



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.

Die verkannte Kunst

Preview

► Verschenktes Vertrauen, entgangene Effektivität:

Die Folgen mangelnden Zuhörens in der Führung

► **Mentales Missverständnis:** Warum Zuhören kein passiver, sondern ein hochaktiver Prozess ist

► **Respectful Inquiry:** Was offene Fragen und aufmerksames Zuhören bei Menschen bewirken

► **Zettel und Ziele:** Wie bewusstes Zuhören leichter gelingt

Stundenlang hatte ich mich auf die Kennenlorgespräche mit meinen neuen Teammitgliedern vorbereitet. Ich war frisch in meiner ersten Führungsrolle und hatte eine klare Agenda. Ich wollte meine Ideen teilen, meine Ziele vorstellen und das Team für die Vision begeistern, die ich für die Personalentwicklung hatte. Vor allem aber wollte ich eines: beweisen, dass ich die Richtige für diese Position bin. Ich war aufgeregt und machte mir viele Gedanken: Was, wenn mich nicht alle akzeptieren? Was, wenn sie meine Ideen naiv oder unrealistisch finden? Also redete ich. Und redete. Eine Stunde verging wie im Flug.

Nach den meisten Gesprächen hatte ich ein gutes Gefühl und war zufrieden. Ich hatte alles Wichtige gesagt und meine Punkte klargemacht. Ich war mir sicher, dass jeder nun wissen würde, wo die Reise hingeht, und dass die Mehrheit den neuen Kurs begrüßte. Erst einige Wochen später realisierte ich, dass ich mir gar nicht sicher sein konnte. Zwar hatte ich versucht, zwischen den Zeilen zu lesen und Mimik sowie Gestik zu beobachten. Aber ich hatte selbst kaum Fragen gestellt. Hatten sie wirklich verstanden, wohin es gehen sollte? Sind sie bereit, diesen Weg mitzugehen? Was brauchen sie dafür? Ich hatte keine Antworten. Schlimmer noch: Nach all den intensiven Gesprächen wusste ich erschreckend wenig über die Menschen in meinem Team. Was sie wirklich beschäftigte, welche Sorgen sie umtrieben, welche Ideen in ihren Köpfen schlummerten – davon hatte ich keine

Ahnung. Ich war so sehr darauf fokussiert gewesen, meine Kompetenz zu demonstrieren, dass ich das Wichtigste versäumt hatte: zuzuhören.

Wenn ich heute auf meine ersten Monate als Führungskraft zurückblicke, erkenne ich eindeutig meinen größten Fehler: Ich habe zu viel geredet. Ich war getrieben von dem Bedürfnis, zu beweisen, dass ich den richtigen Weg kannte und alles im Griff hatte. Doch je mehr ich mich selbst zu beweisen suchte, desto weiter entfernte ich mich von meiner eigentlichen Aufgabe. Es klingt banal und doch scheitern viele daran. Denn Zuhören erfordert Geduld und kostet Disziplin. Es verlangt, Pausen auszuhalten, ohne sofort die eigene Meinung mitzuteilen. Es ist gerade diese Stille, die sich für viele Menschen unangenehm anfühlt.

In puncto Zuhören ist in der Führung viel Luft nach oben

Viele Studien und Praxisbefunde belegen, dass die Fähigkeit zum Zuhören eine der wichtigsten Führungskompetenzen überhaupt ist. Doch ausgerechnet hier versagen viele Führungskräfte. Die ehemalige Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg hat auf der Grundlage einer größer angelegten Studie einmal eine Zahl lanciert, die sich mir ins Gedächtnis ein-gebrannt

* Der Artikel basiert auf einem Auszug des Buches „New Leadership – Menschen inspirieren, entwickeln und zum Erfolg führen“, das Laura Bornmann im März 2026 bei Campus veröffentlicht hat.

Am Anfang ihrer Führungskarriere hat Laura Bornmann viel geredet, bis sie gemerkt hat, dass es viel wichtiger wäre zuzuhören – und zwar bewusst und intensiv. Doch genau das tun viele Führungskräfte nicht, beobachtet sie in ihrer aktuellen Rolle als HR-Beraterin. Paradoxe Weise am wenigsten dann, wenn es am wichtigsten wäre. Überlegungen, mit Studien untermauert, wie das im hektischen Führungsalltag gelingt.*



Quiet Cracking in Unternehmen

Der stille Beziehungsbruch

Nach Quiet Quitting rollt der nächste Trendbegriff durch die Arbeitswelt: Quiet Cracking. Seit gut einem Jahr steht Quiet Cracking in den USA im Mittelpunkt vieler Debatten über die Arbeitswelt. Jetzt hat es der Begriff auch nach Deutschland geschafft und stößt Führungskräfte auf ein Phänomen, das sie oft erst viel zu spät bemerken: die funktionale Präsenz von Mitarbeitenden bei deren gleichzeitiger innerer emotionaler Erosion.



Preview

► **Alter Arbeitsfrust, neuer Begriff?** Dem Konstrukt Quiet Cracking auf der Spur

► **Variantenreicher Frust:** Wieso Quiet Cracking im Spektrum der Arbeitsunzufriedenheit aus wissenschaftlicher Sicht kein Novum ist

► **Kontextuelle Betrachtung:** Was Quiet Cracking als Form von Arbeitsunzufriedenheit ein spezielles Gepräge gibt

► **Zentrale Stellhebel:** Was Unternehmen und Führungskräfte tun können, um der inneren Erosion der Arbeitszufriedenheit entgegenzuwirken

Nach außen hin ist alles in Ordnung: Deadlines werden eingehalten, Aufgaben zuverlässig erledigt, Fehlzeiten sind unauffällig, Fehler die Ausnahme. Führungskräfte können zufrieden sein mit solchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Oder etwa doch nicht?

Eine Online-Umfrage zur Arbeitszufriedenheit, die das US-Unternehmen TalentLMS im Frühjahr 2025 unter 1.000 US-Beschäftigten durchgeführt hat, schürt Zweifel daran. Ihr zufolge gibt es ein neues Phänomen: eine „schleichende und unsichtbare Erosion der Arbeitszufriedenheit von innen heraus“. TalentLMS hat dieses Phänomen – offenbar in Eigenregie – Quiet Cracking genannt. Als zentrale Auslöser für das „leise Knacken“ nennt die Firma zwei Punkte: Erstens, den fehlenden Glauben von Mitarbeitenden daran, eine Zukunftsperspektive im Unternehmen zu haben. Und zweitens ein Gefühl der Entfremdung: Betroffene fühlen sich in ihren Betrieben nicht gehört, gesehen und unterstützt. Rund 20 Prozent der Befragten,

so das Ergebnis der Studie, erleben Quiet Cracking in der einen oder anderen Form häufig bis ständig, 34 Prozent gelegentlich. Die Folgen könnten mit der Zeit Disengagement, sinkende Produktivität und steigende Fluktuation sein, warnt TalentLMS.

Ist Quiet Cracking mehr als ein neuer Modebegriff für alten Arbeitsfrust?

Seit Veröffentlichung der Umfrage zählt Quiet Cracking in den USA zu den meistdiskutierten Arbeitsweltthemen. Und mittlerweile fragen sich auch hierzulande Führungskräfte: Ist das Thema relevant für uns? Oder handelt es sich dabei nur um ein neues Buzzword? Schließlich ist es noch nicht lange her, dass zwei ganz ähnliche Trendbegriffe die Runde machten. Im Jahr 2022 war viel von Quiet Quitting, der „stillen Kündigung“ die Rede. 2023 folgte das laute Pendant – Loud Quitting. Beide Konstrukte ergänzten das „alte“ Thema Mitarbeiterzufriedenheit um neue Facetten; sie ließen es quasi mit der Zeit gehen.

Quiet Quitting brachte eine neue Komponente in den Diskurs um Arbeitszufriedenheit ein: das gewandelte Arbeitsverständnis vieler Menschen. Eigentlich zufriedene Mitarbeitende sehen es demnach nicht mehr ein, wieso sie sich über das vereinbarte Maß hinaus engagieren sollen, und emigrieren bei Gegenwind ganz bewusst in die innere Kündigung. Bei Loud Quitting wiederum besteht die neue Note darin, dass der eigene Arbeitsfrust öffentlichkeitswirksam via Instagram, LinkedIn und Co. kundgetan wird; es ist also eine Spielart der Arbeitsunzufriedenheit, die sich erst durch Social Media entfalten konnte. Doch ist auch der Newcomer Quiet Cracking mehr als nur ein neuer Modebegriff für alten Arbeitsfrust?



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast

Thinkers50 Radar 2026

Managementkonzepte für die Zukunft



Foto: iStock.dem/baona

Wie müssen Organisationen ihre Führung und ihr Management ausrichten, wenn sie zukunftsfähig bleiben wollen? Die Personen, die dem aktuellen „Thinkers50 Radar“ angehören, geben Antworten. Ihnen wird das Potenzial zugeschrieben, künftig die Businesswelt zu prägen, denn mit ihren Konzepten sollen Organisationen Herausforderungen bewältigen können, die heute schon virulent sind – und morgen an Bedeutung gewinnen könnten. Auffällig im diesjährigen Radar: die Warnung, das „menschliche Betriebssystem“ im Hype um KI nicht zu vernachlässigen.

„Kognitive Intelligenz“ kennen alle. Ebenso werden fast alle von uns „emotionale Intelligenz“ als Fähigkeit beschreiben können, eigene und fremde Gefühle richtig wahrzunehmen, zu steuern und zu nutzen. Über „Künstliche Intelligenz“ spricht ohnehin jede und jeder. Aber „adaptive Intelligenz“? Dieser Begriff dürfte vielen noch eher unbekannt sein. Genau wie der Name derjenigen Managementdenkerin, die ihn aufgreift, ihn in den Kontext einer Welt voller Krisen stellt und zur Kernfähigkeit von Führung erklärt. Es ist Caroline Stokes. Künftig könnte von ihr stärker die Rede sein, denn die US-amerikanische Beraterin hat Ende Januar eine besondere Aufmerksamkeit erfahren: Zusammen mit 29 anderen Managementexpertinnen und -experten aus Wissenschaft und Praxis wurde sie in den diesjährigen „Thinkers50 Radar“ der Londoner Initiative „Thinkers50“ gewählt.

In den Radar aufgenommen werden Personen, denen auf Grundlage von Nominierungen aus aller Welt und nach Bewertung durch eine Jury – gebildet aus der Thinkers50-Initiative sowie dem London Speaker Bureau – das Potenzial zugeschrieben wird, die Businesswelt von morgen mit neuen Denkansätzen und Konzepten zu prägen. Der Radar wird als Kartografie und Seismograf für die entscheidenden Herausforderungen gehandelt, vor denen Organisationen heute stehen und für die es – spätestens morgen – Lösungen braucht. Ein Blick auf die „Radar-Thinker“ und deren Überlegungen kann Organisationen, die sich

zukunftsfähig aufstellen wollen, folglich wichtige Impulse und Blaupausen für ihre Management-, Führungs- und HR-Ausrichtung geben.

Auffällig im Radar 2026 ist ein Wechsel im Fokus. Dominierte 2024 und 2025 die Künstliche Intelligenz, markiert 2026 einen Übergang weg von der Tech-Euphorie hin zur Debatte über gesellschaftliche Verantwortung: Der Mensch rückt zurück in den Mittelpunkt. Den aufstrebenden Denkerinnen und Denkern geht es um nachhaltige Führungsmodelle in einer Zeit permanenter Unsicherheit, wachsender Fragmentierung, beschleunigter Technologie und zunehmender emotionaler Belastung. „Technologie ist die Infrastruktur, der Mensch der Architekt der neuen Businesswelt“, so lautet eine Quintessenz. Alte Gewissheiten hierarchischer Führung werden endgültig über Bord geworfen, denn die neuen Thinker sehen Führungskräfte in der Rolle des Architekten, nicht mehr als Machtausübende – auch nicht in Zeiten der Krise und trotz des wieder lauter werdenden Rufs nach einer starken Hand. Vielmehr spiegeln ihre Konzepte wider: Stärke zeigt Führung heute nicht durch Macht, sondern durch Menschlichkeit, Mut, moralische Klarheit, Inspiration und Verantwortungsübernahme. Die diesjährig in den Radar aufgenommenen Thinker betrachten Führung als hybrid und technikaffin, zugleich tief in sozialen und psychologischen Kompetenzen verankert. Fünf von ihnen – darunter Caroline Stokes – knüpfen ihre Ideen besonders deutlich an dieses Verständnis an:

Preview

- **Caroline Stokes – Lotsin durch die Polykrise:** Weshalb wir adaptive Intelligenz brauchen – und wie sie entsteht
- **Dina Denham Smith – Protagonistin der Emotionen:** Weshalb kluge Führung heute emotionale Führung ist
- **George Newman – Archäologe des Geistes:** Wie sich Kreativität und Innovationen ausgraben und fördern lassen
- **Christoph Seckler – Quantifizierer der Fehlerkultur:** Welche To-dos auf die Forschung von Amy Edmondson aufsetzen
- **Luc Julia – Entmystifizierer der KI:** Was Künstliche Intelligenz heute wirklich leistet – und was (auch künftig) nicht

Der Remix macht's

Preview

► **Verbreiteter Vibeshift:**

Weshalb das „Wie“ der Arbeit aktuell in den Hintergrund geraten ist

► **Reale Verhältnisse:**

Weshalb die Arbeitsflexibilisierung dennoch nicht mehr wegzudenken ist

► **Hilfreiche Haltung:** Was den Ansatz des Work Life Remix ausmacht

► **Fünf Regler:** Welche Dimensionen für die Arbeitsflexibilisierung zu berücksichtigen sind

► **Vier Bühnen:** Vier Strategien für den richtigen Mix von Arbeitsmodellen

„Wir müssen in diesem Land wieder mehr und vor allem effizienter arbeiten“, forderte der Bundeskanzler beim CDU-Wirtschaftstag im Mai 2025. „Mit Vier-Tage-Woche und Work-Life-Balance werden wir den Wohlstand dieses Landes nicht erhalten können.“ Dem folgte kürzlich der Antrag der Mittelstands- und Wirtschaftsunion: „Kein Rechtsanspruch auf Lifestyle-Teilzeit“ war sein ursprünglicher Titel. Der Begriff polarisiert auf Knopfdruck. „Lifestyle-Teilzeit“ – die einen sehen darin eine überfällige Klarstellung, die anderen einen Affront gegen die Lebensrealität von Millionen Beschäftigten. Die Teilzeitquote in Deutschland liegt mittlerweile bei über 40 Prozent, doch sie als Symptom dafür zu deuten, dass Fun und Faulheit regieren, greift zu kurz. Die hohe Quote ist auch Ausdruck von Verhältnissen, die es Beschäftigten schwer machen, Vollzeit zu arbeiten. Laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung z.B. würden 43 Prozent der Teilzeit arbeitenden Eltern gerne mehr arbeiten, wenn Betreuungsangebote verlässlicher wären.

Aber um Fakten geht es in der Debatte um Arbeit weniger. Es geht vielmehr um etwas Größeres, nämlich um die Frage, wie wir in unserem Land über Arbeit und Leben

denken. Und hier drehen wir uns seit 200 Jahren im Kreis: Immer wieder erklärt irgendjemand, dass irgendjemand bei uns zu wenig arbeitet. Mal sind es junge Leute, mal Eltern, mal Rentner. Dabei wird übersehen, dass es wenig bringt, über die Menge geleisteter Stunden nachzudenken. Der Vibeshift, den viele Unternehmen gerade vollziehen, indem sie zusammen mit dem Bundeskanzler wieder lauter auf Leistung pochten und dabei Arbeitskulturthemen zurückstellen, übergeht: Sehr viel sinnvoller, als über Quantitäten zu reden, ist es, sich Gedanken darüber zu machen, wie wir arbeiten wollen, also: Wo, wann, mit wem und auf welche Weise Arbeit so stattfinden kann, dass sie effizient und produktiv ist. Entscheidend ist die Überlegung, wie wir Arbeit so organisieren können, dass sie es erlaubt, Arbeit und sonstiges Leben in guten Bezug zueinander zu bringen, damit wir motiviert, zufrieden und kraftvoll arbeiten können, mit guten Ergebnissen und einem Output also, der zum Wohlstand dieses Landes beiträgt.

Diese Fragen, die bereits die New-Work-Bewegung aufgegriffen hat, sind mit dem Verkommen von „New Work“ zum Buzz-



Grafik: iStock.com/Flash vector

Organisationen stecken in einem „Dazwischen“: Der Nine-to-Five-Job vor Ort ist passé. Der Versuch aber, organisationale Arbeit flexibel den Lebensrealitäten der Mitarbeitenden anzupassen, ist mit dem Platzen der New-Work-Blase auf der Strecke geblieben. Worauf es jetzt ankommt, ist erstens, eine andere Haltung zu „Work“ und „Life“ zu entwickeln. Und zweitens: bewährte Modelle gekonnt neu zusammenzumischen – wie ein DJ auf der Suche nach dem besten Sound.

word und mit dem erklärten Ende der Bewegung keinesfalls verschwunden, im Gegenteil: Die Transformation unserer Gesellschaft ist nicht aufzuhalten, und wenn Menschen heute gleichberechtigt berufstätig sind, dabei KITAS bei Engpässen keine ausreichende Betreuung gewährleisten können, Züge unregelmäßig fahren, Eltern von uns gepflegt werden und wir wochentags um 11:00 zwei Stunden beim Arzt sitzen, bis wir aufgerufen werden, dann brauchen wir Alternativen zum Nine-to-Five-Job vor Ort. Kurz: Arbeit ist heute anders und flexibel zu regeln, und zwar adaptiv an die Bedürfnisse und Lebensrealitäten der Mitarbeitenden angepasst. Dabei ist Teilzeit eine Variante – und zugleich nur *eine* Variante von zahlreichen Möglichkeiten.

Was jetzt zählt: Arbeit pragmatisch neu regeln – ohne Hype

Tatsächlich wurde in den vergangenen zehn Jahren eine Vielzahl von Modellen entwickelt, die innovative Arbeitsformen ermöglichen (vgl. Kasten „Mögliche Modelle flexibler Arbeit“), von der Viertage-Woche bis zur freien Urlaubsplanung. Entsprechend haben

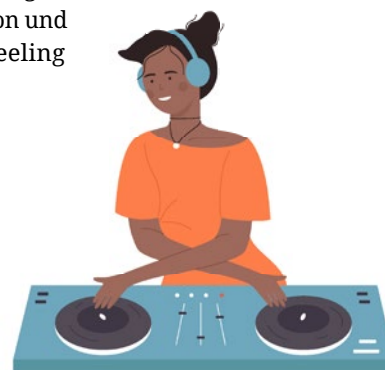
etliche Organisationen mit solchen Modellen experimentiert. Vielerorts sind die Versuche allerdings gescheitert. Warum? Nicht, weil die Modelle verkehrt sind. Sondern, weil die gewählten Modelle im Kontext der Organisation nicht gepasst haben. Oder: Weil die Organisation zu viel auf einmal versuchte. Im Hype von New Work wollten sich viele Unternehmen von links auf rechts bürsten, von hierarchisch auf demokratisch, inklusiver freier Gehaltswahl. Das war oft zu ambitioniert. Andere wiederum haben sich begnügt, den Bürohund zu erlauben, und meinten, damit einen entscheidenden Beitrag zu leisten. Aus diesen Erfahrungen können wir lernen: Was nach der geplatzten New-Work-Blase jetzt zählt, ist erstens ein pragmatischer Ansatz, Arbeit neu zu regeln – jenseits von Radikalität und abseits von Kosmetik. Und zweitens braucht es ein strukturiertes, strategisches und gleichzeitig spielerisches Vorgehen hierfür.

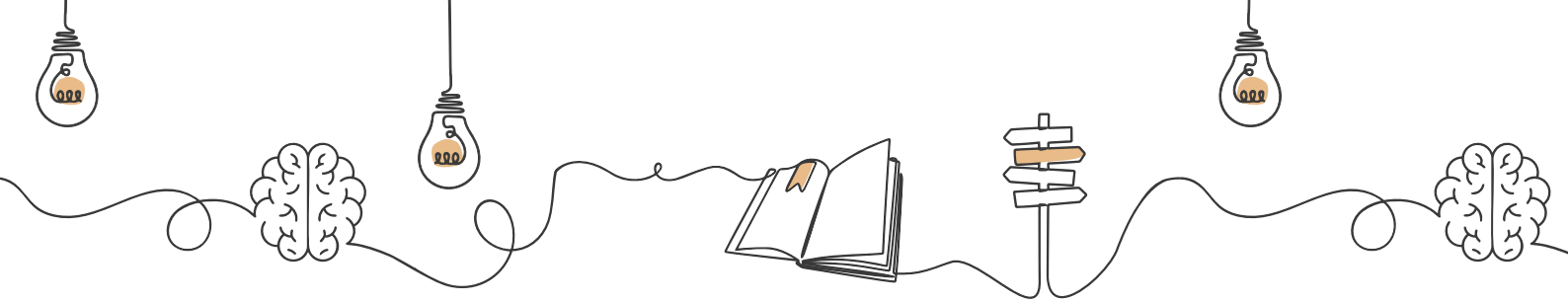
Denn mit Verbissenheit lässt sich das komplexe Thema schwer angehen, das führt nur zu erhitzten Gemütern und neuen Polarisierungen. Bessere Ratgeber sind Leichtigkeit, Intuition und ein Feeling

Was heute nach der geplatzten New-Work-Blase zählt, ist ein pragmatischer Ansatz, Arbeit neu zu regeln – jenseits von Radikalität und abseits von Kosmetik.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast





Der Balance-Irrtum

Druck auf der Arbeit, Hektik in der Freizeit: Die subjektive Belastung, der wir uns ausgesetzt sehen, nimmt beständig zu. Problematisch wird es vor allem, wenn wir im Umgang damit die falschen Strategien verfolgen, sagt Neuromediziner und Wissenschaftler Volker Busch. Statt auf Stressreduktion oder eine balancierte Belastungssteuerung zu zielen, sollten wir lieber auf ein dynamisches Auf und Ab zwischen Gewicht und Gegengewicht setzen – wie auf einer Wippe.

Preview

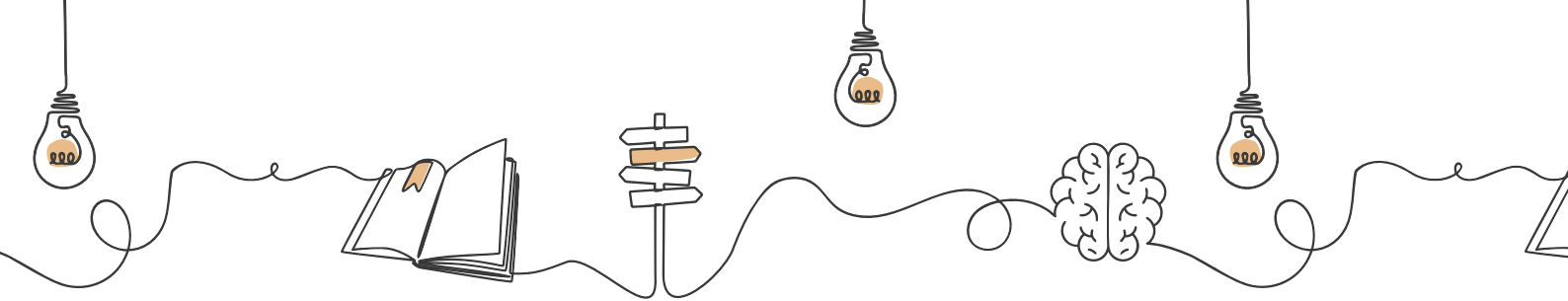
- ▶ **Erschöpfende Einseitigkeit:** Warum Stress nicht nur eine Folge von Überlastung ist
- ▶ **Wippe statt Waage:** Warum die Lösung nicht in der Mitte liegt, sondern im dynamischen Ausgleichen
- ▶ **Entlastung ≠ Entspannung:** Warum die üblichen Tipps zum Stressausgleich oft nicht helfen
- ▶ **Geeignetes Gegengewicht:** Wie man der Einseitigkeit wirksam begegnet
- ▶ **Dürfen statt müssen:** Welche Denkfehler zu vermeiden sind, wenn es um Ausgleich geht

Wenn Menschen häufig Stress erfahren, dann spielen wahrscheinlich berufsbezogene Ursachen eine wesentliche Rolle. Von denen gibt es wahrlich genug: Arbeitsverdichtung, permanente Veränderungen und nicht zuletzt das mobile Arbeiten mit dauerhafter Erreichbarkeit und einer Entgrenzung von Arbeit und Freizeit. Aber auch privat setzen wir uns oft unter Druck, sei es durch übermäßige Freizeitplanung oder durch zu hohe Ansprüche, die wir an uns selbst stellen. Einer der Hauptgründe für Stress wird meines Erachtens jedoch viel zu selten diskutiert, und der hat weniger mit Überlastung oder Hektik in Beruf und Freizeit zu tun als mit der Einseitigkeit, mit der wir beides gestalten.

Das beginnt mit der Motorik: Den größten Teil des Tages sitzen wir auf unserem Hintern, im Durchschnitt sind es 9,2 Stunden pro Tag, wobei allein in den vergangenen zwei Jahren 30 Minuten hinzugekommen sind. Dabei spielt natürlich eine Rolle, dass die meisten Jobs immer weiter di-

gitalisiert werden. Die Bildschirmarbeit nimmt dadurch drastisch zu, sogar beim Stationsdienst einer Pflegekraft oder meiner eigenen ärztlichen Tätigkeit. Diese Einseitigkeit bleibt in der freien Zeit bestehen: Auch zu Hause richten wir den Blick auf Bildschirme, die lediglich andere Inhalte zeigen. Beim TV-Konsum liegen wir aktuell bei 195 Minuten pro Tag, die Nutzung von Tablets oder Smartphones kommt noch obendrauf. Bewegen tun wir uns hingegen immer weniger, jeder dritte Deutsche kommt auf nicht einmal eine halbe Stunde pro Tag. Einseitig sind auch die Orte, an denen wir uns aufhalten, überwiegend urbane Umgebungen: das Homeoffice, das Restaurant um die Ecke, das Fitnessstudio. Die Natur rückt hingegen in immer weitere Ferne. Im Schnitt müssen wir knapp 20 Kilometer zurücklegen, um in einen Wald zu kommen. Wer macht das schon außer vielleicht im Urlaub?

Was diese Einseitigkeit so problematisch macht, ist das Risiko von Fehlbelastungen. Wenn wir Belastungen, die in einem Teil



GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE GEHIRN GUIDE

unseres Lebens entstehen, nicht adäquat in einem anderen Teilbereich ausgleichen, kann *Anspannung* irgendwann zur anhaltenden *Verspannung* werden, die den Stress aufrechterhält. Einer Umfrage unter rund 2.000 Frauen und Männern aus Deutschland zufolge klagen 54 Prozent (insbesondere jüngere Menschen) darüber, dass ihnen ein solcher Ausgleich fehlt. Höchste Zeit, einmal genauer hinzuschauen, was das eigentlich ist – und wie man mehr davon bekommen kann.

Wechsel statt Balance

Für eine erste Idee muss man nur aus dem Fenster schauen. Die Welt, in der wir leben, ist geprägt vom regelmäßigen Wechsel zwischen mehr oder weniger extremen Zuständen: Tag und Nacht, Ebbe und Flut, Sommer und Winter. In unserem Körper unterliegen die meisten psychophysiologischen Prozesse ebenfalls wiederkehrenden Schwankungen. So steigt die Kerntemperatur früh am Morgen und sinkt zur Nacht, der Blutdruck steigt und fällt tageszeitlich bedingt, die Ausschüttung unserer Drüsenhormone folgt einem regelmäßigen Auf und Ab. Sogar unser Gehirn unterliegt in vielen seiner Funktionen – Konzentration, Stimmung, Müdigkeit – einem wiederkehrenden Rhythmus. Es ist das Urprinzip in der Natur, dass überall Gegensätze vorhanden sind, die einander abwechseln und ergänzen. Ausgleich zu suchen, ist etwas anderes als sich in einer ausgewogenen Mittellage einzupendeln. Das ist eine wichtige Unterscheidung, wenn es ums Gehirn und seine optimale Nutzung geht: Denn zwar hört man immer wieder die Empfehlung, im Leben in eine Balance kommen, aber so funktionieren wir nicht. Vielmehr stimmt das Gegenteil: Nur weil unsere Herzfrequenz plötzlich auf das Doppelte ansteigen, unsere Atmung be-

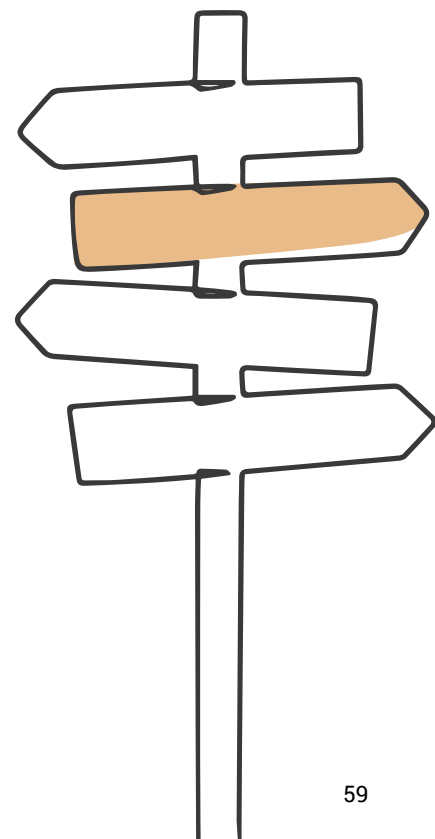
schleunigen und unsere Muskulatur temporäre Höchstleistung verrichten kann, ist unseren Vorfahren in der Savanne einst die Jagd (oder die Flucht) geglückt. Und nur deshalb schaffen wir es heute, eben noch den Bus zu erwischen oder einen besonders fordernden Arbeitstag zu bewältigen. Die Fähigkeit, die Balance zu verlassen, ist in vielen Situationen des Lebens unverzichtbar.


Das passende Bild dafür ist nicht die Waage, sondern eine Wippe, wie sie auf einem durchschnittlichen deutschen Spielplatz zu finden ist. Deren Grundprinzip ist uns aus Kindertagen vertraut: Damit es klappt, braucht es den Wechsel zwischen dem Auf und Ab. Eine Balance, ein neutrales Dazwischen, das länger als einen Moment dauert, wäre völlig absurd. Wo wäre der Spaß, wenn der Balken in der Waagerechten verharren würde?

Grundprinzip Homöostase

Ausgleich muss dabei nicht immer mit großen Ausschlägen einhergehen, oft ist es nur eine kaum merkbare Schwingung, das Prinzip des Wippens aber bleibt entscheidend. Die Kunst besteht darin, diese natürliche Dynamik auf gesunde Weise zu unterstützen. Unser Organismus verfügt dafür über mächtige Strategien, um nach einem Ausschlag in die eine wieder in die andere Richtung zu wippen. Deswegen beruhigen sich Herzfrequenz und Blutdruck während einer Pause nach einem steilen Berganstieg bald wieder. Aus dem gleichen Grund haben wir nach zwei Stunden angestrengten Lernens das Bedürfnis, ein Nickerchen zu machen, um die

Einer der Hauptgründe für Stress, der viel zu selten diskutiert wird, hat weniger mit der Überlastung in Beruf und Freizeit zu tun als mit der Einseitigkeit, mit der wir beides gestalten.





Kognitive Gelassenheit

Entspannende Einsichten

Druck im Job, Stress im Privaten, Horrornachrichten in den Medien – viele von uns fühlen sich zunehmend überfordert und gestresst. Um gegenzusteuern ist eine Eigenschaft aktuell wichtiger denn je: Gelassenheit. Zu den bekanntesten Möglichkeiten, sie zu trainieren, gehören Meditations- und Achtsamkeitsübungen. Insbesondere Kopfmenschen tun sich mit solchen jedoch oft schwer. Stress-
experte Martin-Niels Däfler mit einem kognitiven Ansatz, um die eigene Gelassenheit nachhaltig zu stärken.

Preview

► **Kognitiver Kompass:**

Warum in den aktuell herausfordernden Zeiten Gelassenheit wichtiger denn je ist

► **Gefangen im Gestern:** Wie

uns vergangene Ereignisse unnötig Gelassenheit rauben

► **Sinnlose Sorgen:** Warum

unsere düsteren Erwartungen fast nie eintreffen

► **Fundamentale Fehlinterpretation:** Warum

wir anderen Menschen oft fälschlicherweise böse Absichten unterstellen

Stell dir vor, du bist ärztliche Psychotherapeutin oder Psychotherapeut, und unsere Gesellschaft kommt in deine Praxis. Sie erzählt dir von dem enormen Veränderungsdruck, unter dem sie steht, und wie der Durchbruch der generativen KI auch noch die letzten Konstanten in ihrem Leben hinweggefegt hat. Sie berichtet von ihren finanziellen Sorgen und davon, wie (unerfüllbare) Erwartungen an sich selbst und die permanente Angst, etwas zu verpassen (FOMO – „Fear of Missing out“), ihr zu schaffen machen. Sie fühlt sich gehetzt, gestresst, erschöpft. Bevor du in die therapeutische Arbeit mit ihr einsteigst, hast du die Möglichkeit, ihr eine Sache zu verschreiben, die sie dann auch sofort erhält. Das kann alles sein, was du dir vorstellen kannst, aber eben nur eine Sache. Was würdest du aufs Rezept schreiben?

Ich an deiner Stelle müsste über diese Frage keine Sekunde nachdenken: Gelassenheit. Denn Gelassenheit ist meiner Meinung nach genau das, was wir in dieser herausfordernden, krisenhaften Zeit am dringendsten benötigen, das, was vor allem fehlt. Wenn ich das in



Sonne, Mond und Erde

Himmliches Teamverständnis

Hintergrund

Teams stehen häufig unter hohem Druck. Sie sollen flexibel reagieren, Verantwortung übernehmen, Veränderungen mittragen und gleichzeitig verlässlich Ergebnisse liefern. Nicht immer halten sie diesem Druck stand. In der Praxis zeigt sich jedoch meist kein offenes Scheitern, sondern ein schleichender Verlust an innerer Beteiligung. Aufgaben werden erledigt, Projekte abgeschlossen, doch Dialog wird vorsichtiger, Initiative nimmt ab und Verantwortung wird enger ausgelegt. Psychologisch betrachtet entsteht diese Dynamik oft dort, wo der Druck von außen dazu führt, dass die Wahrnehmungen innerhalb des Teams auseinanderdriften.

Zum einen driften die Eigen- und Fremdwahrnehmungen auseinander: Während sich etwa das eine Teammitglied als engagiert und belastet betrachtet, ist es in der Wahrnehmung der anderen mit angezogener Handbremse unterwegs. Zum anderen, und das ist zumeist noch viel wichtiger, differieren die Wahrnehmungen hinsichtlich der Dynamiken im Team: Was passiert gerade mit uns, bei uns, in unserer Zusammenarbeit? Welche Dynamiken wirken? Das ist schwer in Worte zu fassen, weshalb normalerweise auch nicht darüber gesprochen wird. Deshalb wabern die verschiedenen

Wahrnehmungen nebeneinander, führen dazu, dass die einzelnen Mitglieder unterschiedliche Erwartungen entwickeln und unterschiedliche Präferenzen setzen. Missverständnisse und Missstimmung sind programmiert.

Neurowissenschaftlich betrachtet, reagiert das Gehirn in solchen Situationen mit Stress: Das Bedürfnis nach Sicherheit steigt, während Lernbereitschaft und kreatives Denken abnehmen. Die Menschen passen sich an, statt sich einzubringen. Ökonomisch betrachtet bleibt dieser Zustand lange unsichtbar. Die Kosten zeigen sich zeitverzögert, etwa in sinkender Innovationskraft, erhöhter Fluktuation und wachsendem Krankenstand. Auf den Punkt gebracht: Teams scheitern letztlich nicht an Herausforderungen von außen, auch nicht an mangelndem Willen einzelner Teammitglieder, sondern am Fehlen einer gemeinsamen Sprache für Teamdynamiken, für das, was zwischen den einzelnen Mitgliedern wirkt.

Kurzbeschreibung

An diesem Punkt setzt das SME-Modell an. Mit ihm lassen sich Dynamiken sichtbar machen, ohne sie zu vereinfachen oder zu pathologisieren. Der zentrale Gedanke, der dem Modell zugrunde liegt: Unterschiedliche Wahrnehmungen und



Wenn es in der Teamarbeit knirscht, liegt das in der Regel nicht an mangelndem Willen oder geringer Kompetenz der Mitglieder, sondern an dysfunktionalen Dynamiken, für die das Team keine gemeinsame Sprache besitzt. Das Modell „Sonne, Mond und Erde“ (SME) verleiht solchen Dynamiken nicht nur Worte, sondern macht sie auch bildlich sichtbar – wodurch sie greif- und bearbeitbar werden.

Einschätzungen sind keine Störungen oder Probleme, sondern Ausdruck eines komplexen Systems. Sie entstehen, weil Teams aus Menschen bestehen, die alle über ihre eigenen Erfahrungen und Einsichten verfügen. Konrad Adenauer brachte diesen Gedanken prägnant auf den Punkt: „Wir leben alle unter dem gleichen Himmel, aber wir haben nicht alle den gleichen Horizont.“ Das SME-Modell hilft, diese unterschiedlichen Horizonte sichtbar zu machen, ohne sie gegeneinander auszuspielen – und zwar indem es eine gemeinsame Sprache liefert, auf die sich alle beziehen können, auch wenn sie unterschiedliche Aspekte betonen. So entsteht ein geteiltes Verständnis von Zusammenhängen und Zielen – sozusagen ein gemeinsames Teambewusstsein.

Im Modell wird Teamdynamik als Zusammenspiel dreier grundlegender systemischer Funktionen verstanden, die in jeglicher Form der (Team-)Zusammenarbeit wirksam sind. Sie werden als **Sonne**, **Mond** und **Erde** (SME) bezeichnet.

► Die **Sonne** steht für Energie, Motivation, Zielorientierung und Sinn. Sie beschreibt, wofür ein Team arbeitet, was antreibt und Orientierung gibt. Motivation ist dabei kein stabiler Zustand, sondern reagiert sensibel auf Erfahrungen, Rückmeldungen und erlebte Wirksamkeit.

► Der **Mond** repräsentiert emotionale Resonanz, Wahrnehmung und Beziehung.

Hier zeigen sich Stimmungen, Spannungen und Zwischentöne. Diese Dimension wirkt oft im Hintergrund, beeinflusst jedoch maßgeblich Vertrauen, Offenheit und Kooperationsbereitschaft.

► Die **Erde** steht für Stabilität, Struktur, Verlässlichkeit und Ergebnis. Sie übersetzt Energie in Alltag, schafft Orientierung und Kontinuität. Wird sie überbetont, entsteht Starrheit; steht sie zu sehr im Hintergrund, wächst Unsicherheit.

Voraussetzungen und Vorbereitung

Damit das SME-Modell im Team wirksam eingesetzt werden kann, braucht es keine spezielle Vorbildung, wohl aber bestimmte Rahmenbedingungen. Eine ist eine Teamgröße von mindestens vier Personen. Erst ab dieser Personenzahl entwickeln sich jene Dynamiken, die für Teams typisch sind. Eine andere Bedingung ist ein Mindestmaß an psychologischer Sicherheit. Teammitglieder sollten ihre Wahrnehmungen teilen können, ohne befürchten zu müssen, bewertet oder korrigiert zu werden. Hilfreich ist eine moderierende Person, die den Prozess strukturiert und darauf achtet, dass alle Perspektiven gleichwertig betrachtet werden. Dies kann eine Führungskraft eines anderen Teams, ein Teammitglied oder eine externe Begleitung sein. Entscheidend

Teams scheitern letztlich nicht an Herausforderungen von außen, auch nicht an mangelndem Willen einzelner Teammitglieder, sondern am Fehlen einer gemeinsamen Sprache für Dynamiken, für das, was zwischen den einzelnen Mitgliedern wirkt.

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

www.managerseminare.de/testen