



**Nicole Bußmann**  
Chefredakteurin  
managerSeminare

Eine Ausgabe  
managerSeminare erhalten  
+ alle zusätzlichen Ab-  
vorteile einen Monat testen

## Leseprobe

Herzlich willkommen,

Lust auf Leadership-Lektüre? Unsere Leseprobe gibt Ihnen einen kleinen Einblick in die wichtigsten Texte der aktuellen Ausgabe von managerSeminare. Sie finden jeweils die ersten zwei Seiten eines Beitrages – um reinzuschnuppern.

Als regelmäßiger Leser ...

- » erhalten Sie Antworten auf Ihre Fragen zu Führung und Personalentwicklung
- » erkennen Sie die aktuell virulenten Weiterbildungsthemen
- » erfahren Sie, was Sie persönlich weiterbringt  
bekommen Sie Input für Ihre eigenen Seminare

Testen Sie managerSeminare – für gerade einmal 10 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.

# Mut zum Besseren

In vielen Management Boards hat sich Pessimismus breitgemacht, gepaart mit Stagnation. Das vorherrschende Gefühl: Alles wird immer schlimmer. Und wir können nichts dagegen tun. Tatsächlich aber kann jeder Mensch in (fast) jeder Situation etwas tun, damit Dinge besser werden. Diese Überzeugung liegt dem Meliorismus zugrunde, einer pragmatischen Geisteshaltung, die gerade in herausfordernden Zeiten Menschen in Führungspositionen Vorteile bietet.

## Preview

- ▶ **Besser geht immer.** Was Meliorismus als Geisteshaltung auszeichnet
- ▶ **Pragmatisches Gegenmittel:** Wie uns Meliorismus vor Hoffnungslosigkeit, Überoptimismus, Errettungs- und Zerstörungsfantasien bewahrt
- ▶ **Machbarkeitsdenken als Trainingsaufgabe:** Wie sich melioristisches Denken lernen lässt
- ▶ **Die melioristische Organisation:** Was Unternehmen tun können, um pragmatischem Machbarkeitsdenken den Boden zu bereiten

Immer neue geopolitische Unsicherheiten, seit Jahren ein schwaches Wirtschaftswachstum, hohe Kostenstrukturen: All dies schlägt sich massiv auf die Stimmung in den Führungsetagen deutscher Unternehmen nieder. So zeigt eine aktuelle Umfrage, für die das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) im März 2026 964 Betriebe befragt hat: 43 Prozent der befragten Unternehmen bewerten ihre derzeitige Lage schlechter als noch 2025. Nur 14 Prozent meinen, sich in einer besseren Geschäftssituation als im vergangenen Jahr zu befinden. Und auch die Hoffnung auf zukünftige Besserung ist geschwunden. Aktuell glaubt nur noch jedes fünfte Unternehmen an eine steigende Produktion im Jahr 2026. 35 Prozent gehen hingegen davon aus, dass sich ihre Situation weiter verschlechtern wird. Die Folgen davon sind enger geschnürte Budgets, Zögern bei Neueinstellungen und eine drastisch gesunkene Investitionsbereitschaft, kurz gesagt: Management mit angezogener Handbremse.

Der um sich greifende Pessimismus ist menschlich zwar verständlich. Aber er ist, *gerade weil* die Lage so brisant ist, weder betriebswirtschaftlich noch psychologisch klug. Das weiß ich auch aus persönlicher Erfahrung. Seit meiner Jugendzeit werde ich episodisch immer wieder von Depressionen und einer Angststörung geplagt. Was läge da näher,

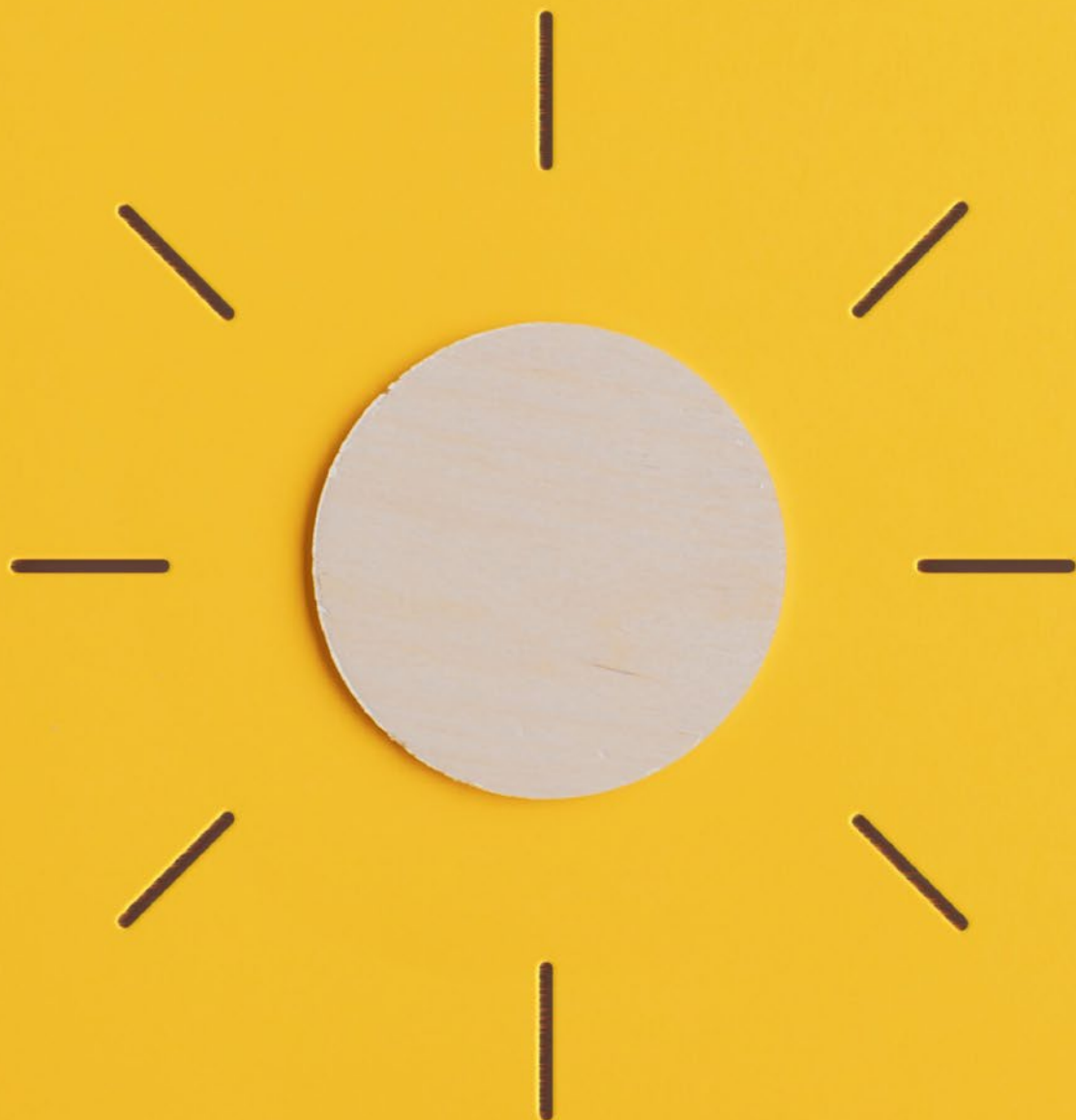


Foto: Galus - stock.adobe.com

## Preview

► **Zeit für Führung:** Warum wir Managementaufgaben ausmisten und auslagern sollten

► **Raum für Entwicklung:** Warum es so wichtig ist, Führungs- und Fachverantwortung zu trennen

► **Stärkende Selbstzurücknahme:** Warum Führungskräfte die Führung auch einmal anderen überlassen sollten

► **Kollektive Qualitätssicherung:** Warum Führungskräfte die Ergebniskontrolle in die Hände ihres Teams legen sollten



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[managerseminare.de/  
podcast](https://managerseminare.de/podcast)

Als ich noch im Konzern arbeitete, hatte ich eine Führungskraft, mit der ich nur dann sprechen konnte, wenn wir einen Termin im Kalender hatten. Und da ihr Kalender keine kurzfristigen Termine zuließ, war das alle zwei Wochen während unseres One-on-One. Den Rest der Zeit habe ich sie kaum gesehen. Sie rannte von einem Meeting zum nächsten, verantwortete zwei Projekte, saß in Lenkungsausschüssen, Verhandlungsrunden und Management Calls. Während unserer gemeinsamen Stunde schafften wir es gerade so, die wichtigsten Arbeitsthemen durchzugehen. Dabei ging es vor allem darum, was ihrer Meinung nach falsch lief und wo sie Korrekturbedarf sah. Was reibungslos lief, interessierte sie nicht. Noch weniger interessierte sie sich für mich. Dafür, was mir Spaß machte und was mich an meiner Arbeit nervte. Was ich erreichen wollte, was meine Ziele waren. Und was meine Teammitglieder schon lange wussten, erfuhr sie als Letzte: Dass ich mich schon länger innerlich verabschiedet hatte und das Unternehmen verlassen würde.

Seitdem begegnet mir „diese“ Führungskraft immer wieder. Im Austausch mit Führungskräften, die ihre Teams verwalten, statt sie zu führen. Im Dialog mit anderen Coaches und Beraterinnen, die mir – natürlich anonymisiert – von ihren Klientinnen und Klienten berichten. In vielen, vielen Gesprächen mit Menschen, die über ihre Führungskräfte reden und offensichtlich einen sehr großen Redebedarf haben. Und sie begegnet mir regelmäßig in Studien wie dem bekannten Gallup-Report, in dem die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft seit vielen Jahren auf niedrigem Niveau liegt. Tendenz: sinkend. Waren 2022 laut Erhebung immerhin noch gut 40 Prozent der Beschäftigten in Deutschland mit ihrer direkten Führungskraft (eher) zufrieden, war es 2025 nur noch etwa ein Drittel.

Führung ist in vielen Unternehmen also bei Weitem nicht das, was sie sein könnte und sollte – eine Funktion, die den Fokus konsequent auf den Menschen richtet, ihm Halt und Orientierung liefert und ihn dabei unterstützt, seine Stärken und Talente bestmöglich einzusetzen und zu entwickeln. Häufige Begründungen, die ich dafür höre: Führungskräfte haben zu viele Rollen, zu viele Aufgaben, zu viel Erwartungsdruck, der auf ihnen lastet, sie haben



Verbreitete Missverständnisse über Führung

# Verhängnisvolle Verwechslungen

Führungskräfte haben zu viele Rollen, zu viele Aufgaben, zu wenig Zeit für den Menschen ... Es sind immer die gleichen Gründe, die für schlechte Führung genannt werden. Nach Meinung von Karin Lausch sind dies jedoch eher Symptome als Ursachen. Letztere liegen vielmehr in falschen Vorstellungen über Führung, darüber, was Führung ist und darüber, was Führung nicht ist, sagt die Führungsexpertin. Vier dieser „Führungsmissverständnisse“ sind ihrer Beobachtung nach besonders verbreitet.

# Die unkonzentrierte Organisation

## Preview

### ► System(at)isch abgelenkt:

Weshalb Konzentration keine Bringschuld des Individuums ist

### ► Ökonomisch verursacht:

Wie die Aufmerksamkeitsökonomie unser Gehirn – und unsere Arbeitswelt – verändert

### ► Neuroergonomisch

**verfehlt:** Wie Organisationen die Konzentration auf Makroebene erschweren, statt sie jedem Menschen leichter zu machen

### ► Paradigmenwechsel

**verlangt:** Wie Focused Companies Leistung neu bewerten

### ► Vom Additive Bias bis zur

**Polonaise:** Von welchen organisationalen „Normalitäten“ es endlich Abschied zu nehmen gilt



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: [managerseminare.de/podcast](http://managerseminare.de/podcast)

Fast 45 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts werden durch wissensintensive Dienstleistungen erbracht. Man könnte es auch so formulieren: Unser Gehirn ist als Maschine von maßgeblicher Bedeutung für die Wirtschaftskraft Deutschlands. Damit liegt die Frage nahe: Würden Sie in einem produzierenden Unternehmen 275 Mal am Tag – also alle zwei Minuten – das Band anhalten? Wohl kaum. Es leuchtet sofort ein, dass sich der Output massiv verschlechtern und die immer wieder unterbrochenen Maschinen schnell kaputtgehen würden. Laut dem Microsoft Work Trend Index von 2025 werden Führungskräfte und Mitarbeitende aber genauso oft am Tag in ihrer Arbeit unterbrochen, nämlich 275 Mal. Wissenschaftliche Erhebungen haben ergeben: 114 Milliarden Euro im Jahr büßen Organisationen hierzulande ein, nur weil die Beschäftigten mit permanenten Unterbrechungen und Ablenkungen zu tun haben – und stressbedingte Arbeitsausfälle sind in diese Summe gar nicht eingerechnet. Dennoch steht die Frage, wie Führungskräfte und Mitarbeitende zu mehr Konzentration und Ruhe bei der Arbeit finden können, nicht auf den Agenden der Geschäftsführungsetagen.

Der Grund hierfür ist simpel, verbreitet und gerade deshalb so überraschend: Sich in die Arbeit zu ver-

senken und die eigene Konzentration aufrechtzuerhalten, ohne sich stören zu lassen, wird in Organisationen schlichtweg als Aufgabe des Individuums betrachtet, einhergehend mit Appellen an die Mitarbeitenden „Konzentriert euch mehr!“, „Strengt euch an!“. Flankiert wird das im besten Fall mit unterstützenden Einzelmaßnahmen, wie etwa mit „7 Meetingregeln“, „5 Hacks für die E-Mail-Kommunikation“ oder auch ein bisschen Fokuszeit für jene, die es möchten. Doch dies ist kein zielführender Weg. Den Mitarbeitenden die Schuld für die Zerstückelung der Arbeit zuzuschieben und ihnen



Appelle an mehr Selbstdisziplin, sieben Meetingregeln, fünf E-Mail-Hacks – Organisationen haben viele Antworten auf das Konzentrationsproblem ihrer Mitarbeitenden. Allerdings die falschen. Denn das Problem sitzt nicht beim Individuum, sondern im System. Wie Unternehmen aufhören, Unkonzentriertheit laufend aktiv zu produzieren, und was stattdessen eine fokussierte Organisation ausmacht.

die volle Verantwortung dafür aufzuladen, mit mehr Fokus bei der Sache zu sein, greift zu kurz. Organisationen übersehen dabei: Sie selbst tragen erheblich dazu bei, dass sich die Menschen in ihnen nicht (mehr) konzentrieren können. Denn die

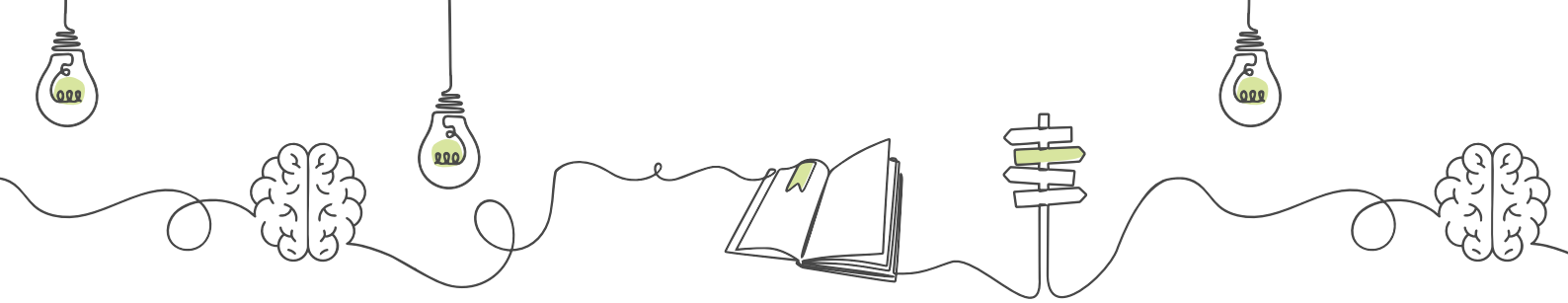
Unkonzentriertheit hat

sie als ganzes System erfasst. Sie sind als solches unfokussiert und auf der Metaebene von organisationalem Multitasking getrieben.

Was daraus folgt, hat in anderem Zusammenhang der Soziologe Theodor W. Adorno in seinem berühmtesten Satz zusammengefasst: „Es gibt kein Richtiges im Falschen.“ Heißt übertragen auf den Organisationskontext: keine Strategie ohne Struktur, keine Regeln ohne passenden Rahmen. Konzentration der Mitarbeitenden braucht den Kontext einer Kultur, in der sie stattfinden kann. Und eine solche Kultur entwickelt sich nicht durch Silo-Einzelmaßnahmen und Aufrufe zu mehr Konzentration. Sie entsteht durch einen flächendeckenden

Paradigmenwechsel darüber, wie Arbeit im Unternehmen grundsätzlich zu organisieren ist und was überhaupt als Leistung angesehen und wertgeschätzt wird. Zu arbeiten ist also am Arbeitssystem des Unternehmens und nicht am Arbeitssystem des Menschen. Unternehmen, die konzentrierte Mitarbeitende bekommen – und somit produktiver werden – wollen, müssen einen neuen Weg einschlagen: hin zu einer fokussierten Organisation.





# Annehmen statt abwehren

## Preview

### ► **Hadern und Leugnen:**

Warum wir vor unangenehmen Dingen die Augen verschließen

### ► **Perseveratives Denken:**

Wann uns Gedankenspiralen zu unsinnigem Verhalten verleiten

► **Annehmen statt ankämpfen:** Wie Akzeptanz Stress reduziert und Handlungsfähigkeit erhöht

► **Ankommen, neu orientieren:** Welche Schritte helfen, aus der Krise zu kommen

► **Commitment zum Weitermachen:** Wie man vermeidet, wieder ins Hadern zu verfallen

**W**er abends auf einen ereignisreichen Arbeitstag zurückblickt, gelangt hoffentlich zu der Erkenntnis, dass einiges geglückt ist. Einiges ist aber sicher auch schiefgelaufen. Im Umgang mit dieser Bilanz gibt es dabei einen auffallenden Unterschied: Während uns die positiven Dinge teils gar nicht richtig ins Bewusstsein dringen, haben die eher unschönen Dinge, die uns widerfahren, das Potenzial, uns innerlich mächtig aufzuregen oder in ein Jammerthal zu treiben. Laut einer Übersichtsarbeit neigen wir zu ca. 20 bis 30 Klagemomenten pro Tag. Das ist per se nicht schädlich oder verwerflich. Es ist zutiefst menschlich, mal aus der Haut zu fahren, wenn man sauer, traurig oder hilflos ist. Und es kann sogar guttun, ordentlich Dampf abzulassen.

Leicht gerät man dabei jedoch in einen Zustand, den die Verhaltenspsychologie als Hadern bezeichnet. Beispiele dafür sieht man täglich. Da ist der Bahnreisende, der den armen Zugbegleiter vor allen Leuten wegen wieder mal nicht angezeigter Sitzplätze runtermacht, weil „das ja wohl nicht wahr sein kann“. Da ist eine Gruppe empörter Dorfbewohner, die gegen die neue Stromtrasse demonstriert, weil „das in ihrem Dorf natürlich nicht geht“. Da sind die Angehörigen der hochbetagten Patientin, die nach ihrem Tod damit drohen, das Krankenhaus zu verklagen, denn „schließlich war sie vor ihrer Einweisung ja noch kerngesund“.

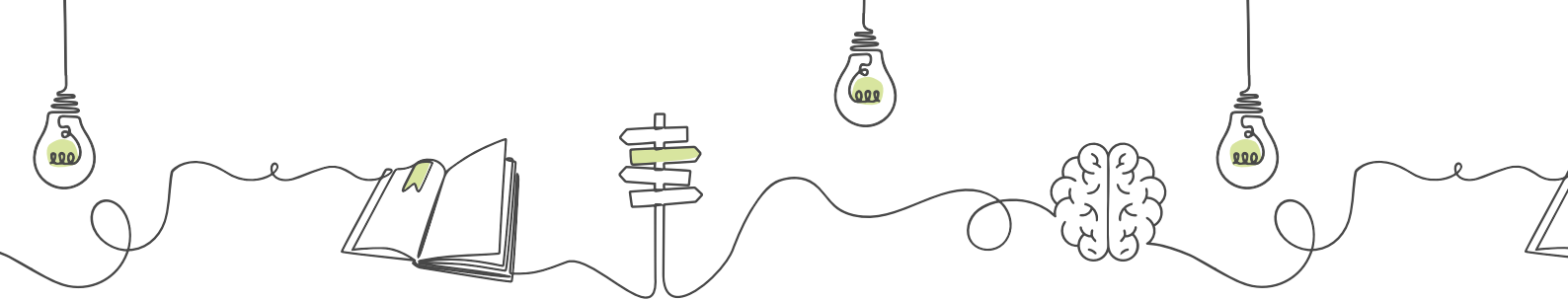
Dieses Hadern ist weder besonders klug noch ändert es irgendetwas. Psychologisch

gesehen dient es vor allem der Abwehr. Kinder halten sich die Augen zu, wenn etwas peinlich, angsteinflößend oder unangenehm ist, in der Hoffnung: Wenn ich es nicht mehr sehe, ist es weg. Das Hadern erwachsener Menschen ist die Fortsetzung dieses kindlichen Verhaltens. Es tritt immer dann zutage, wenn sie eine objektive Situation nicht wahrhaben wollen und innerlich mit aller Kraft dagegen ankämpfen, um sich nicht damit auseinandersetzen zu müssen. Zu diesem Augenschließen gehören noch weitere Strategien: Kleinreden, Ignorieren, Leugnen.

## Hadern macht die Seele schwer

Kritisch wird es mit dem Hadern, wenn wir die schmerzvolle Angelegenheit auch mit zeitlichem Abstand nicht loslassen können. Dann kommt es in unserem Gehirn zu einem sogenannten perseverativen Denken. Das ist ein paradoxer Effekt, bei dem wir uns das, vor dem wir die Augen eigentlich verschließen wollen, durch das Hadern immer wieder selbst vor die Nase halten. Unsere Gedanken kreisen dann fruchtlos um die Sache, die uns aufregt, und wir suchen unentwegt nach Schuldigen, die wir dafür verantwortlich machen können.

Die Folge sind Gedankenspiralen, die uns emotional gefangen halten und gefährlichen Stress verursachen. Ein Beispiel dafür ist die Fußball-EM 2024: Als der deutschen Mannschaft im Viertelfinale gegen die



## GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE

Wir verschließen vor Problemen oft lieber die Augen, als uns mit ihnen auseinanderzusetzen. Hadern und Leugnen kann aber dazu führen, dass wir in einer Art permanentem Abwehrkampf stecken bleiben, der Stress verursacht und die Gesundheit gefährdet. Doch es gibt einen heilsameren und zugleich effektiveren Ansatz, mit unangenehmen Gefühlen umzugehen, sagt Neuromediziner und -wissenschaftler Volker Busch: Akzeptanz.

Spanier ein Handelfmeter verwehrt blieb und sie daraufhin unglücklich ausschied, sammelten erboste Fußballfans im Internet Unterschriften gegen die fragwürdige Schiedsrichterentscheidung. Ein völlig sinnloser Krafteinsatz, der bereits von Anfang an zum Scheitern verurteilt war. Die absurde Petition führte zu nichts, außer zu einem perseverierenden Immer-wieder-Hochkochen des eigenen Ärgers. Etwas Ähnliches passiert auch in Büros und Produktionshallen, wenn die eine wahrgenommene Kränkung durch die Chefin oder eine strategische Fehlentscheidung des Vorstands noch Jahre später für Empörung sorgen.

Auf Dauerbürden wir uns durch das Hadern ein Tragegewicht auf, das auf unseren Schultern lastet. Eine Arbeit der niederländischen Uni Leiden beschrieb kürzlich die häufigsten Symptome, die eine Folge des Haderns sein können, darunter Herzrhythmusstörungen, Bluthochdruck, Muskelverspannungen, Kopfschmerzen und eine Verschlechterung der Immunabwehr. Kein Wunder, denn der innere Abwehrkampf kostet Kraft. Und je länger und stärker wir mit dem Schicksal hadern, desto gravierender sind die Stressfolgen.

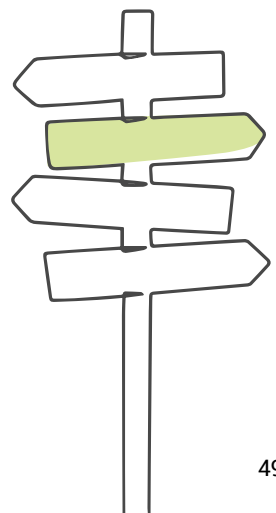
### Akzeptanz ist eine Kunst


Was gegen Gedankenspiralen und den durch sie ausgelösten Stress hilft, ist eine der am meisten unterschätzten Künste im Umgang mit dem Kummer des Lebens:

Akzeptanz. Was darunter zu verstehen ist, hat niemand besser erklärt als der römische Philosoph Seneca. Seneca hatte einen Freund namens Serenus, der sich bei ihm beklagte, dass er einfach keine Gelassenheit finde, so sehr er sich auch bemühe. Er verspüre angesichts seiner vielen Probleme eine ständige Unruhe, und was er auch probiere, von Askese bis zur Meditation, nichts sei hilfreich, um seine Sorgen zu vergessen. Daraufhin erklärte ihm Seneca, dass Äußeres nie helfen würde, um innere Ruhe zu erzeugen. Der Quell von Serenus' Rastlosigkeit liege in ihm selbst, weil er den Problemen versuche zu entkommen, statt sie anzunehmen. Nur durch die Akzeptanz seiner Lage könne er Seelenfrieden finden und sich auf die Lösung seiner Probleme konzentrieren. Ob Serenus sich an Senecas Worte hielt, ist nicht überliefert. Aber zumindest ist sein Name heute noch eng mit dem Begriff der Gelassenheit verknüpft, das englische Wort dafür lautet: Serenity.

Akzeptanz ist nach Seneca also die Bereitschaft, eine unliebsame Situation, die wir nicht verändern können, anzunehmen. Ob schlechtes Wetter, ein missglückter Sales Pitch oder eine drohende Insolvenz: Akzeptanz beschreibt eine innere Wendung. Statt dem verhassten Lebensumstand auszuweichen, ihn wegzuschieben oder mit brachialer Gewalt dagegen anzukämpfen, lässt man sich auf die Situation ein, so schwer es auch fällt.

Hadern ist die Fortsetzung des kindlichen Augenzuhaltens. Es tritt immer dann zutage, wenn Menschen eine objektive Situation nicht wahrhaben wollen und innerlich mit aller Kraft dagegen ankämpfen, um sich nicht damit auseinandersetzen zu müssen.





Wie erreicht man ein Publikum? Wie verhindert man, mit seiner Botschaft in informations- und reizüberfluteten Zeiten unterzugehen? Viele Führungskräfte glauben: Für eine wirkungsvolle Rede, Teamansprache oder Präsentation brauchen sie primär gute Argumente, Struktur, Präsenz, die perfekte Körpersprache. Doch das ist nur die halbe Wahrheit, sagt Robert Steffen. Dem Speaking Coach zufolge muss vorm Feilen an der Performance noch etwas anderes stehen: persönliche Klarheit.

Foto: whitedesk - stock.adobe.com

Reden reloaded

# Purpose vor Performance

## Preview

- **Kampf um Aufmerksamkeit:** Warum es heute schwerer denn je ist, Menschen kommunikativ zu erreichen
- **Der Technik-Irrtum:** Weshalb es beim Reden weniger um die perfekte Performance als um Persönlichkeit geht
- **Der Helden-Irrtum:** Wieso man nicht die Hauptperson seiner Rede ist
- **Der Konflikt-Irrtum:** Warum Verbindung nicht funktioniert, wenn Redner Probleme nicht benennen
- **Der Starke-Botschaft-Irrtum:** Warum auch die beste Botschaft nicht automatisch bei Adressaten haften bleibt

Am 28. August 1963 standen 250.000 Menschen in der sengenden Sonne vor einer Bühne in Washington. Sie waren aus allen Ecken der USA angereist, um gegen die Rassendiskriminierung zu demonstrieren. Sie hatten bereits Programmpunkt um Programmpunkt gelauscht und waren erschöpft, als irgendwann der letzte Redner des Tages ans Mikrofon trat: Martin Luther King Jr. Er redete gut. Man applaudierte ihm. Aber irgendetwas fehlte. Die Botschaft sprang nicht über. Das spürte auch Mahalia Jackson, Sängerin, Freundin und Weggefährtin Kings. Sie rief ihm deshalb aus der Nähe des Podiums zu: „Martin, erzähl ihnen von deinem Traum!“ King legte daraufhin sein Manuskript zur Seite – und sprach sie aus, die berühmten Worte: „I have a dream.“ Worte, die die Menschen bewegten. Worte, die bis heute berühren.

Mit den eigenen Worten Menschen überzeugen, sie inspirieren und bewegen zu können – das wünscht sich auch heute jede Rednerin, jeder Redner. Leider erscheint es schwieriger denn je. Denn nie wurde derart viel auf allen möglichen Kanälen kommuniziert wie heute. Nie prasselte so viel auf die Menschen ein; je nach Studie sind es pro Tag ca. 9.000 bis 11.000 Botschaften. Nie waren die Köpfe derart voll von Routinen, Erfahrungen, Glaubenssätzen, Wissen und Halbwissen, Eindrücken vom letzten Meeting, aktuellen Nachrichten ... Nicht nur das Reden auf großer Bühne, im Townhall Meeting, auf dem Management-Kongress,

ist daher ein Ringen um Aufmerksamkeit. Dasselbe gilt auch für die Präsentation vor den kritischen – und überlasteten – Vorstandskolleginnen und -kollegen. Oder für die Ansprache ans Team in schwierigen Zeiten. Auch dabei ist es eine Herausforderung, die eigenen Gedanken *so* rüberzubringen, dass sie zu den Adressaten durchdringen und bei ihnen Wirkung zeigen.

Wirken durch Worte – das ist ein genuiner Teil des Führungsjobs. Dennoch erlebe ich es immer wieder: Selbst Führungskräfte, die ihr Thema lieben, die ein starkes Anliegen haben, die über tiefe Expertise und eine tolle Botschaft verfügen, erzeugen kommunikativ oft kaum Wirkung, wenn sie eine vorbereitete Rede oder Ansprache halten. Was die meisten dieser Führungskräfte leider *nicht* haben, ist eine Mahalia Jackson in der ersten Reihe, die zwinkert und ihnen zuruft: „Hey, worum geht’s dir eigentlich *wirklich*?“ Was sie dagegen haben, sind Rhetorik-Ratgeber. Die vermitteln zwar nichts Falsches. Aber – so sehe ich es zumindest – sie kratzen häufig nur an der Oberfläche und tragen so dazu bei, dass sich eine Reihe von Irrtümern über Rhetorik in den Köpfen breitgemacht hat. Lauter Missverständnisse, die Rednerinnen und Redner letztlich ihre Wirksamkeit kosten können. Auf acht typische Fehleinschätzungen übers Reden möchte ich näher eingehen – und einige Gedanken dazu anbieten, welche Sichtweise realistischer und der Wirkung förderlicher ist.

Die lahmgelegte Organisation

# Mentale Change-Hürden

Veränderung und Innovation gelten als unverzichtbar; trotzdem herrscht in vielen Unternehmen Stillstand. Ein Grund: Führungskräfte und Mitarbeitende tapen immer wieder in spezifische Denkfallen, die Entwicklung verhindern. Ihr Hirn gaukelt ihnen vor, verantwortungsvoll mit Change umzugehen. Dabei liefert es ihnen in Wahrheit nur scheinbar vernünftige Begründungen dafür, Veränderung abzulehnen. Innovationsexperte Jens Möller zeigt, wie sich der Selbstbetrug erkennen und überwinden lässt.



## Preview

### ► Kognitiv bedingt

**gelähmt:** Was fehlende Entwicklungsfähigkeit mit Denkfehlern zu tun hat

### ► Der Nirwana-Trugschluss:

Wie die Illusion der perfekten Lösung Unternehmen zum Stillstand bringt

### ► Der Tocqueville-Effekt:

Warum ausgerechnet Verbesserungen Unzufriedenheit schüren

### ► Das Gesetz der Trivialität:

Wieso das Unwichtige oft zur Hauptsache wird

### ► Fatal vereint: Wie Denk-

fehler zusammenwirken

Stellen Sie sich vor, Sie nehmen am Strategieworkshop eines mittelständischen Unternehmens teil, das seine Angebote im Bereich Kundenservice modernisieren möchte. Das Ziel sind KI-gestützte Chatbots, die Kundenanfragen schneller und effizienter bearbeiten. Die Zahlen zeigen deutliche Potenziale: kürzere Bearbeitungszeiten, weniger Frustration bei Kunden und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Firmen, die noch auf rein menschlichen Support setzen. Schnell sind sich alle einig: „Wir setzen auf KI im Kundenservice.“ Doch als es an die konkrete Umsetzung geht, verändert sich plötzlich der Fokus. Einige beginnen zu fragen, ob genügend valide Kundendaten vorliegen, um die Chatbots zu trainieren. Andere bestehen darauf, dass zuerst die bestehenden CRM-Systeme konsolidiert werden müssen. Wieder andere argumentieren, dass vorab alle rechtlichen Bestimmungen und Datenschutzerfordernisse abgeklärt werden müssten.

Die Diskussion wird differenziert, rational und verantwortungsvoll geführt; niemand blockiert offen. Doch unbemerkt entsteht ein typisches Muster: Konkrete Handlungsmöglichkeiten werden an Bedingungen geknüpft, die aktuell nicht erfüllt werden können. Strategische Schritte werden in eine vermeintlich bessere Zukunft verschoben, in der alle Unsicherheiten „geklärt“ sein sollen. Am Ende stehen keine Beschlüsse, sondern weitere Arbeitsaufträge, Analysen, Abstimmungen und ein neuer Workshop. Das eigentlich Verrückte: Alle Teilnehmenden verlassen das Meeting mit dem Gefühl, produktiv gewesen zu sein. Und doch hat sich nichts entscheidend verbessert. Das Unternehmen verliert wertvolle Zeit, während Wettbewerber bereits KI-Projekte umsetzen.

## Das Festkleben am Status quo erscheint vernünftig

Was hier passiert, ist kein Zufall. Es ist auch kein Versagen einzelner Personen. Es ist das stille, systematische Wirken spezifischer Denkmuster, die so tief in unseren Köpfen verwurzelt sind, dass wir sie in der Regel gar nicht bemerken. Denkmuster, die uns das Gefühl geben, rational und verantwortungsbewusst mit der Lage umzugehen, die uns tatsächlich aber nur scheinbar vernünftige Gründe dafür liefern, warum Veränderung schädlich oder zu riskant ist.

Führungskräfte sind besonders anfällig für solche Denkfallen, weil ihr Alltag

von Zeitmangel, Komplexität und einem permanenten Absicherungsdruck geprägt ist – Bedingungen, unter denen Denkfallen am effektivsten zuschlagen. Drei dieser Denkfallen stechen im Führungskontext besonders hervor: der Nirwana-Trugschluss, der Tocqueville-Effekt und das Gesetz der Trivialität. Sie sind subtil genug, um unbemerkt zu bleiben, aber einflussreich genug, um ganze Organisationen zu lähmen. Im Folgenden ein genauerer Blick auf diese Denkfehler – und die Möglichkeiten, ihnen beizukommen.

## Der Nirwana-Trugschluss

### Die Illusion der perfekten Lösung

Der Nirwana-Trugschluss beschreibt unsere menschliche Tendenz, reale Handlungsoptionen mit idealisierten oder vermeintlich perfekten Alternativen zu vergleichen – und sie deshalb als unzureichend abzulehnen. Wie das vorherige Beispiel gezeigt hat – und viele andere Beispiele zeigen –, passiert das in Organisationen erstaunlich oft. Strategische Initiativen werden vertagt, weil die Datengrundlage noch nicht „vollständig“ ist. Veränderungsprojekte kommen nicht voran, weil Prozesse erst „sauber definiert“ werden sollen. Innovationen werden ausgebremst, weil ihr Erfolgspotenzial nicht hundertprozentig „belegbar“ ist. Diese Logik wirkt auf den ersten Blick durchaus vernünftig. Wer entscheidet schon gern unter Unsicherheit und Zeitdruck? Doch gleichzeitig enthält sie die stille und illusorische Annahme, dass es irgendwann in der Zukunft einen perfekten Zeitpunkt, eine bessere Lösung oder vollständige Gewissheit geben wird, die alle relevanten Parameter berücksichtigt und sämtliche Risiken beseitigt. Dieser Idealzustand tritt in einer komplexen Welt aber praktisch nie ein.

Gerade Führungskräfte mit hohem Qualitätsanspruch sind besonders anfällig für diesen Trugschluss. Sie wollen Verantwortung übernehmen, bestmögliche Lösungen finden und Entscheidungen gut begründen. Doch genau dieser Perfektionsanspruch kann unbemerkt in Entscheidungsvermeidung umschlagen. Denn das Trügerische am Nirwana-Trugschluss, der auf den paradisiischen Zustand des buddhistischen Nirwana verweist, ist, dass er rational klingt. Die Fragen, die durch ihn getriggert werden, sind ja nicht falsch oder unsinnig – meist sind sie sogar gut. Das Problem ist aber, dass sie



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[managerseminare.de/podcast](https://managerseminare.de/podcast)

Petersberger Trainertage 2026

# Stark im Wandel(n)

## Preview

### ► Unbewusste Blockaden:

Was Change-Aversion mit neuronalen Mustern zu tun hat

### ► Life Achievement Award

**2026 für Noni Höfner:** Auszeichnung für eine liebevolle Provokateurin

### ► Modeberatung mal

**anders:** Warum Managementmoden Change-Hürde und -Booster zugleich sind

### ► Systemtheoretische

**Entzauberung:** Wieso Win-win bei Veränderungsprozessen ein Mythos ist

### ► Zauber der Resonanz:

Was Change mit Kontaktqualität zu tun hat und wie man diese fördern kann

„K<sup>rass</sup>“, sagt einer aus dem Publikum in die Stille hinein, Sekunden nachdem der Ton auf der Bühne verklungen ist. Da stehen ein Mann und eine Frau. Beide halten eine Stimmgabel in den Händen. Der Mann hat seine gerade angeschlagen, ganz sachte. Und die Gabel der Frau hat der ersten geantwortet. Obwohl sie selbst gar nicht berührt wurde, schwingt sie. Auch dann noch, als der Mann den Ton seiner Stimmgabel längst mit der Hand erstickt hat. Was dahintersteckt, ist Resonanz, ein physikalisches Phänomen. Und auch ein soziales. Vor allem im Kontext von Wandel. Resonanz, so erklärt es der Mann auf der Bühne dem Publikum, ist kein Echo. Resonanz ist ein Widerhall, eine Antwort. Sie entsteht dann, wenn sich Menschen verstanden fühlen, wenn man sie auf ihrer Wellenlänge erreicht. Dann sind sie bereit, sich auf Wandel einzulassen und ihn mitzugestalten.

Der Mann heißt Sören Flimm und steht hier als Keynote Speaker auf der Bühne. Und die Frau, die er eben zu sich aufs Podium geholt hat, damit sie ihn bei

seinem Experiment unterstützt, ist Nicole Bußmann, Chefredakteurin des Magazins managerSeminare und Gastgeberin des Kongresses Petersberger Trainertage. Es ist Samstag, der 25. April 2026. Die Szene spielt sich im Bankettsaal des Steigenberger Grandhotels auf dem Petersberg in Königswinter ab und die 250 Weiterbildenden, PE-Professionals und Führungskräfte im Saal erleben mit Flimms Keynote gerade den Abschluss

Fotos: Lucas Heinz/managerSeminare



# managerSeminare



## einen Monat für **10€** testen

### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- » Die **ePaper-Ausgabe** des Magazins **managerSeminare**  
Auch als **Printabo** möglich
- » **Leadership Medien bis zu 50% günstiger**  
Bücher, eBooks, digitale Microtrainings
- » Flatrate auf **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins**  
Hefte, Dossiers, Beiträge, News
- » **Handout-Lizenz** alle Archivbeiträge,  
die zum Einsatz in **Teamsessions und/oder Seminaren** berechtigt

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

[www.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)