Ihr Empfänger seine „vier Ohren" völlig unterschiedlich eingestellt:

Rot – Der Dominante (D):

- **Bevorzugtes Empfangs-Ohr**: Appell-Ohr & Sach-Ohr
- **Wie er hört**: Der „rote" Typ will sofort wissen, was das Ziel ist und was zu tun ist. Lange Vorreden schalten sein Gehirn ab.
- **Typisches Missverständnis**: Interpretiert gut gemeinte Selbstoffenbarung oder Beziehungspflege schnell als Schwäche oder Zeitverschwendung.

Gelb – Der Initiative (I):

- **Bevorzugtes Empfangs-Ohr**: Beziehungs-Ohr & Selbstoffenbarungs-Ohr
- **Wie er hört**: Für den „gelben" Typ zählt vor allem die Schwingung und die Begeisterung. Er hört primär: „Macht das Spaß? Bin ich geschätzt? Bin ich Teil der Vision?"
- **Typisches Missverständnis**: Vergisst über der positiven Beziehungsstimmung oft den reinen Sachinhalt oder konkrete Details.

Grün – Der Stetige (S):

- **Bevorzugtes Empfangs-Ohr**: Beziehungs-Ohr (extrem sensibel!)
- **Wie er hört**: Der „grüne" Typ sucht Sicherheit, Harmonie und Verlässlichkeit. Sachliche Kritik fasst er leicht als Bedrohung der Beziehungs-Ebene auf („Ist der Chef wütend auf mich?").
- **Typisches Missverständnis**: Hört bei neutralen Sachaussagen oft fälschlicherweise einen harten Vorwurf heraus.

Blau – Der Gewissenhafte (G):

- **Bevorzugtes Empfangs-Ohr**: Sachinhalt-Ohr (ausschließlich!)
- **Wie er hört**: Der „blaue" Typ filtert Emotionen und Beziehungsgetöse heraus. Er sucht nach Logik, Zahlen, Belegen und exakter Struktur.
- **Typisches Missverständnis**: Reagiert allergisch auf reine Appelle oder emotionale Ausbrüche, wenn der Sachinhalt nicht lückenlos bewiesen ist.

Das Praxis-Beispiel: Eine Botschaft – vier typgerechte Übersetzungen

Stellen Sie sich vor, ein Projekt droht zeitlich zu kippen. Die Führungskraft sagt im Raum:

„Wir müssen bei der Projektabnahme unbedingt nacharbeiten, der Termin wackelt!"

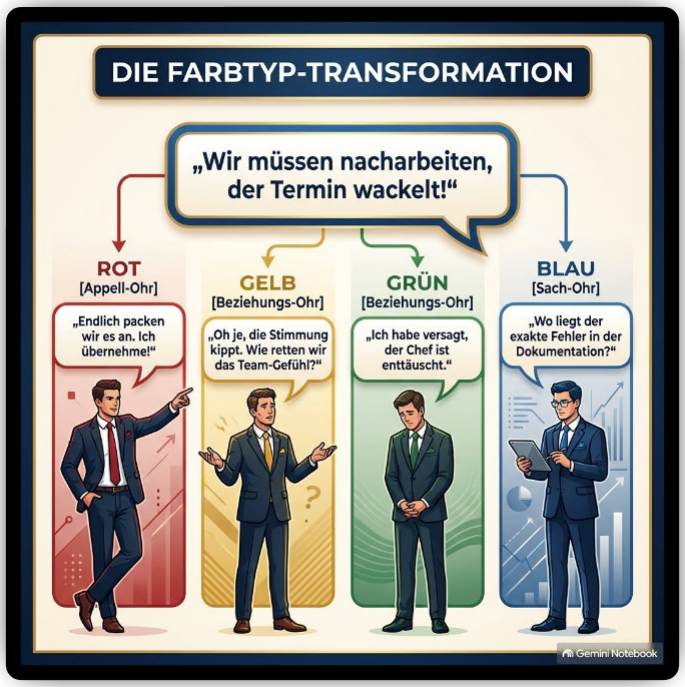
So codieren Sie die Botschaft typgerecht richtig:

Für den „Roten“ (Fokus Appell): „Wir haben einen Engpass. Unser Ziel ist Freitag 17 Uhr. Übernimmst du die Steuerung für Modul A?“

Für den „Gelben“ (Fokus Beziehungs-Energie): „Lass uns gemeinsam die Ärmel hochkrempeln! Wenn wir jetzt die Kräfte bündeln, rocken wir das Projekt und feiern am Freitag das Ergebnis.“

Für den „Grünen“ (Fokus Beziehungs-Sicherheit): „Keine Sorge, wir stehen alle hinter dem Projekt. Mir ist wichtig, dass du weißt, was genau zu tun ist. Wo brauchst du meine Unterstützung?“

Für den „Blauen“ (Fokus Sach-Detail): „Hier ist die Abweichungsanalyse. Bei Punkt 3.2 fehlen uns 15 % der Prüfdaten. Bitte passe den Testbericht nach Standard X an.“



💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Vom Funkgerät zum Menschenversteher: Warum Technik keine Herzenswärme ersetzt

In meiner Ausbildung zum Elektrotechniker habe ich gelernt, wie ein Funkgerät funktioniert: Frequenz einstellen, Taste drücken, Signal senden. Wenn das Signal gestört war, lag es meist am Kabel oder am Verstärker. Als ich später in den Vertrieb und in die Mitarbeiterführung wechselte, wollte ich lange Zeit genau so kommunizieren – logisch, direkt, technisch.

Ich habe schmerzhaft lernen müssen, dass der Mensch kein Funkgerät ist. Wenn wir in Unternehmen miteinander sprechen, schwingen immer unsere eigenen Lebensgeschichten, unsere Verletzungen, Ängste und Motive mit. Wer glaubt, Führung sei das bloße Aufsagen von Arbeitsanweisungen, wird scheitern. Erst wenn wir begreifen, dass ein „grüner" Mitarbeiter vor allem das schützende Geländer der Beziehungsbotschaft braucht, während der „blaue" Kollege nach klaren Fakten dürstet, entsteht echte Herzens-Resonanz.

Haltung zeigt sich darin, dass wir uns nicht selbst zum Maß der Dinge machen, sondern die Demut besitzen, die Frequenz des anderen zu suchen. Wenn wir die Sprache unseres Gegenübers sprechen, müssen wir nicht laut werden, um verstanden zu werden.

Das erweiterte Kommunikations-Dreieck: Wenn Situation und Kontext die Frequenz bestimmen

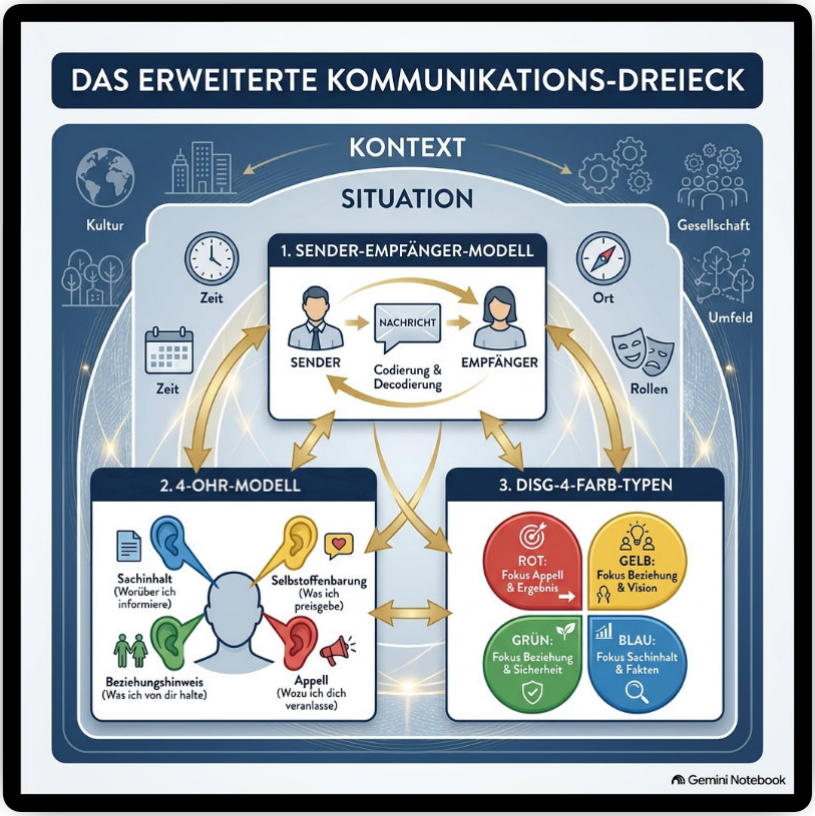
Kommunikation findet niemals im luftleeren Raum statt. Wie eine Botschaft vom Sender codiert und vom Empfänger auf seinen vier Ohren decodiert wird, hängt maßgeblich von zwei unsichtbaren, aber mächtigen Wirkkräften ab:

Die SITUATION (Der direkte Rahmen):

Der **Ort** (Messe, Werkstatt, ruhiges Vier-Augen-Zimmer), die **Zeit** (Montagmorgen unter Zeitdruck vs. entspannter Feierabend) und die aktuellen **Rollen** (Führungskraft, Fachexperte, Kunde, Partner) beeinflussen unmittelbar, wie sensibel das Beziehungs- oder Appell-Ohr eingestellt ist.

Der KONTEXT (Das übergeordnete Feld):

Unternehmenskultur, gesellschaftliche **Werte**, persönliche **Lebenssituationen** und das **soziale Umfeld** prägen die Vorfilter im Gehirn.



Die Praxis-Erkenntnis für Führungskräfte:

Ein „roter" Macher oder ein „blauer" Analytiker hört dieselbe Aussage unter drückendem Zeitstress (Situation) oder in einer unruhigen Change-Phase (Kontext) völlig anders als in entspannten Zeiten. Wer als Führungskraft wirksam kommunizieren will, wählt nicht nur die passenden Worte für die vier Farbtypen, sondern prüft zuerst den Nährboden aus Situation und Kontext.

8.2 Praxis-Tools für den Alltag: Werte spielerisch erlebbar machen

Eine der größten Hürden bei der Verankerung einer wertschätzenden Unternehmenskultur liegt in der Frage, wie man abstrakte Begriffe wie Vertrauen, Verantwortung oder Integrität im normalen Arbeitsalltag greifbar und besprechbar macht. Wer versucht, Werte dogmatisch von oben herab zu verordnen oder in rein theoretischen Seminaren abzuhandeln, stößt bei Mitarbeitern schnell auf Skepsis.

Ein unverkrampfter und wirkungsvoller Weg führt über das **spielerische Erleben**. Wenn Teams in ungezwungener Atmosphäre gemeinsam über Werte reflektieren, bauen sich Vorurteile ab und es entstehen ehrliche Dialoge über Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Hierbei bieten sich professionelle Tools an, wie etwa das von der Values Academy (DA VINCI 3000 GmbH; Spielidee von Christian Hennig und Frank H. Sauer) entwickelte Werte-Spiel. Dieses Spiel ist ein wirkungsvolles Instrument zur Erfor-

schung von Selbst- und Fremdwahrnehmung: Die Mitspieler wählen verdeckt eine Werte-Karte aus, die den aktiven Protagonisten am besten beschreibt, während dieser eine Karte für sich selbst wählt. Anschließend tippen alle darauf, welchen Wert der Protagonist für sich selbst ausgewählt hat.

Ergänzend dazu setze ich in meiner eigenen Arbeit mein **Werte-Sextett** ein, das wie ein klassisches Quartett bzw. Sammelquartett aufgebaut ist. Es lädt die Spieler dazu ein, über die einzelnen Werte-Karten zu sinnieren, miteinander ins Gespräch zu kommen und die eigenen Überzeugungen auszutauschen. Über einen integrierten QR-Code bietet es zudem einen direkten Zugang zu einem Online-Diskussionsforum. Beide Ansätze holen das Thema Werte aus der rein akademischen Ecke und machen es zu einem lebendigen, greifbaren Bestandteil der täglichen Praxis.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Spielerischer Dialog – Wie Werte lebendig werden

In meinen Workshops und Coachings erlebe ich immer wieder, wie schnell sich Menschen öffnen, wenn ein spielerischer Rahmen geschaffen wird. Sei es durch das Werte-Spiel der Values Academy mit seiner treffenden Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild oder durch mein Werte-Sextett, das als Sammelquartett konzipiert ist und zum gemeinsamen Nachdenken anregt.

Wenn Mitarbeiter Karten zu Begriffen wie „Menschlichkeit“, „Wertschätzung“ oder „Verlässlichkeit“ auf der Hand halten und im Spiel über Alltagssituationen sprechen, verliert das Thema seine Schwere. Das Betrachten und Zuordnen von Werte-Karten schafft einen geschützten Raum für ehrliche Erkenntnisse – ganz ohne Zwang oder starre Vorgaben.

8.3 Reflexionsmethoden: Die „Gebrauchsanleitung für mich selbst“

Viele Konflikte und Reibungsverluste in Unternehmen entstehen schlichtweg aus Missverständnissen in der Kommunikation. Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter bringt individuelle Eigenheiten, bevorzugte Kommunikationskanäle und spezifische Verhaltensmuster mit. Was von der einen Person als gut gemeintes Hilfsangebot gedacht ist, kann von anderen schnell als störende Einmischung oder Besserwisserei wahrgenommen werden. Um solche Diskrepanzen zwischen dem eigenen **Selbstbild und dem Fremdbild** abzubauen, braucht es wirksame Reflexionsmethoden. Pragmatisch ist das Verfassen einer „**Gebrauchsanleitung für mich selbst**“. In einem kurzen, ehrlichen Dokument hält man fest:

- **Mein Kommunikationsstil**: Bevorzuge ich kurze E-Mails, direkte Telefonate oder das persönliche Gespräch?
- **Was Menschen an mir missverstehen können**: Welche meiner Verhaltensweisen könnte man falsch deuten?
- **Was ich mir wünsche**: Wie wünsche ich mir ehrliches Feedback und konstruktive Kritik zu meinem Tun?
- **Mein Arbeitsumfeld:** Mag ich eher Ruhe, oder hilft mir Ablenkung bei konzentrierter Arbeit?

Wer diese Transparenz als Führungskraft vorlebt, ermutigt auch sein Team zur Selbsterkenntnis. Wenn Mitarbeiter wissen, wie das Gegenüber „tickt“ und bedient werden möchte, sinkt die Fehlerquote im Miteinander und das Vertrauen steigt.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Zehn Tage nach dem 54. Geburtstag – Meine persönliche Gebrauchsanleitung

Zehn Tage nach meinem 54. Geburtstag setzte ich mich hin und schrieb eine sehr persönliche „Gebrauchsanleitung für mich selbst". Darin hielt ich ungeschminkt fest, dass ich persönliche Gespräche Auge in Auge liebe und kurze Nachrichten schätze.

Ich hielt aber auch fest, was Menschen an mir leicht missverstehen können: Mein ehrliches Hilfsangebot aus Zuneigung zum Menschen kann manchmal als unerlaubte Einmischung oder Arroganz wirken. Indem ich dieses Selbstbild offenlegte und gleichzeitig um ehrliche Kritik bat, wurde die Kommunikation mit meinem Umfeld um ein Vielfaches einfacher. Bieten Sie Ihren Führungskräften und Mitarbeitern den Raum, eine solche Gebrauchsanleitung zu verfassen – Sie werden staunen, wie viel Klarheit dadurch entsteht.

8.4 Das Große im Kleinen: Bewusste Entscheidungen und Anstiften im Alltag

Wenn über Unternehmenskultur gesprochen wird, richten viele Führungskräfte den Blick sofort auf die ganz großen Strategien, Reorganisationen oder Jahrestagungen. Doch Kultur verändert sich selten durch monumentale Ankündigungen – sie verändert sich durch das **Große im Kleinen**.

Unternehmenskultur entsteht durch die Summe der vielen kleinen, unscheinbaren Entscheidungen im Arbeitsalltag. Es sind die feinen Nuancen, die entscheiden:

- Wie begrüßen wir uns morgens beim ersten Aufeinandertreffen an der Rezeption oder im Flur?

- Wie reagieren wir auf die kleinen Unachtsamkeiten im Projektverlauf?
- Bleiben wir achtsam für die Details am Wegesrand oder hetzen wir stur durch den Terminplan?

Ganz im Sinne des Leitsatzes „Je unscheinbarer, desto wichtiger“ beweist sich echte Wertehaltung dort, wo niemand zuschaut und wo keine Kameras laufen. Wer als Inhaber oder Führungskraft im Mittelstand stetig als **Gedanken-Anstifter** wirkt, fordert das Team dazu auf, den gesunden Menschenverstand einzuschalten, aufmerksam zu bleiben und Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Der moosüberwachsene Baumstumpf – Warum das Unscheinbare zählt

Bei meinen Spaziergängen durch Wald und Wiese stolpere ich immer wieder über winzige Kleinigkeiten, die mich tief inspirieren – wie etwa ein alter, mit Moos überwucherter Baumstumpf. Wenn man stehen bleibt und genau hinschaut, erkennt man, was sich im Kleinen für ein faszinierendes Leben abspielt.

In Unternehmen ist es exakt dasselbe: Oft sind es die unscheinbaren Details, die kleinen Gesten der Wertschätzung und die beiläufigen Entscheidungen, die über das Betriebsklima und das Vertrauen der Kunden entscheiden. Wenn wir lernen, das Große im Kleinen zu schätzen, geben wir unserer Arbeit und unserem Miteinander jenen tiefen Mehrwert zurück, der ein Unternehmen dauerhaft stark macht.

8.5 Die 4 universellen Grundpfeiler für jedes Teammitglied

Vom Funktionsträger zum Markenbotschafter: Jeder Kontakt – egal ob schriftlich, telefonisch oder persönlich – prägt das Gesamtbild des Unternehmens nach außen.

Sinnstiftendes Handeln: Die eigene Arbeit gewinnt an Qualität, wenn man erkennt, wie sehr der eigene Beitrag anderen Menschen das Arbeiten oder Leben erleichtert.

Klarheit & Empathie verbinden: Echte Zugewandtheit zeigt sich in freundlicher Aufmerksamkeit bei gleichzeitiger fachlicher Klarheit und Standfestigkeit unter Druck.

Menschlichkeit als Erfolgsfaktor: Wo Werte nicht nur an der Wand hängen, sondern im Arbeitsalltag vorgelebt werden, entsteht eine Atmosphäre, in der Kunden wie Mitarbeiter gleichermaßen Vertrauen fassen.

Wie bereits deutlich gemacht, entsteht das Unternehmensimage nicht in Hochglanzbroschüren oder Marketingabteilungen, sondern genau dort, wo Kunden und Partner das Unternehmen im Alltag live erleben – am Telefon, in der Reklamation, im Service, im Lager oder auf der Baustelle.

Wenn wir liebenswertes und zuvorkommendes Handeln auf den gesamten beruflichen Arbeitsalltag übertragen, sprechen wir nicht von Romantik, sondern von einer tiefen Grundhaltung aus Wohlwollen, echter Menschlichkeit, Respekt und Verantwortung für das eigene Handeln. Diese Haltung verleiht jedem einzelnen Handgriff – unabhängig von der Abteilung – Sinn und Qualität.

8.6 Beispiele für die Rolle der werteorientierten Grundhaltung

Montage & Service-Technik: Der lösungsorientierte Fels in der Brandung

Die Wirkung: Fällt eine Anlage aus oder läuft die Inbetriebnahme vor Ort nicht wie geplant, steht der Techniker oder Monteur im direkten Blickfeld des Kunden.

Die Haltung: Hier vereint der Mitarbeiter die Rolle des fachlichen Problemlösers mit dem souveränen Markenbotschafter. Zugewandtheit und Ruhe vermitteln dem Kunden sofort das Gefühl: „Hier bin ich in guten Händen, mir wird geholfen."

Vertrieb & Beratung: Der verlässliche Partner auf Augenhöhe

Die Wirkung: Im Kundenkontakt geht es nicht um Überredung oder kurzfristigen Verkaufsdruck, sondern darum, gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Die Haltung: Wer aus Überzeugung und echter Hilfsbereitschaft berät, baut Vertrauen auf und schafft Werte, die weit über den einzelnen Vertragsabschluss hinausreichen.

Lager & Logistik: Verlässlichkeit als erste Visitenkarte

Die Wirkung: Die Arbeit im Lager ist weit mehr als das Bewegen von Waren. Die Sorgfalt bei der Verpackung, die Fehlerfreiheit der Lieferung und das Pünktlichkeitsversprechen sind elementare Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen.

Die Haltung: Wer seine Aufgabe mit einer wertschätzenden Grundhaltung ausführt, sieht nicht nur Pakete, sondern den Menschen, der am Zielort auf die Ware wartet. Achtsamkeit und Gewissenhaftigkeit werden hier zum spürbaren Ausdruck von Respekt und Verlässlichkeit.

After-Sales & Reklamation: Der Vertrauensretter in der Krise

Die Wirkung: Wenn Reklamationen auftreten oder Ärger entsteht, entscheidet sich, ob eine Beziehung bricht oder gestärkt wird.

Die Haltung: Eine zugewandte Haltung fängt verärgerte Emotionen auf, deeskaliert Konflikte durch aktives Zuhören und verwandelt ein Problem in einen bleibenden Vertrauensmoment. Zugleich bedeutet diese Grundhaltung nicht oberflächliche Nachgiebigkeit, sondern verbindet echte Empathie mit Klarheit und professioneller Souveränität.



8.7 Die Regieanweisung fürs eigene Kopfkino

Wie Sie unbewusste Bewertungsmuster gezielt umschreiben oder vom automatischen Reaktionsmodus zur bewussten Selbstkonditionierung kommen

Unser Gehirn ist ein Meister darin, in Bruchteilen von Sekunden fertige Filme im Kopf ablaufen zu lassen – vor allem, wenn wir unter Stress geraten, Kritik bekommen oder komplexe Situationen meistern müssen. Oft läuft dabei unbewusst das Katastrophenszenario oder ein altes Abwehrprogramm ab. Doch wer die Macht der Vorstellung kennt, weiß auch: Wir müssen nicht Statist in den Filmen unseres Verstandes bleiben, sondern können selbst die Regie übernehmen.

Der 3-Schritte-Regieplan für mentale Stärke im Alltag:

Das Drehbuch STOPPen (Die STOP-Schild-Methode):

Sobald Sie merken, dass im Kopf ein negatives Szenario anfährt oder die Emotionen hochkochen, setzen Sie das mentale **STOP**-Schild: **Stehen bleiben, Tief durchatmen, Orientieren und Perspektive wechseln**. Unterbrechen Sie den Impuls, bevor das Kopfkino die Führung übernimmt.

Den Blickwinkel wechseln (Die Neugier-Frage stellen):

Ersetzen Sie das sture „Warum passiert mir das schon wieder?“ durch eine lösungsorientierte Neugier-Frage: „Welche Chance oder welcher Hinweis steckt in dieser Situation für mich? Welches Bedürfnis liegt hier gerade zugrunde?“

Das Zielbild ankern (Positive Selbstkonditionierung):

Visualisieren Sie nicht die drohende Eruption, sondern das gelungene Ergebnis. Wie sieht das Gespräch aus, wenn es auf Augenhöhe verläuft? Welcher Satz drückt die Lösungs-Kompetenz in dieser Rolle aus?

Wer lernt, seine Gedanken auf diese Weise aktiv zu steuern, verändert nicht nur seine innere Gefühlswelt, sondern strahlt diese Souveränität auch direkt nach außen aus. Denn: Ein geklärtes Kopfkino erzeugt verlässliche Resonanz im echten Leben.



8.8 Nicht mit der Tür ins Haus fallen

Bei **Verhaltensänderungen in der Führung** kann es zu Irritationen und Unverständnis bei Mitarbeitern kommen. Das ist nicht ungewöhnlich. Mitarbeiter haben über Jahre hinweg ein festes Bild von ihren Führungskräften entwickelt. Wenn eine Führungskraft plötzlich ohne sichtbaren Anlass anders agiert – etwa ungewohntes Lob verteilt – schlägt das Gehirn der Mitarbeiter Alarm. Man vermutet schnell eine versteckte Agenda, eine neue HR-Initiative, ein Seminar vom Wochenende oder schlicht Zynismus oder Ironie.

Um diese Verunsicherung aufzulösen und die Verhaltensänderung authentisch und nachhaltig zu verankern, finden Sie hier fünf konkrete Handlungsideen:

1. Transparenz schaffen: Den Rahmen erklären

Eine Verhaltensänderung sollte nicht „aus heiterem Himmel" über das Team hereinbrechen. Der beste Weg ist absolute Transparenz. Die Führungskraft darf sich menschlich und nahbar zeigen.

Praktischer Ansatz: In der nächsten Teambesprechung offen das Wort ergreifen: „Ich habe mich in letzter Zeit intensiv mit meiner Rolle als Führungskraft und unseren Werten auseinandergesetzt. Dabei ist mir klar geworden, dass ich in der Vergangenheit vieles, was ihr täglich leistet, als selbstverständlich abgetan und viel zu selten Danke gesagt habe. Ich habe beschlossen, das bewusst zu ändern. Wenn ich euch künftig Rückmeldungen gebe, ist das absolut ehrlich gemeint und keine Masche."

2. Konkret statt pauschal loben (Das GFK-Prinzip anwenden)

Allgemeine Schulterklopfer („Tolle Arbeit, weiter so!“) wirken schnell aufgesetzt, inhaltsleer oder gar ironisch. Echte Wertschätzung wird erst durch konkrete Beobachtung greifbar.

Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation (GFK):

1. Beobachtung benennen: „Mir ist aufgefallen, wie besonnen du gestern im schwierigen Kundengespräch mit der Reklamation umgegangen bist.“

2. Wirkung & Wert benennen: „Das hat dem Kunden sofort den Wind aus den Segeln genommen und unserem Team enorme Ruhe verschafft.“

3. Konkreter Dank: „Dafür möchte ich mich ausdrücklich bei dir bedanken.“

Durch den konkreten Bezug erkennt der Mitarbeiter sofort, dass die Führungskraft die Leistung wirklich wahrgenommen hat.

3. Glaubwürdigkeit durch Kontinuität & Ausdauer beweisen

Mitarbeiter testen unbewusst, ob die Veränderung eine vorübergehende Phase ist oder eine echte innere Haltung darstellt.

Mein Rat: Nicht verunsichern lassen, wenn am Anfang verhaltene oder skeptische Reaktionen kommen. Werte und Verhaltensweisen verankern sich nicht über Nacht, sondern durch viele kleine, verlässliche Schritte im Tagesgeschäft.

Nach einigen Wochen weicht das anfängliche Misstrauen von ganz alleine und es entsteht echtes Vertrauen.

4. Metakommunikation & Neugier-Fragen nutzen (Selbstbild & Fremdbild abgleichen)

Wenn Sie als Führungskraft merken, dass ein Mitarbeiter auf ein Lob irritiert oder verwirrt reagiert, sollten Sie das Thema nicht totschweigen, sondern offen und neugierig nachfragen.

Die Neugier-Frage: „Ich merke gerade, dass dich mein Lob etwas überrascht oder irritiert. Wie kommt das bei dir an?“

Das öffnet den Raum für ein klärendes Gespräch auf Augenhöhe, löst blinde Flecken zwischen Selbstbild und Fremdbild auf und schafft echtes gegenseitiges Verständnis.

5. Haltung statt Technik: Lob ist kein Steuerungsinstrument

Lob darf nie als manipulative Führungstechnik eingesetzt werden, um kurzfristig mehr Leistung herauszupressen. Mitarbeiter spüren den Unterschied zwischen ehrlicher Zugewandtheit und berechnender Motivation sofort.

Der Grundsatz: Wertschätzung ist die innere Haltung, den Menschen in seiner vollen Würde und Rolle wahrzunehmen. Wenn diese Haltung von Herzen kommt, strahlt sie die nötige Ruhe und Souveränität aus, die am Ende jeden Zweifel ausräumt.


Der Weg zur ehrlichen Wertschätzung
Ein 5-stufiger Prozessfluss für authentische Anerkennung
1. Transparenz schaffen
(Das Warum erklären)
Hintergründe und Absichten offenlegen, um Vertrauen aufzubauen. Klare Kommunikation der Ziele.
2. Konkret loben
(GFK-Prinzip)
Beobachtungen statt Bewertungen äußern. Spezifische Handlungen anerkennen und positive Auswirkungen benennen.
3. NeugierFragen nutzen
(Metakommunikation)
Verständnis durch offene Fragen vertiefen. Dialog über die Kommunikation selbst kon un fördern, um Missverständnisse zu vermeiden.
4. Geduld & Kontinuität
Wertschätzung als dauerhaften Prozess verstehen. Zeit für Entwicklung geben und regelmäßig positives Feedback geben.
5. Haltung statt Technik
Authentizität vor Perfektion. Eine innere Haltung des Respekts und der Offenheit kultivieren.
Gemini Notebook

8.9 Self-Leadership: Wer andere führen will, muss gut für sich selbst sorgen

Die Kunst der wohltuenden Selbstfürsorge

Der Leuchtturm leuchtet nicht aus eigener Anstrengung, sondern weil seine Energiequelle brennt.

In vielen Führungsetagen hält sich hartnäckig ein ungeschriebenes Gesetz: Eine gute Führungskraft muss Allround-Problemlöser, ständiger Fels in der Brandung und rund um die Uhr erreichbar sein. Sie ist früh am Morgen die erste Arbeitskraft und spät am Abend die letzte Arbeitskraft, die das Haus verlässt – sonst kommt man der Vorbildfunktion nicht genügend nach. Sie fordert von sich selbst unermüdlichen Einsatz, setzt die eigenen Bedürfnisse stets an die letzte Stelle und funktioniert – bis die Batterien leer sind. Doch die Realität zeigt: Wer dauerhaft für andere brennen will, darf sich selbst nicht ausbrennen.

Selbstführung (Self-Leadership) beginnt mit einer tiefen, wohlwollenden Erkenntnis: Selbstfürsorge ist kein Egoismus, sondern Ihre oberste Pflicht als Führungskraft. Ein erschöpfter, dauergestresster Leuchtturm spendet kein Orientierungslicht mehr, sondern verbreitet unbewusst Hektik, Druck und soziale Kälte im gesamten Team. Wer hingegen achtsam mit seinen eigenen Ressourcen, Werten und Lebensrollen umgeht, strahlt die Ruhe, Gelassenheit und Zugewandtheit aus, die ein Team in stürmischen Zeiten wirklich braucht.

Die 4 Säulen wohlwollender Selbstführung im Führungsalltag

1. Selbstmitgefühl statt perfekter Selbstoptimierung
Wir neigen dazu, mit uns selbst viel härter ins Gericht zu gehen als mit unseren Mitarbeitern. Wenn etwas nicht nach Plan läuft, schaltet sich sofort der innere Kritiker ein. Wohlwollende Selbstführung bedeutet, sich selbst die gleiche Freundlichkeit, Nachsicht & Empathie entgegenzubringen, die Sie einem geschätzten Freund schenken würden. Sie dürfen Grenzen haben, Sie dürfen müde sein und Sie müssen nicht auf jede Frage sofort die perfekte Antwort parat haben.

2. Klarheit in den Lebensrollen wahren
Führungskraft zu sein ist eine wichtige Rolle – aber sie ist niemals Ihr gesamtes Menschsein. Wenn die berufliche Rolle alle anderen Lebensrollen (Partner, Elternteil, Freund, Sportler, MENSCH) überrollt, geht die innere Balance verloren. Fragen Sie sich regelmäßig: „Welche meiner Lebensrollen kommt gerade zu kurz, und wie kann ich ihr heute kleine, wertvolle Momente schenken?“

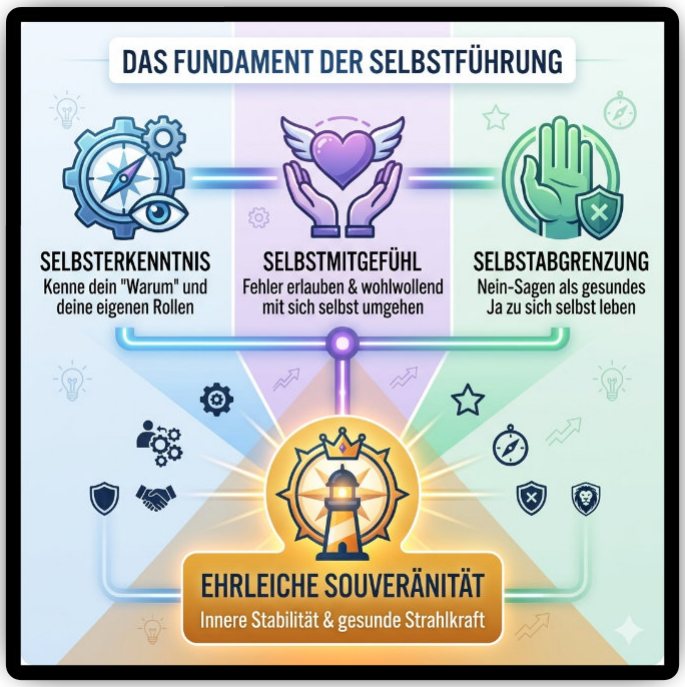
3. Abgrenzung als Ausdruck von Wertschätzung
Ein klares, freundliches „Nein“ zu einer Zusatzaufgabe, einem spontanen Meeting oder einer ständigen Erreichbarkeit im Feierabend ist oft ein wichtiges „Ja“ zu Ihrer eigenen Gesundheit und Energie. Wer Grenzen zieht, tut dies nicht gegen die anderen, sondern für die Aufrechterhaltung der eigenen Handlungs- und Führungskraft.

4. Kleine Mikro-Routinen zur emotionalen Hygiene
Verankern Sie kleine Tankstellen im Alltag:

- Der 2-Minuten-Check-in: Halten Sie zwischen zwei Terminen inne und fragen Sie sich ehrlich: „Wie geht es mir gerade auf einer Skala von 1 bis 10 – und was brauche ich jetzt?“
- Das bewusste Feierabend-Ritual: Nutzen Sie den Nachhauseweg oder das Schließen des Laptops bewusst, um die Führungsrolle mental abzulegen und die Rolle als Privatmensch einzunehmen.

Mehr Routine-Übungen finden Sie im Anhang 2.

Merksatz für den Tag: Erfolg misst sich nicht daran, wie sehr Sie sich für Ihre Arbeit aufopfern, sondern daran, wie gesund, erfüllt und menschlich Sie und Ihr Team das Ziel erreichen.



Raum für Ihre Gedanken & Notizen

9. KAPITEL
MEINE PERSÖNLICHE GESCHICHTE, WERTE-REISE & MOTIVATION



9. KAPITEL

Aufgestanden – Meine persönliche Geschichte, Werte-Reise und Motivation

9.1 Schicksalsschläge & Wendepunkte: Wenn das Leben das Drehbuch umschreibt

Das Leben folgt selten einem starren Regieplan; oft genug wird das Drehbuch von einem Tag auf den anderen radikal umgeschrieben.

Eine meiner einschneidendsten Krisen begann, als meine Frau im Alter von 29 Jahren einen schweren Hirnschlag erlitt und ich sie in völliger Hilflosigkeit fand. Sie kämpfte sich nach der Hirnblutung wieder zurück ins Leben. Beeinträchtigungen blieben.

Dann folgte mit 39 Jahren die erste Krebsdiagnose. Überraschenderweise verschwand der Krebs ohne Eingriff selbständig. Ich verstand das als eine Spontanheilung.

Über viele Jahre hinweg prägten gesundheitliche Rückschläge und ständige Sorgen unser Familienleben. Im Frühjahr 2017 kam der Krebs zurück – diesmal unaufhaltsam, trotz Chemotherapie.

Im September 2017 folgte die nächste Härteprüfung: Während sich der Gesundheitszustand meiner Frau weiter dramatisch verschlechterte, eröffneten mir mein Chef und mein Geschäftsführer, dass das Unternehmen sich von mir trennen müsse. Durch Verhandlungen gelang es mir zwar, den Kündigungstermin auf den 1. Januar 2018 zu verschieben, doch der Schock saß tief.

Am 1. Januar 2018 traf mich dann der schwerste Schicksalsschlag: Um 8:36 Uhr morgens erhielt ich den Anruf, der mein bisheriges Leben in seinen Grundfesten erschütterte – meine Frau war verstorben.

Von einer Sekunde auf die andere war ich Witwer und alleinerziehender Vater unserer damals 17-jährigen Tochter und arbeitslos.

Was folgte, war das tiefste Tal meines Lebens: Ein grenzenloser Verlust, Orientierungslosigkeit und das Gefühl, dass mir jeglicher Boden unter den Füßen weggezogen worden war.

Als wenige Monate später, meine Bemühungen nach der Kündigung überraschend Früchte trugen und ich nach intensiven Bewerbungen einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben hatte, bat ich um die Erlaubnis für ein nebenberufliches Projekt.

Die Reaktion der Firma war die sofortige Auflösung des bereits rechtskräftigen Arbeitsvertrags.
Mein Ansprechpartner verlor das Vertrauen, weil er von einem Freund mit nebenberuflichem Engagement hintergangen worden war und bei mir gleiches vermutete.

Ich versank in Trauer und Wut, befand mich in absoluter Bodennähe. Doch am Sterbebett meiner Frau hatte ich ihr ein Versprechen gegeben:
Mich aufrichtig um die Zukunft unserer Tochter und unsere gemeinsame Existenz zu kümmern.

Liegen bleiben war deshalb keine Option für mich.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

8:36 Uhr – Der Augenblick, der alles veränderte

Wenn um 8:36 Uhr morgens am Neujahrstag das Telefon klingelt und man mit einem Schlag Witwer und alleinerziehender Vater und arbeitslos ist, zieht es einem komplett den Stecker. Die Welt wird dunkel und der Wahrnehmungstunnel extrem eng.

In solchen Momenten der totalen Ohnmacht entscheiden nicht Strategien, sondern Werte. Das Versprechen an meine Frau und die tief gefühlte Verantwortung für meine Tochter hielten mich am oder im Leben. Aufgeben hätte bedeutet, die eigenen Grundsätze zu verraten. Krisen zeigen uns ungeschminkt, welche Werte in unserem Fundament wirklich tragfähig sind.

9.2 Vom Hinfallen zum Wiederaufstehen: Die Entdeckung der Lebensrollen und des eigenen Werts

Der Weg zurück ins Leben erforderte den Mut, Fehler einzugestehen und sich neu zu erfinden. Bei meinem ersten Versuch der Selbstständigkeit im Jahr 2009 war ich gescheitert, weil ich glaubte, als „großer Zampano“ alles alleine machen zu müssen und zu können. Diesen Fehler wollte ich nicht wie-

derholen. Ich entschied mich daher bewusst dafür, mich von professionellen Coaches begleiten zu lassen, um meine blinden Flecken aufzudecken und mich auf meine echten Stärken zu fokussieren.

Ein entscheidender Schlüssel zur Bewältigung der Trauer und zur inneren Klärung war ein ungewöhnlicher Dialog: Über Monate hinweg schrieb ich SMS-Nachrichten an meine verstorbene Frau.

Ich berichtete ihr vom Alltag, von den schulischen Erfolgen unserer Tochter, teilte meine Sorgen, gestand eigene Versäumnisse ein und bedankte mich für die gemeinsame Zeit. Dieses schrittweise Schreiben half mir, Schuldgefühle abzubauen, Verzeihung zu finden und langsam loszulassen.

Gleichzeitig absolvierte ich die intensivste Hausaufgabe meines Lebens: Das Auseinandersetzen mit meinen Lebensrollen. Auf meinem Papier standen zu Beginn 25 verschiedene Rollen – eine immense Zersplitterung.

Durch Zusammenführen und Verdichten blieben 11 Schlüsselrollen übrig. Für jede dieser Rollen formulierte ich einen prägnanten, bejahenden Leitsatz.

Diese klare Zuordnung löste die jahrelange innere Zerrissenheit auf und legte das Fundament für einen seelenkongruenten Werte-Kanon.

In meinem Buch „Aufgestanden“ habe ich diese bewegende Zeit dokumentiert und mir den Raum für Reflexion gegeben.

Sich selbst und anderen verzeihen – der Schlüssel zur inneren Freiheit

Jahrelang trug ich bleierne Schuldgefühle mit mir herum. Ich fragte mich unaufhörlich: Warum habe ich nicht mehr getan? Warum habe ich in bestimmten Situationen falsch reagiert?

Erst als ich begriff, dass ich in damaligen Stressmomenten schlichtweg nicht anders handeln konnte, weil mir das Wissen oder die Kraft fehlte, konnte ich mir selbst verzeihen. Sich selbst und anderen zu vergeben ist der entscheidende Befreiungsschlag. Erst wenn wir die Last der Vergangenheit absetzen, werden die Hände wieder frei, um die Zukunft aktiv zu gestalten.

9.3 Lebensfreude neu definieren: Das Prinzip TTL (Turnen, Tanzen, Lachen)

Der Aufstieg aus dem Tal der Trauer vollzog sich nicht über Nacht, sondern in bewussten kleinen Schritten. Ein erster Funke Zuversicht kehrte zurück, als ich für meine Tochter eine besondere Feier zu ihrem 18. Geburtstag organisierte und spürte, dass ich mein eigenes Glück und das meines Umfelds nach wie vor aktiv beeinflussen kann.

Erschüttert blieb ich nach einem Telefonat mit einer nahen Verwandten zurück. Sie hatte ihren Mann verloren und konnte nur noch funktionieren. Leben war ihr nicht möglich. Auch das war eine Weckruf für mich: So wollte ich nicht „leben“.

Ich erinnerte mich an Aktivitäten, die mir früher Freude bereitet hatten und auf die ich lange verzichtet hatte: Ich meldete mich zu einem Tanzkurs an, ging wieder Skifahren, absolvier-

te NLP-Seminare und nahm an Redner-Workshops teil. Bewegung, Begeisterung und der Mut, Neues auszuprobieren, brachten die verschüttete Lebensfreude Schritt für Schritt zurück.

Daraus entwickelte sich mein persönlicher Leitgedanke für Resilienz und Gesundheit: **TTL – Turnen, Tanzen, Lachen**. Humor, körperliche Bewegung und menschliche Wärme sind keine Belanglosigkeiten, sondern kraftvolle Elixiere, um krisenfest zu bleiben. Das Leben lässt sich nicht lückenlos planen, aber wir können jeden Tag neu entscheiden, mit welcher Haltung wir dem morgigen Sonnenaufgang begegnen.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Nicht die Zeit heilt Wunden – sondern die Liebe

Der Volksmund behauptet oft, die Zeit heile alle Wunden. Ich habe eine andere Erfahrung gemacht: Nicht die verstreichende Zeit heilt Wunden – sondern die Liebe heilt Wunden, sie benötigt nur etwas Zeit dafür.

Es ist die Liebe zum Leben, die Liebe zu den eigenen Kindern, die Selbstliebe und der Mut, sich wieder emotional zu öffnen. Als ich mich nach Jahren wieder neu verliebte, schloss sich ein Kreis. Wer die Liebe zum eigenen Tun und zum Menschen bewahrt, findet immer wieder den Weg ins Licht zurück.

9.4 Die Visionen leben: Wohnmobil, Haus am See und das autarke Glück

Um auf Kurs zu bleiben, brauchen Menschen wie Unternehmen greifbare Leitsterne. Über meinem Schreibtisch hingen seit Jahren zwei Bilder. Wie ich bereits schilderte, dienten sie mir als Symbolisierungen meiner persönlichen Visionen: Ein Wohnmobil und ein Haus am See.

Das Wohnmobil verkörpert für mich die Unabhängigkeit, die Flexibilität und den Mut, Horizonte zu überwinden. Das Haus am See hingegen entwickelte sich mit der Zeit zu einem tiefen Synonym für mein Ankommen, für Seelenfrieden, Zugehörigkeit und ein möglichst autarkes, friedvolles Leben.



Das Verfolgen dieser Visionen lehrte mich, Ballast los zu lassen und abzuwerfen. Besonders war meine 4-jährige Reise durch Deutschland – nach dem Verkauf von Haus & Garten.

Es geht im Leben nicht darum, Regale und Keller mit Konsumgütern zu füllen, sondern die verbleibende Zeit mit Lieblingsmenschen zu verbringen und Werthaltiges zu schaffen.

Wer sich erlaubt, groß zu träumen und das vermeintlich Unmögliche zu denken, aktiviert schöpferische Kräfte, die weit über das alltägliche Funktionieren hinausreichen.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Das Haus am See – Die Bank der Dankbarkeit

In meiner Vorstellung sehe ich mich immer wieder auf einer Holzbank vor meinem Häuschen am See sitzen – Arm in Arm mit meiner Partnerin, dem Quaken der Enten lauschend. Ich blicke zurück auf ein erfülltes, durchlebtes Leben.

Visionen sind keine Träumereien für den Arzt; sie sind der Kompass, der uns durch Stürme navigiert. Wenn Sie als Unternehmer oder Führungskraft eine Vision besitzen, die nicht nur Zahlen, sondern Herzen berührt, schenken Sie sich und Ihren Mitarbeitern eine Orientierung, die dauerhaft trägt.

9.5 Meine Motivation als Wertebotschafter und Trainer:

Dem Leben und Unternehmen MEHR-WERT geben

Aus all den erfahrenen Schicksalsschlägen, den Höhenflügen und den tiefen Abstürzen erwuchs meine ureigene Berufung: Als Gedanken-Anstifter, Redner und Wertebotschafter Menschen und Unternehmen von sich selbst zu begeistern.

Mein Anliegen für den Mittelstand ist tief empfunden: Ich möchte Führungskräften und Inhabern aufzeigen, dass der menschliche und ethische Umgang miteinander kein „weicher Faktor“ ist, sondern das härteste und verlässlichste Fundament für dauerhaften Erfolg. Wenn es Betrieben gelingt, das Rollenbewusstsein zu nutzen und die persönlichen Werte der Mitarbeiter mit der Unternehmensrichtlinie in eine seelenkongruente Übereinstimmung zu bringen, entstehen Kräfte, die Miteinander, Kundenbindung und Leistungsfreude auf ein völlig neues Niveau heben.

Mit meinem Buch „Aufgestanden“, mit Vorträgen, Workshops und Tools möchte ich Mut machen. Ich möchte Zeugnis dafür ablegen, dass man selbst nach schwersten Lebenskrisen wieder aufstehen, lachen und ein gehaltvolles Leben führen kann. Denn Arbeit und Leben dürfen nicht nur irgendwie funktionieren – sie müssen wertvoll, gehaltvoll und sinnvoll sein.

💡 IMPULS AUS MEINER PRAXISWELT

Wer selbst leuchtet, erhellt anderer Sicht

Ein Leuchtturm stellt sich nicht in den Mittelpunkt, um bewundert zu werden – er steht an der Klippe, um anderen Schiffen bei rauer See den sicheren Weg zu weisen.

Ich möchte Sie dazu anstiften, den gesunden Menschenverstand wieder einzuschalten, Ihre Werte mit Geist und Seele zu füllen und den Mut aufzubringen, Haltung zu zeigen. Kümmern wir uns um uns selbst und um unsere Nächsten. Wenn wir Entscheidungen so treffen, dass sie „enkeltauglich“ sind, geben wir unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft jene Menschlichkeit zurück, die das Leben erst wirklich lebenswert macht.

In diesem Sinne freue ich mich, Menschen und Unternehmen auf ihren Wegen zu begleiten und dazu beizutragen, dass die Welt ein kleines bisschen besser werden kann.

Seien Sie mutig, anders und voller Hoffnung – dann gelingt vieles. Sie machen das schon… ;-)

Herzlichst
Ihr Rainer Bachmann





NACHWORT

Aufstehen, Haltung zeigen und loslegen!



NACHWORT

Aufstehen, Haltung zeigen und loslegen!

Liebe Leserinnen und Leser,

wir haben eine weite Reise hinter uns – von den stürmischen Wogen persönlicher Schicksalsschläge über die Neuordnung von Lebensrollen bis hin zur konkreten Praxis im mittelständischen Unternehmensalltag. All das von Werten geprägt.

Die wichtigste Erkenntnis auf all diesen Wegen lässt sich in wenigen Worten zusammenfassen: **Werte sind kein theoretisches Luxusgut für Sonntagsreden. Sie sind das härteste, aber auch gleichzeitig das verlässlichste und menschlichste Fundament für dauerhaften Erfolg**.

Ein Leuchtturm steht nicht an der Klippe, um sich im eigenen Glanz zu sonnen, sondern um Schiffen bei rauer See den sicheren Weg zu weisen. In einer Welt, die sich durch Technologien und Algorithmen immer schneller dreht, sind Sie als Führungskraft oder Inhaber genau dieser Leuchtturm für Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden.

Warten Sie nicht darauf, dass andere den ersten Schritt machen. Bewegen Sie Ihren Hintern die sprichwörtlichen 5 Zentimeter aus der Komfortzone. Schalten Sie den gesunden Menschenverstand wieder ein, stellen Sie unbequeme Fragen und füllen Sie Ihre Werte mit Geist und Seele.

Die Klarheit über die eigene Rolle und die Rolle Ihrer Mitarbeiter führt unweigerlich zu Erkenntnissen, die den beruflichen Alltag leichter gestalten und das Miteinander auf angenehme Art und Weise gedeihen lassen.



Da Sie mich nun schon recht gut kennengelernt haben, noch ein paar persönliche Worte an Sie.

Manchmal fühlt es sich so an, als hätte sich die Welt gegen uns verschworen. Es passieren Dinge, die wir nicht für möglich gehalten hätten. Und das Leben scheint uns ständig neue Steine in den Weg zu legen.

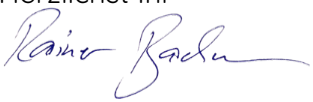
Doch wenn immer wieder dieselben Herausforderungen auftauchen, bedeutet das nicht, dass das Schicksal es böse mit uns meint – es will uns stärken. Nehmen Sie deshalb die Hindernisse an, überwinden Sie sie und seien Sie gespannt auf den Lohn, der am Ende Ihrer Mühen auf Sie warten.

Dass Sie dieses Buch bis hierher gelesen haben, zeigt mir eines ganz deutlich: Sie haben das echte, tiefe Interesse, in Ihrem Wirken, Ihrer Ausstrahlung und Ihrer Kommunikation mit Menschen besser zu werden und Situationen aktiv zu gestalten. Das macht mich stolz.

Genau deshalb glaube ich fest daran, dass es Ihnen gelingen wird. Kommunikation ist der entscheidende Schlüssel für unser menschliches Wesen. Wenn wir lernen, wahrhaftig gut miteinander zu kommunizieren, schaffen wir das Fundament, um erfolgreich miteinander zu arbeiten und erfüllt miteinander zu leben. Also: Aufstehen, Haltung zeigen und loslegen!

Ich weiß, dass Sie das schaffen – Sie machen das schon.

Herzlichst Ihr



PS: Wenn Sie sich auf Ihrem Weg einen verlässlichen Impulsgeber, Vortragsredner oder Trainer und Coach an Ihrer Seite wünschen, der Ihr Team aufrüttelt, unterstützt und seine Werte zum Leuchten bringt – Sie wissen ja nun, wo Sie mich findest! In diesem Sinne: Bleiben Sie wertvoll, gehaltvoll und sinnvoll unterwegs ;-)

ANHANG 1

Zusammenhänge von Werten und Lebensrollen/beruflichen Rollen

Werte und Rollen sind eng miteinander verknüpft. Der Zusammenhang lässt sich im Wesentlichen über vier zentrale Punkte beschreiben:

- **Werte „kleben" an den gelebten Rollen:** Jede Lebensrolle oder berufliche Rolle ist mit ganz bestimmten Werten verbunden, die sie prägen und lebendig machen. Welche Werte Priorität haben, hängt stark von der aktuell eingenommenen Rolle, beruflicher Situation und Lebenslage ab. Wenn beispielsweise die Rolle des Ernährers mehr Raum im Alltag einnimmt, rücken auch deren Werte in den Vordergrund. Zudem variieren Werte je nach Kontext: Im Beruf ist man möglicherweise diszipliniert und ordentlich, während unter Freunden Werte wie Ausgelassenheit und Kreativität dominieren.
- **Innere Zerrissenheit durch konkurrierende Rollen-Werte:** Da jeder Mensch im Alltag mehrere Rollen gleichzeitig ausfüllt (z. B. Vertriebskollege und Teamleiter), treten die den Rollen zugrunde liegenden Werte häufig gegeneinander an. Diese konkurrierenden Werteanforderungen erzeugen innere Konflikte, Ambivalenzen und ein Gefühl der Zerrissenheit.

- **Klarheit durch Rollendefinition:** Um diese Zerrissenheit aufzulösen, hilft eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Lebensrollen. Durch das Erfassen, Verdichten und Definieren jeder Rolle durch einen prägnanten Leitsatz wird die Wertebasis erst sichtbar und greifbar. Ein sinniges Werte-Ankerwort gibt Orientierung.
- **Krisenfestigkeit und Verargumentierung:** Sobald man sich seiner Rollen und der damit verbundenen Werte bewusst ist, gewinnt man innere Stabilität. Selbst wenn Rollen und Werte in kontroversen Situationen gegeneinanderstehen, versteht man die Ursache des Konflikts und kann das eigene Handeln sich selbst und anderen gegenüber nachvollziehbar verargumentieren.

Klarheit durch Rollenfokus

Innere Rollenkonflikte und das Gefühl von Zerrissenheit entstehen meist dadurch, dass wir im Alltag mehrere Lebensrollen gleichzeitig ausfüllen, deren zugrunde liegende Werte miteinander in Konkurrenz treten (beispielsweise Erfolg und Effizienz im Beruf gegenüber Nähe und Fürsorge in der Familie).

Um diese inneren Konflikte nachhaltig zu lösen, hilft ein klares, mehrstufiges Vorgehen:

1. **Alle Rollen erfassen:** Schreiben Sie zunächst ohne Bewertung alle Rollen auf, die Sie täglich ausfüllen (z. B. Vater, Partner, Mitarbeiter, Vorgesetzter, Niederlassungsleiter, Coach, Schulungsleiter, Meetingleiter, etc.).

Nicht selten kommen dabei über 25 verschiedene Rollen zusammen.

2. **Rollen verdichten und reduzieren:** Suchen Sie nach Überschneidungen und Verwandtschaften zwischen den Rollen und reduzieren Sie die Liste auf die wesentlichen Schlüsselrollen (beispielsweise 10-12 Kernrollen). Dies baut Komplexität ab, reduziert Stress und schärft den Fokus.
3. **Leitsätze („Oscar-Sätze") und Anker-Wörter formulieren:** Definieren Sie für jede verbleibende Schlüsselrolle einen prägnanten Leitsatz – so als wollten Sie dafür einen Oscar gewinnen –, der ausdrückt, wie Sie diese Rolle bestmöglich und sinnvoll ausfüllen möchten. Verbinden Sie jede Rolle mit einem einzelnen Wort als Anker.
4. **Werte-Dynamiken verstehen:** Machen Sie sich bewusst, welche spezifischen Werte an den jeweiligen Rollen hängen. Oft ist das Anker-Wort der herausragende Wert, der diese Rolle besonders prägt. Das Erkennen dieser Kopplung hilft zu verstehen, warum bestimmte Erwartungen im Alltag gegeneinanderstehen.
5. **Bewusst in der aktuellen Rolle agieren:** Wenn Sie sich klar darüber werden, in welcher konkreten Rolle Sie sich in einem Moment befinden, können Sie diese authentisch ausfüllen, statt sich von widersprüchlichen Erwartungen treiben zu lassen.
6. **Handeln verargumentieren:** Sobald Sie Ihre Rollen und Werte festgeschrieben haben, sind Sie gefestigt.

Entstehen dennoch widersprüchliche Situationen, erkennen Sie den Konflikt sofort und können Ihr Handeln sich selbst und anderen gegenüber nachvollziehbar und versöhnlich verargumentieren.

7. **Grenzen setzen und Werte neu sortieren:** Achten Sie darauf, sich nicht ungesund zu verbiegen oder Ihre eigenen Bedürfnisse nur für die Anerkennung anderer zu vernachlässigen. Die Klarheit über Ihre Rollen gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Werte bei Bedarf zu überprüfen und neu zu priorisieren.

Der perfekte Oscar-Satz

Ein guter Oscar-Satz bringt die **Essenz einer Lebensrolle** so auf den Punkt, wie man sie als Hauptdarsteller oder Heldin in ihrer bestmöglichen Form ausfüllen möchte. Das Ziel dieser Übung ist es, die jeweilige Rolle bewusst anzunehmen, sie mit Hingabe zu leben und ihr Sinn, Nutzen und Wert zu verleihen.

Beim Formulieren helfen folgende Leitlinien aus der Coaching-Praxis:

1. **Die Perspektive des Hauptdarstellers einnehmen**: Fragen Sie sich, wie Sie diese Rolle spielen würden, wenn Sie dafür den Oscar gewinnen wollten – also in ihrer idealen, bestmöglichen, erfüllenden Ausprägung.
2. **Sinn, Nutzen und Wert klären**: Überlegen Sie, welchen tiefen Sinn Sie dieser Rolle geben möchten und welchen Wert oder Nutzen Sie dadurch für sich selbst und Ihr Umfeld schaffen.

3. **Auf genau einen einzigen Satz verdichten**: Der Leitsatz muss prägnant formuliert sein und darf aus genau **einem Satz** bestehen, der die Essenz und die optimale Ausfüllung der Rolle wiedergibt.
4. **Ein Anker-Wort wählen**: Finden Sie zusätzlich für jede Rolle **ein einzelnes Wort**, das das Wesen der Rolle zusammenfasst und im Alltag als kraftvoller Anker zur Orientierung dient.

Konkrete Beispiele aus meinem Leben:

- **Papa-Rolle:** „Mit lockerer, entspannter und fürsorglicher Umarmung eine gesicherte, frei entfaltbare Zukunft ermöglichen."
- **Witwer-Rolle:** „Trotz Schmerz mit Dankbarkeit an schöne Zeiten denken und Freude empfinden für die neue Chance."
- **Niederlassungsleiter & Vertriebsleiter-Rolle:** „Mit klarer Haltung, wertschätzendem Vertrauen und strategischem Weitblick der Niederlassung Orientierung geben und dem Team den Rücken stärken, um gemeinsam nachhaltige Bestleistungen zu erzielen."
- **Außendienstmitarbeiter-Rolle**: „An der Kundenfront mit echter Empathie und aktivem Zuhören tiefes Vertrauen aufbauen, um passgenaue Lösungen zu gestalten, die unseren Kunden spürbaren Mehrwert bringen."

Der Oscar für Führungskräfte

Ein **Oscar-Satz** für die Führungskraft-Rolle bringt auf den Punkt, wie Sie diese berufliche Schlüsselrolle in ihrer denkbar besten Form ausfüllen möchten – getragen von Sinn, Nutzen und einem klaren Wert für Ihr Team und das Unternehmen.

Hier sind drei konkrete Beispiele für einen Oscar-Satz in der Führungskraft-Rolle, je nachdem, welcher Führungsschwerpunkt Ihnen am wichtigsten ist:

Beispiel 1: Der Befähiger & Ermöglicher

- **Oscar-Satz:** „Mit wertschätzendem Vertrauen, klaren Leitplanken und offenem Ohr Räume schaffen, in denen Mitarbeiter über sich hinauswachsen und eigenverantwortlich Erfolg gestalten."
- **Anker-Wort: Wertschätzung**

Beispiel 2: Der Orientierungsgeber & Leuchtturm

- **Oscar-Satz:** „Durch ehrliches Vorleben unserer Werte und mutige Entscheidungen dem Team auch bei rauer See als verlässlicher Schutzraum und Wegweiser dienen."
- **Anker-Wort: Orientierung**

Beispiel 3: Der Potenzialentwickler & Schatzsucher

- **Oscar-Satz:** „Durch Neugier-Fragen und echte Wertschätzung die verborgenen Schätze im Team heben und Menschen von ihrer eigenen Stärke begeistern."
- **Anker-Wort: Begeisterung**



Formel für Ihren persönlichen Führungskraft-Oscar-Satz:

Beim Formulieren Ihres eigenen Leitsatzes helfen diese vier Kriterien aus dem Lebensrollen-Modell:

1. **Hauptdarsteller-Blick:** Wie möchten Sie diese Rolle spielen, wenn Sie dafür den Preis für die beste Führungskraft gewinnen würden?
2. **Sinn & Nutzen:** Welchen tiefen Sinn geben Sie der Rolle (z. B. Schutz bieten, Wege ebnen, Menschen stärken)?

3. **Genau ein einziger Satz:** Verdichten Sie Ihre Haltung prägnant ohne Schachtelsätze auf einen einzigen Satz.
4. **Ein Anker-Wort:** Wählen Sie ein einziges Substantiv als gedanklichen Anker für den Alltagsstress.

Corporate Social Responsibility (CSR) & Nachhaltigkeit im Mittelstand

1. Grundlagen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt den freiwilligen Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft, der über gesetzliche Mindestanforderungen hinausgeht. CSR ist dabei keine isolierte Zusatzaufgabe, sondern beeinflusst die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens.

Das Drei-Säulen-Modell: CSR verknüpft drei gleichrangige Dimensionen für zukunftsfähiges Wirtschaften:

- **Ökonomie (Profit):** Dauerhafte Existenzsicherung und fairer wirtschaftlicher Erfolg.
- **Ökologie (Planet):** Schutz von Klima, Natur, Ressourcen und Umwelt.
- **Soziales (People):** Faire und menschenwürdige Behandlung innerhalb und außerhalb des Betriebs.

Die 4 zentralen Handlungsfelder von CSR:

- **Arbeitsplatz & Mitarbeiter:** Mitarbeiterorientierte Personalpolitik, faire Bezahlung, Arbeitssicherheit, Chancengleichheit, Gesundheitsschutz und flexible Arbeitsmodelle.
- **Ökologie & Umwelt:** Ressourceneffizienz, Abfallmanagement, Einsatz erneuerbarer Energien, Reduktion von Treibhausgasen (z. B. Ermittlung des Corporate Carbon Footprint - CCF und Product Carbon Footprint - PCF) sowie kreislauffähiges Produktdesign.
- **Ökonomie & Markt (Faire Geschäftspraktiken):** Verantwortungsvolle Unternehmensführung, ehrliche Beschaffung, Anti-Korruption und Transparenz in der Lieferkette.
- **Gemeinwesen (Corporate Citizenship):** Gesellschaftliches Engagement am Standort, regionale Förderung von Bildungs- oder Sportinitiativen, Spenden sowie Corporate Volunteering (Freiwilligeneinsätze von Mitarbeitenden).

Sonderform: Corporate Digital Responsibility (CDR):
Ergänzend zu CSR umfasst CDR die unternehmerische Verantwortung in der digitalen Transformation. Sie adressiert die Auswirkungen von Digitalisierung, Datenverarbeitung, Algorithmen, Datenschutz, digitaler Bildung und Future of Work auf Mensch und Umwelt.

Wichtige Standards und regulatorischer Wandel:

Während CSR historisch auf Freiwilligkeit beruhte, entwickelt sie sich durch rechtliche Vorgaben wie die EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD / ESRS) und Lieferketten-

gesetze (CSDDD) zunehmend zu verbindlichen Standards. Als etablierte Orientierungsrahmen dienen unter anderem die ISO 26000, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) sowie die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI).

2. Praxisempfehlungen: Der 6-Schritte-Leitfaden für KMU

Für die erfolgreiche Verankerung von CSR im mittelständischen Betriebsalltag empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen:

- **Status-Quo-Analyse & Quick Wins:** Bereits vorhandene ökologische und soziale Aktivitäten im Betrieb identifizieren. Diese sichtbaren Erfolge dienen als Startpunkt und steigern die Motivation im Team.
- **Leitbild & ambitionierte Ziele:** Formulieren einer klaren Unternehmensmission. Wo soll der Betrieb in puncto Nachhaltigkeit stehen? Festlegen langfristiger Ziele (z. B. Reduktion von Emissionen oder Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit).
- **Passung mit Unternehmenskultur prüfen:** Analyse von Stärken und Schwächen. CSR-Maßnahmen müssen authentisch zum Kerngeschäft und den Werten des Hauses passen.
- **Mitarbeiter & Stakeholder einbinden:** Einbindung des Teams durch Ideenwettbewerbe oder Befragungen sowie Dialog mit Kunden und Partnern, um reale Erwartungen zu erfassen.

- **Strategie & konkrete Maßnahmen formulieren:** Festlegen von klaren Zwischenzielen und kurzfristig umsetzbaren Projekten (z. B. Papierreduktion, CO_2e-Einsparungen oder regionaler Einkauf).
- **Zielüberprüfung & transparente Kommunikation:** Regelmäßige Kontrolle der Wirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensreputation sowie ehrliche Berichterstattung ohne Greenwashing auf der Website und in Medien.

DAS DISG-4-Farben-Typ-Modell

Das DISG-4-Farb-Modell dient im Führungs- und Teamalltag als wirksames Orientierungswerkzeug, um unterschiedliche Verhaltensmuster, Motivationsfaktoren und Kommunikationskanäle ohne starres Schubladendenken zu verstehen. Es unterscheidet vier grundlegende Ausprägungen: den **zielstrebigen „roten" Macher** (Ergebnis & Entscheidungsspielraum), den **visionären „gelben" Inspirator** (Begeisterung & Raum für Ideen), den **verlässlichen „grünen" Integrator** (Gemeinschaft & Sicherheit) sowie den **analytischen „blauen" Spezialisten** (Präzision & Daten).

Erweitert man dieses Grundmodell um die persönliche Entwicklung, entstehen zwei entscheidende Reflexionsperspektiven für die Praxis:

1. Perspektive: Kenne ich mich selbst – weiß ich, wer ich bin?

Thema Selbstreflexion & Selbstbild vs. Fremdbild.

Führung und wirksame Kommunikation beginnen nicht beim Gegenüber, sondern bei der eigenen **Selbsterkenntnis**. Wer seine primäre DISG-Frequenz kennt, versteht seine eigenen unbewussten Vorfilter, Erwartungshaltungen und blinden Flecken.

- **Die Kernfrage:** „Nehme ich wahr, wie meine persönliche DISG-Farbe auf andere wirkt – und passt mein inneres Selbstbild zu dem Fremdbild, das mein Team im Alltag erlebt?“
- **Die Erkenntnis:** Wer sich seiner selbst bewusst ist, muss sich im Kontakt mit anderen Farbtypen nicht verbiegen. Das Wissen um die eigene Ausprägung ermöglicht flexible Rollenwechsel aus einer inneren Klarheit heraus. Das Verfassen einer persönlichen „Gebrauchsanleitung für mich selbst“ macht eigene Kommunikationsstrategien für das Umfeld transparent und verhindert unnötige Missverständnisse im Miteinander.

2. Perspektive: Wie sieht in stressigen Momenten meine DISG-gefärbte Reaktion aus?

Thema: Das Verhalten unter Druck & biologische Schutzreflexe.

Unter Belastung, Zeitdruck oder in Konflikten schaltet das Gehirn unbewusst in **biologische Schutzprogramme** (Kampf, Flucht, Erstarren oder Einschmeicheln). In solchen Momenten

übertreibt jeder DISG-Typ sein charakteristisches Verhaltensmuster:

- **Der „rote“ Typ (Kampf-Modus):** Unter Druck neigt er zu Impulsivität, Hektik und abruptem Durchgreifen. Er geht in den Angriff, fordert ultimativ Ergebnisse ein und kann auf sein Umfeld herrisch oder rücksichtslos wirken.
- **Der „gelbe“ Typ (Flucht- / Ablenkungs-Modus):** Bei drohenden Konflikten oder zäher Detailarbeit flieht er in hektischen Aktionismus, sprunghafte Themenwechsel oder übertriebene Show, um unangenehmen Wahrheiten auszuweichen.
- **Der „grüne“ Typ (Einschmeichel- / Anpassungs-Modus):** Unter Stress versucht er um jeden Preis, Konflikte zu vermeiden. Er neigt dazu, sich anzupassen, eigene Bedürfnisse herunterzuschlucken und Ja zu sagen, obwohl er Nein meint.
- **Der „blaue“ Typ (Erstarrungs- / Rückzugs-Modus):** Werden Zeitpläne eng oder Daten unvollständig, erstarrt er in Perfektionismus. Er zieht sich kühl zurück, versteift sich starr auf Regeln und blockiert Entscheidungen aus Angst vor Fehlern.



Fazit für die Führungspraxis:

Wer seine eigene DISG-gefärbte Stressreaktion kennt, erlangt die Fähigkeit zur gezielten Selbststeuerung. Mithilfe des mentalen STOPP-Schilds (Stehen bleiben, Tief durchatmen, Orientieren, Perspektive wechseln) lässt sich der automatische Überlebensmodus rechtzeitig unterbrechen.
So gelingt der Schritt von der reflexhaften Reaktion hin zu einer besonnenen, werteorientierten Führung auf Augenhöhe.

Ergänzend empfohlen:
Das ganzheitliche Kommunikations- & Typen-Modell

Das 5-Hunde-Modell in der Übersicht

Bodo Schäfer nutzt in seinem Modell genau fünf spezifische Hunderassen, um Kundentypen und menschliche Verhaltensweisen im Vertrieb und Business zu beschreiben.

Vier Typen konnte ich dem DISG-Modell zuordnen. Der Pudel jedoch ist etwas besonderes.

Der Pitbull – 🔴 Dominant (Rot): Zielstrebig, durchsetzungsstark, will schnelle Entscheidungen und harte Fakten.

Der Dackel – 🔵 Gewissenhaft (Blau): Analytisch, strukturiert, geht ins Detail, prüft alles ganz genau und sucht Sicherheit.

Der Pudel – 🟣 Statusorientiert (Lila): Imagebewusst, trendorientiert, extravagant, liebt das Besondere und sucht Anerkennung sowie Einzigartigkeit.

Der Zwergpinscher – 🟡 Initiativ (Gelb): Extrem energiegeladen, aufgedreht, braucht Aufmerksamkeit, macht viel Wind und ist sehr kommunikativ.

Der Labrador – 🟢 Stetig (Grün): Herzlich, harmoniebedürftig, beziehungsorientiert und ein absolut loyaler Teamplayer.



Rasse	Charaktermerkmale	Im Business	Als Kunde	Als Kollege	Gesprächsstrategie
Pitbull	Fokussiert, beharrlich, angstfrei, zielgerichtet, sehr dickhäutig.	Der aggressive Jäger ("Hunter"), der Abschlüsse sucht und Widerstände bricht.	Entscheidet schnell und rational. Will sofort zum Punkt kommen.	Setzt Ellenbogen ein, arbeitet ergebnisorientiert, mag kein langes Gerede.	Direkt und kurz. Keine langen Einleitungen, sofort den Nutzen nennen, Fakten liefern, keine Angst vor Konfrontation zeigen.
Dackel	Extrem dickköpfig, eigenständig, kritisch, ausdauernd.	Der logische Analytiker, der Vorgaben hinterfragt und eigene Wege geht.	Skeptisch gegenüber Werbeversprechen. Kauft nur bei bewiesenem Nutzwert.	Zäh, arbeitet selbstständig, lässt sich ungern reinreden oder kontrollieren.	Argumentativ überzeugen. Logische Beweise liefern, seinen Dickkopf respektieren, Optionen bieten, damit er selbst entscheiden kann.
Pudel	Hochintelligent, stolz, statusbewusst, showtalentiert.	Der Netzwerker und Repräsentant, der gerne im Rampenlicht steht.	Sucht Exklusivität, Premium-Angebote, Prestige und gesellschaftliche Anerkennung.	Legt viel Wert auf Optik, Status und Anerkennung im Team. Feiert gerne Erfolge.	Wertschätzung & Emotion. Loben, Komplimente machen, das Besondere und Einzigartige betonen, über Visionen und Image sprechen.
Zwergpinscher	Quirlig, wachsam, misstrauisch, neigt bei Stress zu Hektik und Lautstärke.	Der Risikomanager, der jede Lücke im System und jedes Problem sofort sieht.	Sucht extreme Sicherheit. Fordert Garantien, Zertifikate und Verträge ein.	Reagiert schnell gestresst, warnt vor Fehlern, braucht klare Absicherung.	Sicherheit geben. Geduldig bleiben, Ängste ernst nehmen, Garantien schwarz auf weiß vorlegen, Schritt-für-Schritt-Prozesse erklären.
Labrador	Gutmütig, loyal, harmoniebedürftig, stark beziehungsorientiert.	Der Team-Katalysator, der für gute Stimmung sorgt und langfristige Kontakte pflegt.	Der perfekte Stammkunde. Kauft wegen der Sympathie zur Person, nicht wegen des Preises.	Hilfsbereit, kompromissbereit, meidet Konflikte, arbeitet am liebsten im Team.	Beziehung aufbauen. Erst Small Talk, persönliche Ebene schaffen, Vertrauen aufbauen, harmonischen Austausch statt harten Verkaufsdruck nutzen.

Haltungsfragen zur Reflexion

Stell dir vor, wir sitzen gemeinsam im Coaching-Gespräch. Als dein Coach frage ich dich nicht nach deinen aktuellen KPIs oder Quartalszahlen, sondern wir schauen direkt auf deinen konkreten Führungsalltag – dorthin, wo Werte, Haltung und dein Rollenbewusstsein tatsächlich sichtbar werden:

1. Zum morgendlichen Start & Miteinander im Team

„Wenn du morgens den Betrieb betrittst oder in die erste Videokonferenz gehst: Welche Haltung bringst du mit – und wie spiegelt sich deine Stimmung sofort im Team wider?“

„Wann hast du deinen Mitarbeitern zuletzt ein ganz ehrliches 'Danke' gesagt – nicht beim Sommerfest, sondern für die stille Verlässlichkeit im Tagesgeschäft?“

„Fragst du deine Leute im Vorbeigehen eigentlich manchmal, wie es ihnen persönlich geht – ganz abseits von To-do-Listen und Abgabefristen?“

2. An der Kundenfront & unter Druck

„Stell dir vor, beim Kunden brennt die Hütte oder eine Reklamation eskaliert: In welcher Rolle begegnest du dem Kunden – als gestresster Brandbekämpfer oder als souveräner Problemlöser und Markenbotschafter?“

„Trennst du in solchen Stressmomenten die verärgerte Emotion des Kunden von deiner eigenen Person, um als Fels in der Brandung zu stehen?“

3. In Besprechungen & im Dialog

„Wenn ihr im Meeting zusammensitzt: Antwortest du noch primär selbst, oder stellst du deinen Mitarbeitern **Neugier-Fragen**, um die ungenutzten Schätze in deinem Team zu heben?“

„Dürfen bei dir im Team unbequeme Fragen gestellt werden, oder merkst du, dass kritische Themen lieber heruntergeschluckt werden?“

4. Beim Umgang mit Fehlern & Pannen

„Wenn heute Nachmittag ein Projekt schiefgeht: Was ist dein erster Impuls – die reflexhafte Suche nach dem Schuldigen oder die Frage nach dem Lerneffekt für die Zukunft?“

„Erleben deine Mitarbeiter dich so nahbar, dass sie dir Fehler sofort beichten, weil sie wissen, dass Fehler bei dir als Lehrmittel gelten?“

5. Zur eigenen Rollenklarheit & Selbstreflexion

„Wie viele verschiedene 'Hüte' oder Lebensrollen trägst du täglich durch den Betrieb – und weißt du in jedem Gespräch exakt, in welcher Rolle du gerade agierst?“

„Spüren deine Mitarbeiter dein persönliches 'Warum' in deinen täglichen Entscheidungen, oder erleben sie nur Regeln und Prozesse?“


SELBSTREFLEXION
Gemini Notebook

ANHANG 2

Praxis-Tools & Werkzeuge für Ihren Alltag

Checkliste für Führungskräfte: Werden Ihre Werte gelebt oder hängen sie nur an der Wand?

Nutzen Sie diese 10-Punkte-Checkliste für eine ehrliche Standortbestimmung in Ihrem Betrieb. Haken Sie ab, was bei Ihnen bereits gelebte Praxis ist – und identifizieren Sie Punkte, an denen noch Handlungsbedarf besteht.

Prüffrage für den Führungsalltag.
Was wird gelebt und wo besteht Handlungsbedarf?

1. Fehlerkultur: Wenn ein Projekt schiefgeht, fragen wir primär nach Lösungen und Lerneffekten anstatt nach Sündenböcken.
JA ☐ oder NEIN ☐

2. Vorbildfunktion: Inhaber und Führungskräfte halten sich an dieselben ethischen Spielregeln, die sie von Mitarbeitern erwarten (Keine Doppelmoral).
JA ☐ oder NEIN ☐

3. Rollenklarheit: Servicetechniker, Vertriebler und Bürokräfte kennen ihre Wirkung auf den Kunden und verstehen sich als bewusste Markenbotschafter.
JA ☐ oder NEIN ☐

4. Neugier-Fragen: In Besprechungen stellen Führungskräfte offene Fragen, um das Erfahrungswissen der Mitarbeiter aktiv abzuschöpfen („Was ist deine Sichtweise?“).
JA ☐ oder NEIN ☐

5. Recruiting: Bei Neueinstellungen prüfen wir neben der fachlichen Qualifikation gezielt die Wertepassung und Haltung des Bewerbers.
JA ☐ oder NEIN ☐

6. Kommunikation: Bei Konflikten nutzen wir ich-bezogene Beobachtungen und konkrete Bitten statt pauschaler Vorwürfe (GFK-Prinzip).
JA ☐ oder NEIN ☐

7. Entscheidungs-Kompass: Bei weitreichenden Weichenstellungen stellen wir uns die Frage: „Ist diese Entscheidung enkeltauglich?
JA ☐ oder NEIN ☐

8. Wertschätzung: Lob und echte Anerkennung finden regelmäßig im Alltag statt – nicht nur einmal im Jahr beim Sommerfest.
JA ☐ oder NEIN ☐

9. Freiraum: Mitarbeiter dürfen innerhalb klarer Leitplanken eigenverantwortlich entscheiden, ohne vorher jede Kleinigkeit absichern zu müssen.
JA ☐ oder NEIN ☐

10. Menschlichkeit (TTL): Im Betrieb gibt es Raum für Lachen, Humor und das Bewusstsein, dass Körper, Geist und Seele zusammengehören.
JA ☐ oder NEIN ☐

Auswertung:

8–10x JA: Herzlichen Glückwunsch! Ihr Leuchtturm strahlt hell. Sie ziehen passende Mitarbeiter und Kunden automatisch an.

4–7x JA: Gute Ansätze sind da – aber Ihre Werte drohen im hektischen Alltagsgeschäft zu verblassen.

0–3x JA: Achtung, es droht die „Broschüren-Falle"! Zeit für einen gemeinsamen Werte-Workshop oder einen klaren Impuls.

Das Augenzwinkern-Quiz: Wie steht es um Ihre „Führungsqualität mit Werten"?

Ein kleiner Selbsttest für Vorgesetzte – ehrliche Antworten erlaubt! ;-)

Frage 1: Ein Mitarbeiter macht beim Kunden einen Fehler, der Geld kostet. Wie reagieren Sie?

A) Ich zitiere ihn ins Büro, erkläre ihm lautstark, wie teuer das war, und ziehe die Zügel bei der Kontrolle straffer.

B) Ich hänge ein neues Poster über „Zero Defect Management" im Pausenraum auf.

C) Ich frage ihn: „Was können wir daraus lernen und wie sorgen wir dafür, dass das nie wieder passiert?"

Frage 2: Auf der Website stehen Werte wie „Vertrauen“ und „Verantwortung“. Wie sieht die Realität aus?

A) Jede Rabattgewährung ab 50 Euro muss von mir persönlich mit zwei Unterschriften gegengezeichnet werden.

B) Vertrauen ist super, solange ich per Controlling-Software jeden Tastenanschlag im Blick habe.

C) Teams haben klare Budgets und Entscheidungsspielräume, die sie eigenständig nutzen dürfen.

Frage 3: Wie verlaufen Ihre Dienstbesprechungen üblicherweise?

A) Ich rede 50 Minuten lang, teile Aufgaben aus und frage 2 Minuten vor Schluss: „Gibt es noch Fragen?“ (Anschließend wundere ich mich über Schweigen).

B) Wir machen ein agiles Daily Stand-up mit bunten Zetteln, aber am Ende entscheide trotzdem ich alles allein.

C) Ich stelle Neugier-Fragen, halte mich zurück und lausche den Lösungsansätzen meines Teams.

Frage 4: Wie stellen Sie neue Mitarbeiter ein?

A) Ich nehme den mit der Note 1,0 im Zeugnis – egal ob er ins Team passt oder nicht.

B) Ich schalte eine teure Kampagne mit Schlagworten wie „Dynamic High-Performer Family“.

C) Ich achte im Gespräch vor allem auf die Haltung, den Werte-Kompass und die seelenkongruente Wertepassung.

Auflösung:

Überwiegend A: Der Kontroll-Saurier: Sie glauben noch an Druck und sture Hierarchie. Passen Sie auf, dass Ihre besten Köpfe nicht heimlich die Koffer packen!

Überwiegend B: Der Broschüren-Akrobat: Auf dem Papier klingt alles toll, aber die Praxis hinkt hinterher. Zeit für weniger Marketing und mehr echte Haltung!

Überwiegend C: Der echte Wertebotschafter: Sie führen auf Augenhöhe, nutzen das Potenzial Ihres Teams und schaffen bleibende Werte. Weiter so!

Stichwortkarten zum Ausdrucken: Ihre täglichen Gedanken-Anstifter

Kopieren Sie die folgenden Karten, legen Sie sie ausgeschnitten auf Ihren Schreibtisch oder nutzen Sie sie als Aufhänger für das nächste Team-Meeting!

Gedanken-Anstifter #1 und #2





Gedanken-Anstifter #3 und #4





Minutenaufgabenkarten zum Ausdrucken: Ihre täglichen kleinen Übungen für Führung und Mitarbeit

1. Der morgendliche Rollen-Anker (Vor dem Start ins Tagesgeschäft)

Ablauf (60 Sekunden): Halten Sie kurz vor dem Betreten des Betriebs oder vor dem Einwählen ins erste Meeting inne. Vergegenwärtigen Sie sich Ihr persönliches Anker-Wort für Ihre Führungsrolle (z. B. „Wegbereiter" oder „Ermöglicher").

Reflexionsfrage: *„In welcher Haltung gehe ich jetzt durch die Tür – und welche Stimmung möchte ich ab der ersten Sekunde im Team ausstrahlen?"*

2. Der menschliche Ganzheits-Check (Achtsamkeit im Vorbeigehen)

Ablauf (60 Sekunden): Gehen Sie bewusst zu einem Mitarbeiter und stellen Sie eine ehrliche Frage, die sich nicht um Zahlen, To-do-Listen oder Projektfristen dreht.

Impulsfrage: *„Wie geht es dir heute persönlich – ganz abseits unserer aktuellen Abgabefristen?"*

3. Die Neugier-Frage statt der Anweisung (Meeting-Kultur)

Ablauf (60 Sekunden): Wenn im Alltagsgeschäft ein Problem auftaucht, halten Sie den Impuls zurück, sofort die Lösung vorzugeben. Stellen Sie stattdessen eine offene NeugierFrage, um das Erfahrungswissen Ihres Teams zu aktivieren.

Impulsfrage: *„Welchen Blickwinkel oder welche Idee habt ihr dazu, die wir bisher noch gar nicht gesehen haben?"*

4. Das stille Mini-Danke (Vor Feierabend)

Ablauf (60 Sekunden): Denken Sie kurz vor dem Verlassen des Schreibtischs an eine Person in Ihrem Team und sprechen Sie eine kurze Sprachnachricht oder hinterlassen Sie eine Notiz.

Botschaft: *Ehrlich und konkret Danke sagen für eine stille Verlässlichkeit oder Hilfe im Tagesgeschäft.*

Kopieren Sie die Karten, legen Sie sie ausgeschnitten auf Ihren Schreibtisch oder in Ihren Geldbeutel.



1. Der Markenbotschafter-Check (Vor jedem Kundenkontakt)

Ablauf (60 Sekunden): Halten Sie vor einem schwierigen Telefonat, einer E-Mail oder einem Kundenbesuch kurz inne und rufen Sie sich Ihre Wirkung als Repräsentant des Unternehmens ins Gedächtnis.

Reflexionsfrage: *„Welches Gefühl von Verlässlichkeit und Souveränität möchte ich in den nächsten 60 Sekunden beim Kunden hinterlassen?"*



2. Das mentale STOP-Schild (Bei Hektik oder Ärger)

Ablauf (60 Sekunden): Wenn eine Reklamation oder eine emotionale Hektik entsteht, stellen Sie gedanklich das STOP-Schild auf. Trennen Sie die verärgerte Emotion des Gegenübers strikt von Ihrer eigenen Person.

Leitsatz: *„Der Ärger richtet sich gegen die Situation, nicht gegen mich. Ich bin hier der lösungsorientierte Problemlöser."*



3. Der Mönch-Check zum Feierabend (Ballast absetzen)

Ablauf (60 Sekunden): Rufen Sie sich zum Feierabend die Metapher von den zwei Mönchen in Erinnerung, bei der einer der beiden Möche eine (verbotene) Last über den Fluss trägt.

Reflexionsfrage: *„Gibt es einen Ärger oder Fehler von heute, den ich jetzt bewusst am Schreibtisch 'absetze', damit ich ihn nicht mit ins Privatleben trage?"*



4. Die Sofort-Mini-Initiative (Verantwortung übernehmen)

Ablauf (60 Sekunden): Wenn Ihnen im Alltag eine kleine Verbesserung auffällt, erledigen Sie innerhalb von 60 Sekunden den allerersten kleinen Handlungsschritt (z. B. eine kurze Notiz schreiben oder eine Idee im System vermerken)

Die 21-Tage-Transfer-Routinen

Kleine Mikro-Routinen für den täglichen Werte-Erfolg

Wissen allein verändert keine Kultur – erst die tägliche Praxis lässt Werte lebendig werden. Diese 21 Mikro-Routinen begleiten Sie durch drei Wochen gezielter Verhaltensänderung: von der inneren Klarheit über den wertschätzenden Dialog bis hin zur nachhaltigen Werte-Resonanz im Alltag.

Woche 1: Selbstführung & Innere Klarheit

Tag 1: Der 2-Minuten-Morgen-Kompass

Bevor Sie das E-Mail-Postfach öffnen, halten Sie kurz inne und fragen Sie sich: „Welcher eine Wert (z. B. Gelassenheit, Wertschätzung, Klarheit) soll mich heute durch den Tag leiten?“

Tag 2: Das mentale STOP-Schild nutzen

Sobald Sie heute merken, dass Stress oder Hektik aufsteigen: Innehalten, tief durchatmen, im Kopf das rote STOP-Schild aktivieren und aus der Ruhe heraus neu ansetzen.

Tag 3: Freie Beobachtung statt Bewertung (GFK)

Nehmen Sie bei einem kniffligen Vorfall heute nur die reinen Fakten wahr – ohne sofort zu urteilen oder den Vorfall emotional einzufärben.

Tag 4: Der Lebensrollen-Check zum Feierabend

Fragen Sie sich kurz vor dem Verlassen des Arbeitsplatzes: „Welche meiner privaten Lebensrollen (Partner, Elternteil, Freund, MENSCH) verdient heute Abend meine volle Aufmerksamkeit?“

Tag 5: Das bewusste Umschalt-Ritual

Nutzen Sie das Schließen des Laptops, den Schritt über die Unternehmens-Grenze oder den Nachhauseweg für ein klares gedankliches Ritual: Legen Sie die berufliche Rolle ab und treten Sie bewusst in Ihre private Rolle ein.

Tag 6: Regie im eigenen Kopfkino führen

Erwischen Sie sich bei einem negativen Gedankenszenario? STOPPen Sie den Film bewusst und ersetzen Sie ihn durch das Bild eines gelungenen Gesprächs auf Augenhöhe.

Tag 7: Selbstmitgefühl statt innerem Kritiker

Wenn Ihnen heute ein Fehler unterläuft, behandeln Sie sich selbst mit derselben freundlichen Nachsicht, die Sie Ihrem besten Freund entgegenbringen würden.

Woche 2: Wertschätzender Dialog & Führung

Tag 8: Das gezielte GFK-Lob

Sprechen Sie heute ein konkretes Lob nach dem Drei-Schritt-Prinzip aus: Beobachtung benennen + spürbare Wirkung aufzeigen + ehrlichen Dank aussprechen.

Tag 9: Die Neugier-Frage stellen

Ersetzen Sie in einem Gespräch das einengende „Warum ist das schiefgelaufen?“ durch die offene Neugier-Frage: „Welche Lösung siehst du aus deiner Perspektive?“

Tag 10: Den Blick auf die Stille im Raum richten

Binden Sie in der nächsten Besprechung bewusst die Person mit einer wertschätzenden Frage ein, die sich sonst eher zurückhält.

Tag 11: Die Brille des Kunden aufsetzen

Antworten Sie bei der nächsten Anfrage oder Reklamation nicht mit rechtfertigenden Floskeln, sondern mit echter Zugewandtheit und Wohlwollen.

Tag 12: Die Generationen-Brücke schlagen

Stellen Sie einem jüngeren oder älteren Kollegen heute gezielt eine Neugier-Frage zu seinen Erfahrungen, Ideen oder Sichtweisen.

Tag 13: Das freundliche „Nein" als Abgrenzung

Sagen Sie zu einer überfordernden Zusatzaufgabe freundlich, aber bestimmt „Nein" – als gesundes „Ja" zu Ihrer eigenen Führungs- und Lebenskraft.

Tag 14: Der ehrliche Resonanz-Spiegel

Fragen Sie sich mitten im Alltag: „Welche Stimmung und Frequenz strahle ich gerade auf mein Umfeld aus – und welche Reaktion erzeuge ich dadurch?"

Woche 3: Resonanz, Kultur & Nachhaltige Verankerung

Tag 15: Der Markenbotschafter-Moment

Gestalten Sie einen alltäglichen Kontakt (ob per Mail, Telefon oder persönlich) mit besonders hoher Sorgfalt und menschlicher Wärme.

Tag 16: Fehler als Lernmaterial würdigen

Wenn im Team etwas schiefgeht, fragen Sie nicht „Wer war das?", sondern: „Welchen wertvollen Hinweis gibt uns dieser Fehler fürs nächste Mal?"

Tag 17: Das 1-Minuten-Werte-Check-in

Stellen Sie am Ende eines Team-Meetings die kurze Frage: „An welcher Stelle haben wir heute unsere gemeinsamen Werte im Alltag spürbar gelebt?“

Tag 18: Dank an den „Stillen Helden“

Bedanken Sie sich heute bei jemandem, der im Hintergrund verlässlich dafür sorgt, dass der Laden läuft (z. B. im Lager, in der IT oder im Service).

Tag 19: Der spontane Impuls-Anruf

Rufen Sie einen Kunden oder Kollegen an – rein um zu fragen, wie es ihm geht, völlig ohne geschäftliche Agenda.

Tag 20: Das 3-Sekunden-Innehalten im Konflikt

Warten Sie bei einer Gegenrede oder Kritik bewusst drei Sekunden ab, bevor Sie antworten. Nutzen Sie die Pause für eine besonnene Haltung.

Tag 21: Der 21-Tage-Rückblick & Dauer-Anker

Reflektieren Sie die letzten drei Wochen: Welche Mikro-Routine hat mir persönlich am meisten Energie geschenkt? Machen Sie genau diese zu Ihrer dauerhaften Gewohnheit!

4 Praxiskarten für den Alltag

Kopieren Sie die folgenden Karten, schneiden Sie sie aus, notieren Sie Ihre Gedanken auf der Rückseite und legen Sie sie auf Ihren Schreibtisch oder in Ihren Geldbeutel.

1 Der „Oscar-Satz“ der Führung & Rollen-Klarheit

(Selbstcoaching-Bogen)



HINTERGRUND

Konflikte und Zerrissenheit entstehen oft dadurch, dass Menschen im Berufs- und Privatleben unterschiedliche Rollen gleichzeitig ausfüllen müssen. Sobald man sich über seine Rollen und die damit verbundenen Werte bewusst wird, gewinnt man innere Festigkeit.

NUTZEN

Führungskräfte und Mitarbeiter gewinnen sofort Klarheit, lösen Rollenkonflikte auf und treten bewusster und souveräner auf.

DIE METHODE

1. **Die 3–5 wichtigsten** aktuellen **Rollen** notieren (z. B. Führungskraft, Fachexperte, Lösungsfinder, Speerpitze).
2. Für jede Rolle einen einzigen, prägnanten **„Oscar-Satz“** formulieren – genau den Satz, der ausdrückt, wie man diese Rolle in Perfektion und Würde ausfüllen möchte.
3. Ein einziges Anker-Wort pro Rolle festlegen, das in stressigen Momenten als innerer Kompass dient.

3 Der „MeinWarum“-Kompass

für Mitarbeiter (Sinnstiftung statt Incentive)

HINTERGRUND

Studien zeigen regelmäßig historische Tiefststände bei der emotionalen Bindung von Mitarbeitern. Nicht Geld oder Incentives motivieren langfristig, sondern Sinnhaftigkeit, Zugehörigkeit und persönliche Entwicklung.

NUTZEN

Verwandelt bloße Funktionsträger in mitdenkende, begeisterte Markenbotschafter und Mitgestalter.

DIE ERGÄNZUNG ZUM BUCH

Ein Leitfaden zur Ermittlung des persönlichen „Warum“:

1. Warum tue ich das, was ich tue?
2. Welchen wertvollen Beitrag leistet meine tägliche Arbeit für andere Menschen (Kunden, Kollegen, Gesellschaft)?

SINN STATT INCENTIVE.
MENSCHEN STATT FUNKTIONEN.



2 Das Selbstbild-Fremdbild-Dashboard
(360°-Reflexionsbogen)

HINTERGRUND

Unser Bild von uns selbst (Selbstbild) weicht im Alltag oft von dem ab, wie uns Kollegen oder Mitarbeiter wahrnehmen (Fremdbild). Diese Differenz birgt riesiges Potenzial für persönliches Wachstum.

NUTZEN

Beseitigt blinde Flecken, fördert authentische Beziehungen und stärkt gegenseitiges Vertrauen.

DIE ERGÄNZUNG ZUM BUCH

Die Spiegel-Übung
Kurze Anleitung zur bewussten Selbstbeobachtung von Haltung, Mimik und Ausstrahlung unter Druck.

Das Mikro-Feedback-Format
Drei einfache Fragen für das nächste Mitarbeiter- oder Jahresgespräch auf Augenhöhe:

1. Wo nimmst du mich in meiner Rolle als besonders unterstützend wahr?
2. In welchen Momenten erlebst du bei mir Unruhe oder Unklarheit?
3. Was wünschst du dir von mir, damit du deine Rolle noch besser ausfüllen kannst?



MEHR KLARHEIT.
MEHR VERTRAUEN.
MEHR WIR.

4 Der „Notfall-Kompass für heiße Phase“
(Pocket-Guide für die Westentasche)

HINTERGRUND

Die Qualität von Haltung und Werten zeigt sich nicht in ruhigen Zeiten, sondern genau dann, wenn es schwierig wird oder Reklamationen deeskaliert werden müssen.

NUTZEN

Gibt Sicherheit im Ernstfall, reduziert Stress und hilft, auch in herausfordernden Situationen souverän und professionell zu handeln.

DIE ERGÄNZUNG ZUM BUCH

Die wichtigsten Akut-Werkzeuge:

Die 3-Sekunden-Pause
vor der Reaktion.

Die GFK-4-Schritte
(Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte).

Das Miteinander-Schienen-Weichen-Prinzip
zur Deeskalation von Konflikten.

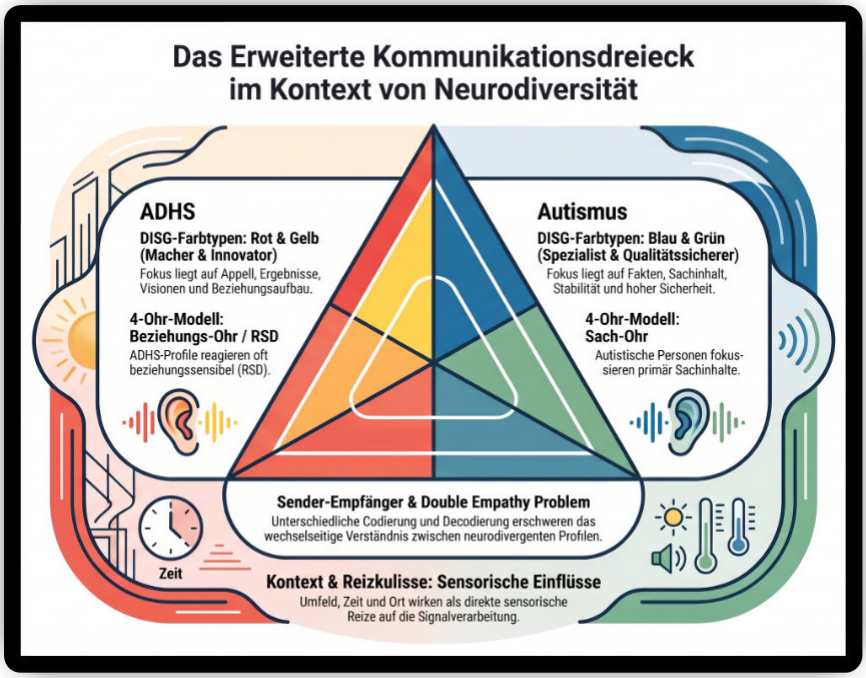
Der Grundsatz:
Freundlichkeit zeigen, ohne professionelle Grenzen aufzugeben.



Neurodivergente Team-Aspekte – die ganzheitliche Kommunikations- & Typenmatrix

Das Erweiterte Kommunikationsdreieck lässt sich für neurodivergente Aspekte (hier ADHS und Autismus) präzise und wirkungsvoll erweitern, da die bestehenden drei Bausteine sowie die Umrahmung (Situation & Kontext) genau die Schnittstellen aufzeigen, an denen Missverständnisse oder „Social Masking“ entstehen.

Die Eingangsgrafik sieht so aus:



Die folgenden Ausführungen stellen einen Versuch dar, Erkenntnisse und Erfahrungen mit den bekannten Kommunikationsmodellen unter einen Hut zu bekommen.

Das Rahmenwerk:
Situation & Kontext (Der äußere Rahmen)

In der folgenden Grafik bilden Situation (Zeit, Ort, Rollen) und Kontext (Kultur, Gesellschaft, Umfeld) die äußere Hülle der Kommunikation.

- **Erweiterung Ort & Umfeld → „Sensorische Reizkulisse“:** Kommunikation findet für Neurodivergente nie im luftleeren Raum statt. Großraumbüros, Hintergrundlärm, Neonlicht oder ständige Unterbrechungen erzeugen Reizüberflutung. Der Ort bestimmt direkt die kognitive Kapazität für die Kommunikation.
- **Erweiterung Rollen & Gesellschaft → „Masking vs. Psychologische Sicherheit“:** Die soziale Rolle im Kontext verleitet Betroffene oft zum kräftezehrenden „Social Masking“ (Anpassen an neurotypische Normen). Eine neuroinklusive Führung verändert den Kontext so, dass Masken gefahrlos abgelegt werden können und authentische Kommunikation möglich wird.
- **Erweiterung Zeit → „Taktung & Fokuszeiten“:** Berücksichtigung von Time Blindness (ADHS) oder dem Bedürfnis nach im Voraus strukturierten Übergängen und Vorlaufzeiten (Autismus).

1. Sender-Empfänger-Modell (Codierung & Decodierung)

Der Kern des Modells zeigt den Prozess von Codierung und Decodierung einer Nachricht.

- **Erweiterung um das „Double Empathy Problem“:** Kommunikationsstörungen entstehen selten einseitig, sondern durch unterschiedliche Erlebenswelten. Autistische Sender codieren Nachrichten meist 1:1 explizit, wörtlich und ohne zwischenmenschliche Verzierungen (Low-Context). Nicht-autistische Empfänger decodieren dies fälschlicherweise oft als „unhöflich“ oder „distanziert“.
- **Explizite vs. Implizite Nachrichten:** Implizite soziale Andeutungen („Es zieht hier ein wenig…“) erfordern fehleranfälliges Decodieren. Neuroinklusive Codierung setzt auf direkte Sachaussagen („Bitte schließe das Fenster“).
- **ADHS-Assoziationskette:** ADHS-Sender codieren Gedanken oft blitzschnell, assoziativ und sprunghaft. Der Empfänger benötigt hier klare Strukturierungshilfen oder Zusammenfassungen.

2. 4-Ohr-Modell nach Schulz von Thun

Die vier Ohren (Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehungshinweis, Appell) verschieben sich bei Neurodivergenz charakteristisch:

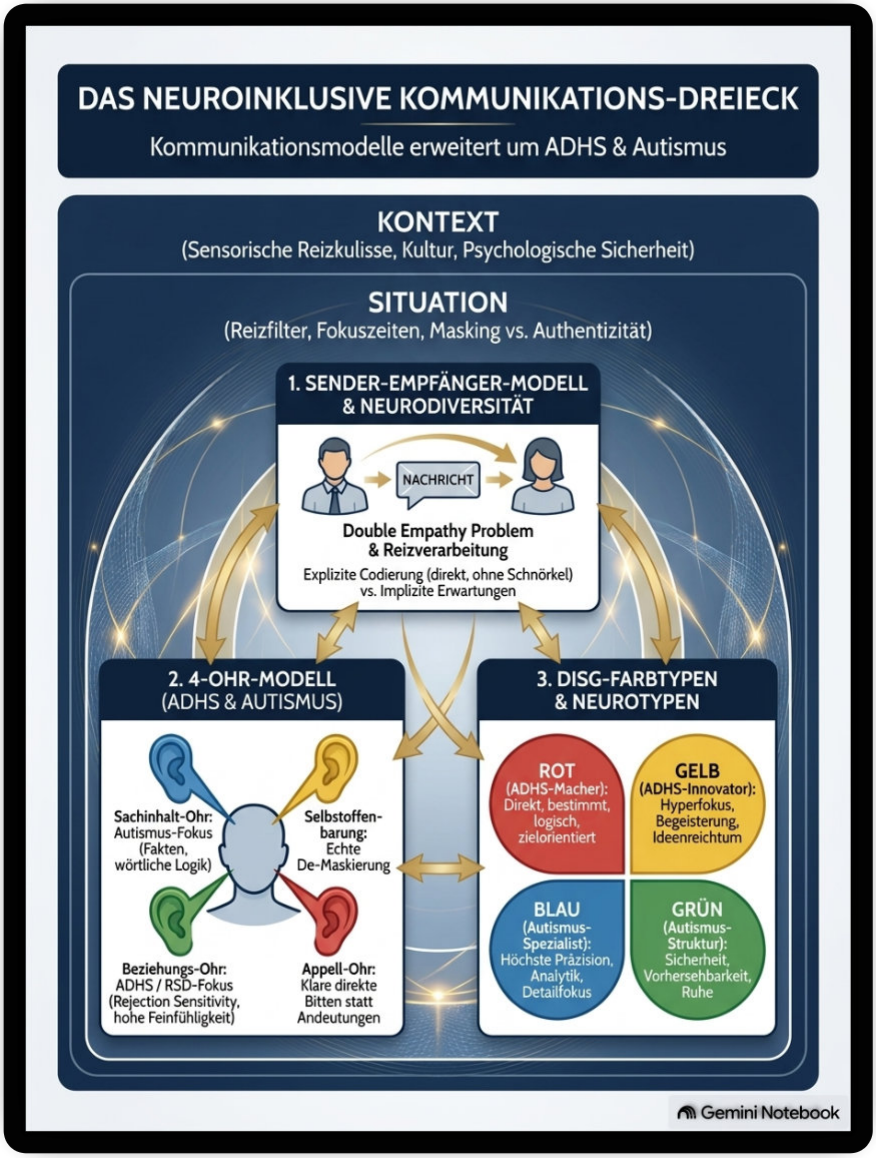
- **Das autistische „Sach-Ohr“ (Dominanz des Sachthemas):** Autistische Menschen hören Nachrichten primär mit dem Sachinhalt-Ohr. Versteckte Beziehungshinweise oder indirekte Appelle werden schlicht nicht mitgehört oder als irrelevant

- **Das ADHS-„Beziehungs- & Appell-Ohr“ (RSD – Rejection Sensitivity Dysphoria):** Durch eine verfeinerte sensorische Wahrnehmung und oft erlebte Ablehnungstrends reagieren ADHS-geprägte Menschen extrem feinfühlig auf den Beziehungshinweis. Neutrale Sachkritik kann vom Empfänger fälschlicherweise rasch als personale Ablehnung („Ich bin nicht gut genug“) decodiert werden.
- **Selbstoffenbarung als Brücke:** Gezieltes Aussprechen des eigenen Zustands („Ich bin emotional überlastet“) entlastet das Beziehungs-Ohr des Gegenübers sofort.

3. DISG-4-Farb-Typen (Persönlichkeits- & Verhaltensprofil)

Das Farbquadrat (Rot, Gelb, Grün, Blau) lässt sich direkt mit den neurospezifischen Verhaltensprofilen koppeln:

- **ADHS-Profil:** Die Dynamik aus ROT & GELB
  ROT (Fokus Appell & Ergebnis): Hohe Macher-Qualität, extrem direkte Kommunikation, schnelles Erkennen unlogischer Prozesse, Einfordern von Ergebnissen ohne Umschweife.
  GELB (Fokus Beziehung & Vision): Begeisterungsfähigkeit, ideenreicher Hyperfokus, Denken außerhalb von Standardmustern.
- **Autismus-Profil**: Die Struktur aus BLAU & GRÜN
  BLAU (Fokus Sachinhalt & Fakten): Unbestechliche Logik, höchste Präzision, Tiefendiagnose von Prozessfehlern, Qualitätsgarant.
  GRÜN (Fokus Sicherheit & Routine): Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit, klaren Regeln, stabilen Abläufen und Schutz vor Reizüberflutung.


DAS NEUROINKLUSIVE KOMMUNIKATIONS-DREIECK
Kommunikationsmodelle erweitert um ADHS & Autismus
KONTEXT
(Sensorische Reizkulisse, Kultur, Psychologische Sicherheit)
SITUATION
(Reizfilter, Fokuszeiten, Masking vs. Authentizität)
1. SENDER-EMPFÄNGER-MODELL & NEURODIVERSITÄT
NACHRICHT
Double Empathy Problem & Reizverarbeitung
Explizite Codierung (direkt, ohne Schnörkel) vs. Implizite Erwartungen
2. 4-OHR-MODELL (ADHS & AUTISMUS)
Sachinhalt-Ohr: Autismus-Fokus (Fakten, wörtliche Logik)
Selbstoffenbarung: Echte De-Maskierung
Beziehungs-Ohr: ADHS / RSD-Fokus (Rejection Sensitivity, hohe Feinfühligkeit)
Appell-Ohr: Klare direkte Bitten statt Andeutungen
3. DISG-FARBTYPEN & NEUROTYPEN
ROT (ADHS-Macher): Direkt, bestimmt, logisch, zielorientiert
GELB (ADHS-Innovator): Hyperfokus, Begeisterung, Ideenreichtum
BLAU (Autismus-Spezialist): Höchste Präzision, Analytik, Detailfokus
GRÜN (Autismus-Struktur): Sicherheit, Vorhersehbarkeit, Ruhe
Gemini Notebook

Das Miteinander im Team lässt sich für den Praxisalltag auf vier universelle Grundregeln reduzieren:

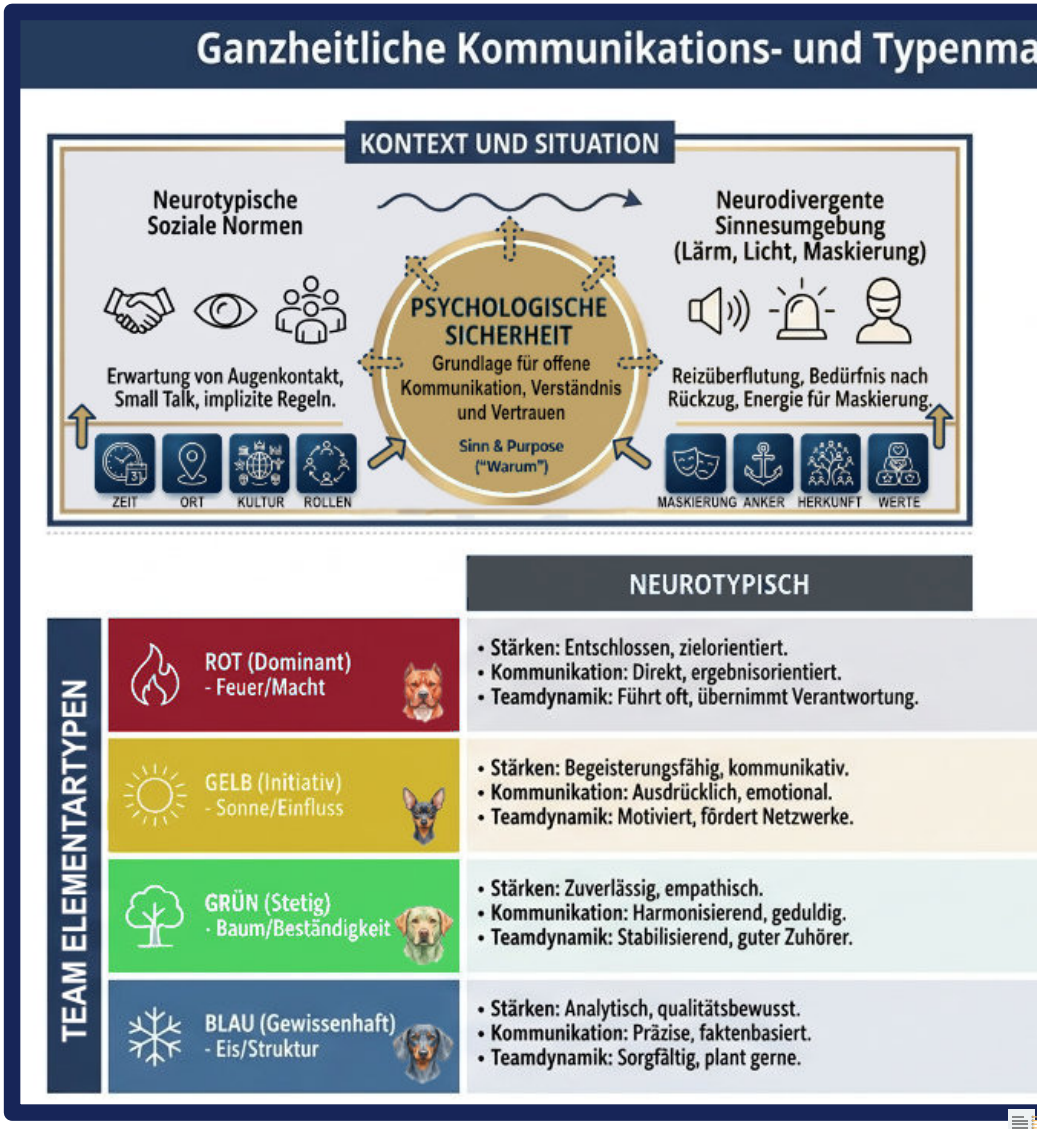
1. Echtheit statt Verstellung (De-Maskierung)
Kognitive Energie gehört in die Wertschöpfung und gemeinsame Ziele – nicht in das kräftezehrende Anpassen an ungeschriebene Normen (Social Masking). Wer seine Maske im Team gefahrlos ablegen kann, bringt seine echten Superkräfte ein.

2. Klartext sprechen (Explizite Kommunikation)
Gesagt ist gesagt, gemeint ist gemeint. Auf versteckte Subtexte, Ironie bei Aufgabenstellungen und das Erwarten von Gedankenlesen wird verzichtet. Eindeutigkeit schafft Vertrauen und nimmt den Stress.

3. Unterschiedliche Antennen respektieren
Fakten-Fokus: Feedback rein auf der Sachebene verankern, ohne emotionale Schnörkel.
Beziehungs-Fokus: Die persönliche Wertschätzung als Fundament sichern – besonders wenn es im Sprint mal direkt, schnell und hart zur Sache geht (Schutz vor Rejection Sensitivity).

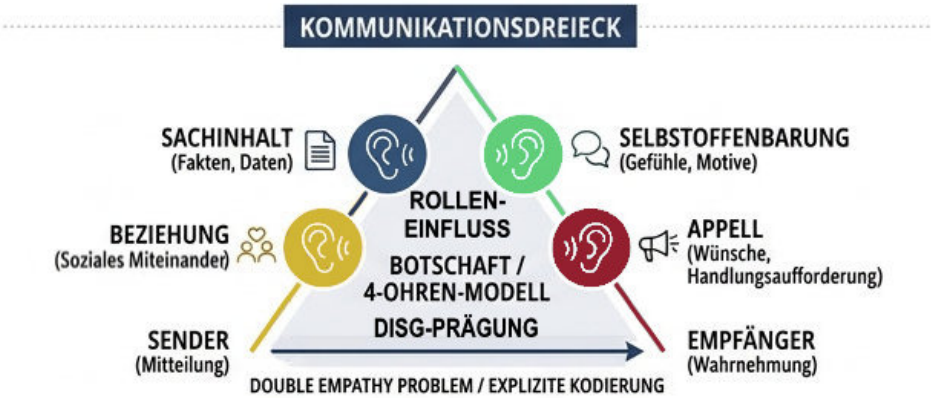
4. Arbeitsumgebung individuell abstimmen
Reizfilter, Stille-Zonen und Kommunikationskanäle werden über eine einfache „Gebrauchsanleitung für mich selbst“ im Team transparent gemacht. Jeder leistet seinen Beitrag dort, wo seine Neurologie am besten auftanken und fokussieren kann.

Die Kernbotschaft für jedes Team:
Es geht darum, dass Unterschiede als natürliche Ergänzung verstanden werden. Die sprunghafte Tatkraft des ADHSlers



und die unbestechliche Präzision des Autisten greifen erst dann perfekt ineinander, wenn das Fundament aus ehrlicher Wertschätzung steht.

trix: Neurotypisch, ADHS & Autismus im Team



ADHS	AUTISMUS
• Stärken: Spontan, energiegeladen. • Kommunikation: Direkt, manchmal impulsiv. • Teamdynamik: Ideengeber, braucht Struktur.	• Stärken: Fokussiert, detailgenau bei Zielen. • Kommunikation: Sehr direkt, sachbezogen. • Teamdynamik: Klarheit und Regeln wichtig.
• Stärken: Kreativ, charismatisch. • Kommunikation: Sprunghaft, enthusiastisch. • Teamdynamik: Inspirierend, braucht Abwechslung.	• Stärken: Spezialwissen, leidenschaftlich. • Kommunikation: Intensiv über Interessen, monologisch. • Teamdynamik: Wertvolle Nischenexpertise.
• Stärken: Hilfsbereit, loyal. • Kommunikation: Einfühlsam, vermeidet Konflikte. • Teamdynamik: Unterstützend, braucht Bestätigung.	• Stärken: Routiniert, verlässlich. • Kommunikation: Ruhig, sachlich, ehrlich. • Teamdynamik: Beständig, schätzt Vorhersehbarkeit.
• Stärken: Hyperfokus auf Details. • Kommunikation: Gründlich, manchmal weitschweifig. • Teamdynamik: Löst komplexe Probleme, braucht Deadlines.	• Stärken: Logisch, strukturiert. • Kommunikation: Sehr präzise, literal, detailorientiert. • Teamdynamik: Exzellent für Qualitätssicherung.

© Rainer Bachmann

Anhang 3

Der Weltethos-Gedanke: Ethische Leitplanken für Wirtschaft und Gesellschaft

Von der Idee globaler Verantwortung…

Die **Weltethos-Idee** geht auf den Schweizer Theologen und Philosophen **Hans Küng** zurück. Seine fundamentale Erkenntnis – dass es ohne ein gemeinsames Fundament aus kultur- und religionsübergreifenden Grundwerten keinen dauerhaften Frieden geben kann – mündete 1993 in der historischen „Deklaration zum Weltethos" auf dem Parlament der Weltreligionen in Chicago. Der Dalai Lama war einer der ersten Unterzeichner.

Die Grundprinzipien und die fünf Weisungen

Die Deklaration stützt sich auf zwei fundamentale Grundprinzipien:

1. **Die Goldene Regel:** „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden möchtest" – als universeller Maßstab, der sich in allen großen Kulturen und philosophischen Traditionen wiederfindet.
2. **Das Prinzip der Humanität:** Jeder Mensch muss ausnahmslos menschlich und würdig behandelt werden.

Aus diesen Grundprinzipien leiten sich **fünf konkrete Weisungen** (Selbstverpflichtungen) für das tägliche Zusammenleben und Wirtschaften ab:

- **Kultur der Gewaltlosigkeit** und Ehrfurcht vor dem Leben.
- **Kultur der Solidarität** und eine gerechte Wirtschaftsordnung.
- **Kultur der Toleranz** und ein Leben in Wahrhaftigkeit.
- **Kultur der Gleichberechtigung** und Partnerschaft von Mann und Frau.
- **Ökologische Verantwortung** (2018 als essenzielle Säule ergänzt).

Rechte und Pflichten: Der InterAction Council

Die treibende Kraft hinter der Gründung des InterAction Council im Jahr 1983 war der ehemalige japanische Premierminister **Takeo Fukuda**. Er konzipierte und plante das Gremium gemeinsam mit dem deutschen Altbundeskanzler **Helmut Schmidt**, welcher die Organisation über viele Jahre hinweg maßgeblich prägte und als Ehrenvorsitzender anführte. Ziel der beiden Staatsmänner war es, die weitreichende Erfahrung ehemaliger Staats- und Regierungschefs ungebunden von tagespolitischen Sachzwängen für globale Lösungen zu bündeln.

Das **InterAction Council** spielte später eine zentrale Rolle beim Thema Weltethos: Unter der Führung von Helmut Schmidt arbeitete der Rat eng mit dem Theologen **Prof. Dr. Hans Küng** zusammen und legte 1997 den Entwurf für eine

„**Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten**“ vor, die das Pendant zur UN-Menschenrechtsdeklaration bilden sollte.

Die zentrale Einsicht: Unantastbare Menschenrechte brauchen die persönliche und kollektive Verantwortung des Einzelnen. Rechte ohne Pflichten führen zu Egoismus und sozialer Kälte. **Erst die Verbindung von Rechten und ethischen Pflichten schafft tragfähigen gesellschaftlichen Zusammenhalt.**

Übertragung auf die Wirtschaftsethik

Durch den Ökonomen und Theologen **Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel** und das **Weltethos-Institut** an der Universität Tübingen wurde dieser Gedanke konsequent in die moderne Wirtschaftsethik übertragen. Echte Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo wirtschaftliches Handeln dem Wohl des Menschen, der Umwelt und dem Gemeinwohl dient – ein werteorientiertes, „enkeltaugliches“ Wirtschaften, das wirtschaftliche Effizienz mit ethischer Verantwortung verbindet.

…über das Weltethos-Institut in Tübingen…

Das 2012 von der **Stiftung Weltethos**, der **Universität Tübingen** und der **Karl Schlecht Stiftung** initiierte Weltethos-Institut erforscht und vermittelt ethische Orientierung für Wirtschaft und Gesellschaft. Unter dem Gründungsdirektor **Prof. Dr. Claus Dierksmeier** (2012) etablierte sich die Einrichtung mit dem Konzept einer verantwortungsvollen „qualitativen Freiheit“. Sein Nachfolger **Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel** (2018) schuf unter anderem das Weltethos Ambassador Pro-

gramm und rückte Lernprogramme für Welt- und Selbstverantwortung im Business in den Mittelpunkt. Seit 2025 setzt der Theologe und Ökonom **Prof. Dr. Nils Goldschmidt** als dritter Direktor neue Akzente, indem er die zentrale Bedeutung von Kompromissfähigkeit für demokratische und zukunftsfähige Gesellschaften betont.



...zu meinem Wirken als Weltethos Ambassador

Wenn wir das Prinzip der Humanität, die Goldene Regel und die fünf Leitsätze des Weltethos auf ihren tiefsten Kern zurückführen, offenbart sich ein universeller Nenner: **die Liebe**.

Denn was sind Gewaltlosigkeit, gesellschaftliche Solidarität, gelebte Toleranz, echte Gleichberechtigung und der verantwortungsvolle Schutz unserer Umwelt im Grunde anderes als der gelebte Ausdruck von Liebe, Nächstenliebe, Wertschätzung und tiefenrespektvoller Ehrfurcht vor dem Leben?

Diese Beobachtung berührt den Kern meiner eigenen Überzeugung: Ohne die Liebe als belebende Quellkraft bleiben die erhabensten Leitbilder nur ein abstraktes Regelwerk. Die Liebe ist es, die Paragrafen Leben einhaucht, aus Pflicht eine echte Berufung macht und Werte im alltäglichen Handeln spürbar werden lässt.

Gerade in heutigen Zeiten – geprägt von Orientierungssuche, Hektik und gesellschaftlichen Spannungsfeldern – brauchen wir keine verschärfte Abgrenzung, sondern eine mutige Rückbesinnung auf das, was uns als Menschen verbindet.

Die Liebe als bewusste Haltung gibt uns den Mut, einander mit Neugier und Wohlwollen zu begegnen, Vergebung zuzulassen und Brücken zu bauen, wo Gräben entstanden sind. So wird die Weltethos-Idee nicht nur ein weltweiter Kompass, sondern unser ganz persönlicher Auftrag für ein menschliches, gelebtes Miteinander im Alltag.

Als ernannter Weltethos Ambassador verstehe ich mich als Brückenbauer zwischen dieser großen globalen Philosophie und der alltäglichen Praxis im Mittelstand.

Meine Aufgabe und Herzensmotivation sehe ich darin, den Weltethos-Gedanken aus den Hörsälen direkt in den Führungs- und Arbeitsalltag von Unternehmen zu tragen.

Ich stoße Dialoge an, hinterfrage reine Lippenbekenntnisse und helfe Führungskräften wie Mitarbeitern dabei, ethische Grundsätze wie Wahrhaftigkeit, Fairness, ökologische Verantwortung und Partnerschaftlichkeit im Tagesgeschäft spürbar lebendig werden zu lassen.

Denn Haltung zeigt sich nicht in geduldigem Papier, sondern darin, wie wir täglich miteinander und mit unserem Umfeld umgehen.

Raum für Ihre Gedanken & Notizen

HAUPTSACHE MENSCH

Vor lauter KI das Menschliche nicht vergessen

In einer Arbeitswelt, die sich durch Digitalisierung, Algorithmen und Künstliche Intelligenz immer schneller dreht, droht das eigentlich Entscheidende aus dem Blick zu geraten: **der Mensch.** Doch echtes Vertrauen, Verlässlichkeit und langfristige Kundenbindung entstehen nicht auf Bildschirmen, sondern im täglichen Kontakt von Mensch zu Mensch.

Dieses Buch ist ein kraftvoller Gedanken-Anstifter für Führungskräfte, Inhaber und Teams im Mittelstand. Es zeigt praxisnah auf, wie aus reinem Funktionieren echte Haltung entsteht, warum fachliche Qualifikationen austauschbar sind, persönliche Werte jedoch nicht, und wie Mitarbeiter zu souveränen Markenbotschaftern Ihres Unternehmens werden. Ein Buch voller ehrlicher Einblicke, Neugier-Fragen und konkreter Werkzeuge für eine Unternehmenskultur, die nicht als Broschüre an der Wand hängt, sondern im Alltag spürbar und WERTvoll leuchtet.

Über den Autor

Rainer Bachmann ist Berater, Trainer, Speaker und als Weltethos Ambassador auch Wertebotschafter. Mit über 35 Jahren Praxiserfahrung im deutschen Mittelstand kennt er den Kundenkontakt, den Vertrieb und die Führung nicht aus

Lehrbüchern, sondern aus Tausenden realen Gesprächen und Herausforderungen an der Frontlinie.

Sein eigener Lebensweg ist geprägt von großen beruflichen Erfolgen, aber auch von tiefen persönlichen Schicksalsschlägen, aus denen er mit bemerkenswerter Stehauf-Mentalität, Wärme und unbändiger Lebensfreude hervorgegangen ist.

Als Weltethos-Ambassador, Bestseller-Autor und Vater verbindet er technische Klarsicht mit tiefer Empathie. Er belehrt nicht, sondern stiftet Menschen und Unternehmen dazu an, selbst zu denken, Verantwortung zu übernehmen und ihren eigenen Weg mit Haltung aktiv zu gestalten.

„Werte machen Leben lebenswert. Wer selbst leuchtet, erhellt anderer Sicht." – Rainer Bachmann

STICHWORTVERZEICHNIS

4-Ohren-Modell 141, 224

5-Hunde-Modell 201

21-Tage-Transfer-Routinen 216

A

ADHS 126, 222

Authentizität 37

Autismus 222

B

Belbin-Modell 120

Belbin-Teamrollen 120

Bewertungsmuster 156

Beziehungsretter 83

C

Corporate Social Responsibility (CSR) 194

D

Deeskalation 106

DISG-4-Farb-Modell 93, 112, 141, 197, 225

Dominanz 83

E

Erfüllungsgehilfe 81

Ethische Grundsätze 23

F

Fehlerkultur 60

Führung 114

Führung auf Augenhöhe 59

Führungsqualität 17, 209

G

Gebrauchsanleitung 150

Generationen-Dialog 49, 76

Gewaltfreien Kommunikation (GFK) 39, 159

Glaubenssätze 86

Goldene Regel 231

Graves Entwicklungsmodell 71

H

Haltung 17, 31, 35, 38, 64, 160, 183, 203

K

Kommunikation 39, 93, 104, 160

Kommunikations- und Typenmatrix - ganzheitlich 228

Kommunikations-Dreieck - erweitert 146

L

Lebensfreude 75

Lebensrollen-Modell 35, 187

limbische System 38, 91

M

Markenbotschafter 29, 117

Maslowsche Bedürfnispyramide 71

Menschlichkeit 13–14, 17, 74, 239

Minutenaufgabenkarten zum Ausdrucken 214

Mitarbeiterbindung 71

N

Nachgiebigkeit 82

Neugier-Fragen 41, 51, 54, 63–65, 93, 160, 204, 208, 239

Neurodivergent 222
Neurowissenschaftliche Forschungen 14, 37

O

Orientierung 71, 90
Oscar 116, 190

P

Praxiskarten zum Ausdrucken 219
Prinzip der Humanität 231

R

Reaktionsmodus 156
Recruiting 47, 53
Reflexion 33
Resonanz 33, 66
Rollen 131, 184
Rollenbewusstsein 16, 116
Rollenfokus 188
Rollenkonflikte 188
Rollenverständnis 17, 29

S

Schätze im Unternehmen 42, 62
Schutzreflexe 64
Selbstführung 163
Selbstfürsorge 162
Selbstkonditionierung 156
Selbstreflexion 34, 198
Self-Leadership 162

Sender-Empfänger-Modell 141, 224
Sinnstiftung 71
Sogwirkung 53
Souveränität 83
Stichwortkarten zum Ausdrucken 211
STOP-Schild-Methode 106

T

Team 101, 112, 118, 125, 133, 153, 228
Teamführung 107
Teamrollen 115
typgerechte Übersetzungen 144

U

Unternehmensimage 15

W

Weltethos 24, 231
Wert (statt Preis) 13
Werte (als Leuchttürme) 17, 21, 24, 48, 73, 148, 207
Werte-Fundament 126
Werte-Konflikte 131
Werte-Onboarding 133
Wertehaltung 54
werteorientierte Grundhaltung 154
werteorientierte Unternehmenskultur 23, 59, 85
Wertepassung 47
Wertschätzung 81
WWW-Formel 108