



**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.

# Narrative Führung

## Preview

### ► Erkenntnis braucht

**Emotion:** Warum nicht Zahlen, Daten, Fakten, sondern Narrationen Einsicht bringen

► **Geschichten mit Mehrwert:** Wann aus Narrationen Narrative werden

► **Dysfunktionale Dynamiken:** Wie sich in Organisationen negative Narrative ausbreiten können

► **Fakten schaffen und Geschichten erzählen:** Was Führungskräfte tun können, um positiven Narrativen den Boden zu bereiten



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

**E**in Mitarbeiterjahrevent. Es geht um die Zukunft des Unternehmens. Auf der Agenda: eine Präsentation des Vorstands zur neuen Strategie. Die Folien: randvoll mit Zahlen, Daten und Fakten, die ab der dritten Reihe niemand mehr lesen kann. Der Sprachstil des Vorstands: dröge, kryptisch und sehr elitär. „Alles klar?“, fragt er zum Schluss. Die Anwesenden nicken teilnahmslos und schauen beiseite. Wer will schon sagen, dass er eigentlich gar nichts verstanden hat von seinem Kennziffernsalat und Buzzword-Geschwurbel? Der Firmenchef hat Schreckgespenster an die Wand gemalt und von einem Tal der Tränen gesprochen, um für die notwendige Transformation zu werben. Geschichten von einer guten Zukunft? Null. Was die Kunden und der Markt von den geplanten Veränderungen haben? Nicht ein Wort. Im Fokus hat der Vorstand dagegen allein die Finanzergebnisse, die das Unternehmen erreichen will. Weshalb die Mitarbeitenden sich dafür begeistern und ins Zeug legen sollen? Keine Ahnung.

Führungskräfte wie den zahlenverliebten Vorstand gab es schon immer. Manager, die am liebsten so unemotional wie möglich überkamen, Pokerface inklusive. In Zeiten Künstlicher Intelligenz, die Zahlen, Daten und Analysen in einem Tempo und einer Dichte ausspuckt, die menschliche Kapazitäten weit übersteigt, fühlt sich manche Führungskraft dieses Kalibers sogar mehr denn je dazu ermuntert, über KPIs, Reports und Co. führen zu wollen. Doch Menschen werden nicht von Zahlen berührt, nicht von Analysedaten bewegt, nicht durch Fakten zusammengeschweißt. Zahlen, Daten und Fakten sind Schwerstarbeit für das Gehirn. Wir verstehen sie zwar kognitiv, doch emotional erreichen sie uns nicht. Durch sie springt kein Funke über. Durch Emotionen dagegen sehr wohl. *Sie* sind der eigentliche Schlüssel, wenn es darum geht, Menschen für eine Erkenntnis zu öffnen, sie zu etwas zu bewegen, sie hinter einer Sache zu vereinen – gerade dann, wenn die Zeiten unsicher und ungewiss sind und Mitarbeitende nach Orientierung suchen.



Unsicherheit ist das vorherrschende Gefühl in vielen Organisationen. Die Menschen sehnen sich nach Orientierung, Sinn und Einordnung. Weil sinnstiftende Erzählungen diese Sehnsucht besser stillen als Zahlen, Daten und Fakten, muss Führung narrativer werden, findet Managementberaterin Anne M. Schüller. Heißt zum einen: Führungskräfte müssen sich der Kraft von Narrativen, die im Unternehmen zirkulieren, stärker bewusst werden. Und zum anderen: Sie müssen auch selbst Erzählkunst ausbilden.

Was sich im Erzählerischen verdichtet, hat Vorfahrt im Kopf.

### Erst Emotionen öffnen Menschen für Erkenntnis

Wer sich als Führungskraft hingegen auf seine Zahlenexpertise versteift, macht sich ersetzlich. Alles Analytische kann eine KI längst deutlich schneller. Und meistens auch besser. Deshalb ist es geradezu erstaunlich, wie betont nüchtern zahlreiche Führungskräfte immer noch wirken wollen, wie emotionsfeindlich sie sind – und wie empört viele darauf reagieren, wenn man ihnen mit der Anregung kommt, sterile Information in lebendige Geschichten zu verpacken. „Ich bin doch kein Märchenonkel“, heißt es dann gerne mal – in Unkenntnis einer wichtigen Tatsache: Emotionen sind nicht nur wichtig, um Menschen zu erreichen. Emotionen vermitteln sich auch besonders

gut über Narration und Narrative.

Was sich im Erzählerischen verdichtet, hat Vorfahrt im Kopf. Denn der Mensch ist ein Homo narrans. So sehr, dass er auf der Suche nach Kohärenz, Sinn und Sicherheit sogar bisweilen dazu neigt, aus

Informationen und Daten eine schlüssige, kohärente Ursache-Wirkungsgeschichte zu stricken, selbst wenn da gar keine Kohärenz vorhanden ist.

Dabei sind Narrative etwas anderes als nur unterhaltsame Erzählungen, auch wenn der Begriff auf das lateinische „narrare“ zurückgeht, was zunächst tatsächlich einfach nur „erzählen“ bedeutet. Doch das, was wir heute Narrativ nennen, sind spezielle Erzählungen. Es sind *sinnstiftende* Erzählungen mit tiefgehender Wirkung auf uns. Erzählungen, die Zusammenhänge herstellen zwischen Ereignissen, Fakten und Erfahrungen. Erzählungen, in denen wir Einsichten finden. Erzählungen, die prägen, wie wir Ereignisse, Menschen oder Entwicklungen interpretieren und bewerten. Erzählungen, die uns also einen Deutungsrahmen liefern und gemeinschaftliche Meinungen formen.

Schon immer haben sich Menschen Geschichten erzählt, um ihr Leben zu meistern. „Mit unseren Geschichten entstand ein Archiv des Überlebens, das durch Anekdoten veranschaulichte, wie das Überleben in einer gefährlichen Welt möglich war“, heißt es im Buch „Erzählende Affen“ von Samira El Ouassil und Friedemann Karig. In einer technisierten krisenhaften Welt, in der sich täglich eine Flut an verwirrenden Informationen sowie Fake News über uns ergießt, ist es insofern nicht verwunderlich, dass auch die Sehnsucht nach Orientierung gebenden Geschichten wächst. Und dass narratives Führen immer wichtiger wird. Also die Fähigkeit, Fakten und Daten durch begleitende Erzählungen mit Bedeutung aufzuladen, beziehungsweise die Fähigkeit, Geschichten zu erzählen, die das Zeug haben, im Unternehmen zu einem stärkenden Narrativ zu werden.

### Narrative können zum Guten oder Schlechten führen

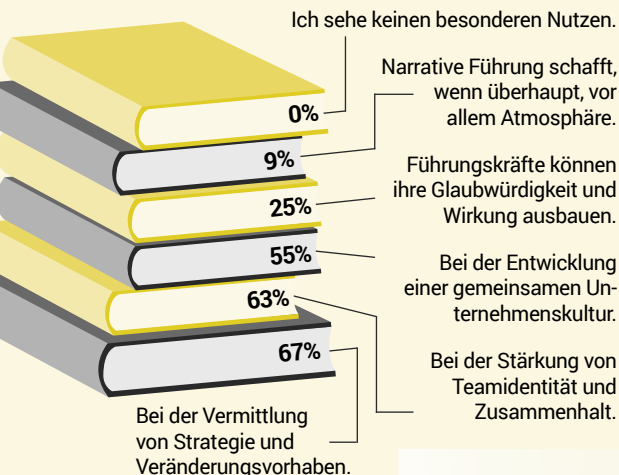
Narrative haben viel mit Glaubenssätzen zu tun, gehen aber darüber hinaus. „Mitarbeitende sind grundsätzlich motiviert“ ist zum Beispiel ein Glaubenssatz. Wird diese einzelne Annahme dann aber mit anderen Überzeugungen zu einer zusammenhängenden Erzählung verwoben, wird daraus ein Narrativ, etwa: „Weil Mitarbeitende grundsätzlich motiviert sind, brauchen sie keine Kontrolle, sie können sehr gut selbstorganisiert arbeiten.“

Das Beispiel zeigt, dass hinter Narrativen zwar ganze Gedankengebäude, Weltansichten und Sichtweisen auf den Menschen stecken, dass sie oft jedoch über kleine Einheiten transportiert werden. Oft reicht ein einziger treffender Satz oder eine Parole. Selbst Ein-Wort-Narrative sind bisweilen so machtvoll, dass sie eine ganze Nation zum Aufbruch bewegen – nehmen wir das „Wirtschaftswunder“ der deutschen Nachkriegszeit. Letztlich ist jede Marke ein narratives Konstrukt. Und auch Werbeslogans sind Narrative, während Bilder, Symbole, Rituale und Musik kraftvolle narrative Codes in sich bergen können. Selbst Zahlen, sei es die Arbeitslosenquote oder das Fußballweltmeisterschaftsergebnis,

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS339

# Wie viel **STORY** braucht Führung?

## Wo sehen Sie den **GRÖSSTEN NUTZEN** narrativer Führung?



## WELCHE NARRATIVE hören Sie besonders häufig, die nicht mehr zeitgemäß sind?

**67%**  
„Wir sind eine große Familie“.

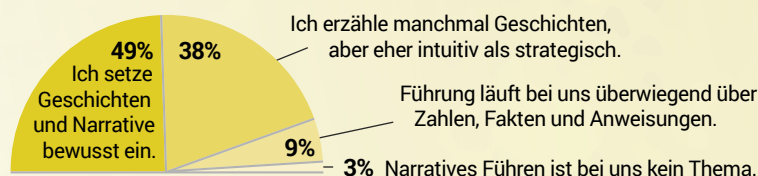
**33%**  
Purpose-Versprechen.

**31%**  
Held-und-Retter-Narrative rund um einzelne Führungspersönlichkeiten.

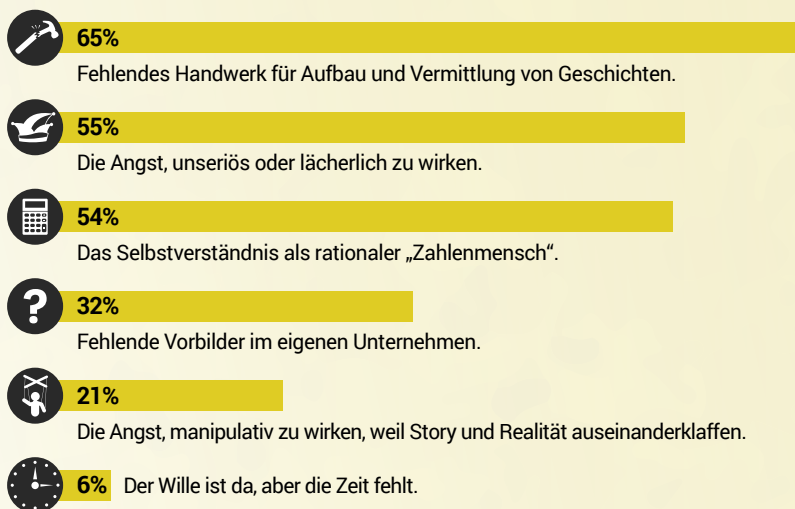
**31%**  
Stabilität und Kontinuität als Leitversprechen.

**30%**  
Wachstum und Erfolg als Selbstzweck.

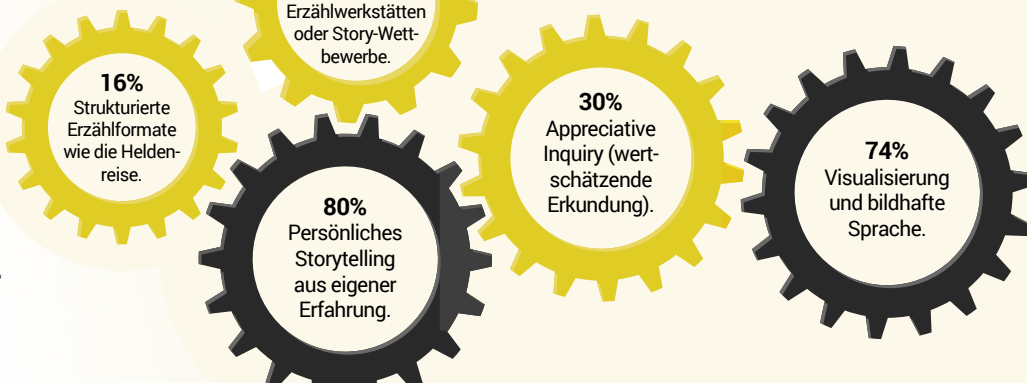
## Welche **ROLLE SPIELT** Storytelling in Ihrer Führungspraxis?



## WAS HINDERT FÜHRUNGSKRÄFTE daran, narrativ zu führen?



## WELCHE METHODEN liefern die wirkungsvollsten Geschichten?



n=187 Leserinnen und Leser, die sich am Meinungs-Monitor zum Thema „Wie viel Story braucht Führung?“ in managerSeminare 339, Juni 2026, beteiligt haben. Grafik: Patricia Zart; © managerseminare.de

Emotionslosigkeit macht unberechenbar. Im Leerraum fehlender emotionaler Hinweise entstehen bei Mitarbeitenden die wildesten Spekulationen über Hintergründe, Intentionen und Folgen von Entscheidungen.

erzählen mitunter Geschichten – wenn auch nicht immer nur positive.

Wie wir aus Geschichte und Gegenwart wissen, können Narrative gezielt auch zu finsternen Zwecken genutzt werden. Um Menschen in die Irre zu leiten. Um sie gefügig zu halten. Um sie für eine ungute Sache zu instrumentalisieren. Wir alle kennen solche „schwarzen“, toxischen Narrative, die von politischen Akteuren eingesetzt wurden – und werden: die Darstellung politischer Gegner als „Krebsgeschwür“, die NS-Propaganda gegen Juden oder Sündenbock-Erzählungen wie das Narrativ, dass Migranten angeblich die Hauptursache für Kriminalität und Arbeitslosigkeit seien. In wirren Zeiten, in denen die Sehnsucht nach einfacher Welterklärung groß ist, ist auch die Gefahr groß, dass es Rattenfängern

gelingt, mit solchen Narrativen Leichtgläubige zu ködern.

### Negative Narrative entstehen aus wiederholter negativer Erfahrung

Im Arbeitskontext bilden sich toxische Narrative dagegen häufiger in einem unintendierten Prozess heraus – aus der wiederholten Beobachtung und aus Interpretationen von Ereignissen: Wer wird im Unternehmen befördert und belohnt? Wer wird gehört, wer nicht? Was passiert, wenn Fehler geschehen sind? Wie geht das Unternehmen mit einer Krise um? Die entsprechenden Erfahrungen mit solchen Vorgängen werden mit der Zeit zu emotional aufgeladenen Beweisgeschichten verallgemeinert, die sich dann verselbständigen.

Führung prägt Narrative im Unternehmen insofern zunächst einmal ganz faktisch – durch Entscheidungen und Handlungen. Ob Kündigungen, Beförderungen oder der Umgang mit Fehlern: Alles unterliegt der ständigen Beobachtung der Mitarbeitenden und wird gedeutet. Wer es in seinem Handeln an Grundsätzen guter Führung fehlen lässt, muss sich daher nicht wundern, wenn sich negative Narrative herausbilden. Wer es an Transparenz fehlen lässt und seine (nach bestem Wissen und Gewissen getroffenen) Entscheidungen nicht begründet, muss sich ebenfalls nicht wundern. Doch auch, wer seinen Fokus beim Erklären auf die viel geliebten Zahlen, Daten und Fakten legt und sich in steriler Emotionslosigkeit übt, tut der Organisation keinen Gefallen. Denn Emotionslosigkeit macht unberechenbar. Gerade in Zeiten von Ungewissheit und Unsicherheit ist das fatal. Gedeihen doch im Leerraum fehlender emotionaler Hinweise bei Mitarbeitenden die wildesten Spekulationen über Hintergründe, Intentionen und Folgen von Entscheidungen.

### Unbewusst tragen Führungskräfte oft zur Verfestigung negativer Narrative bei

Paradoxerweise transportieren viele Führungskräfte, die sich für sachlich halten, durch einen unreflektierten Umgang mit



## Mehr zum Thema

### ► Anne M. Schüller: Narrative für eine bessere Zukunft – Wie kraftvoll erzählte Geschichten unser Leben und die Arbeitswelt positiv wandeln.

Vahlen 2026, 24,90 Euro.

In ihrem Buch erläutert Anne M. Schüller ausführlich, warum und wie Narrative das Denken und Handeln von Menschen prägen – und wie Führungskräfte sie zum Positiven nutzen können. Ihre zentrale These: Auf die Kraft von Geschichten zu setzen, hilft dabei, Zukunft aktiv zu gestalten. Welches Mindset, Skillsset und Toolset Leader brauchen, die ihre narrative Kompetenz ausbauen wollen, zeigt Schüller auch anhand zahlreicher Praxistipps auf.

### ► Jacques Chlopczyk, Christine Erlach: Die Zukunft erzählen – Storytelling im Changemanagement.

<https://www.managerseminare.de/MS235AR08>

Change-Prozesse rufen bei Mitarbeitenden oft Unverständnis oder gar Abwehr und Verweigerung hervor. Der Grund: Die Forcierung des Neuen wird als Abwertung des Bestehenden empfunden. Es gibt jedoch ein Mittel, das Brücken zwischen gestern und morgen schlagen und der Veränderung den Boden bereiten kann: der Einsatz von Geschichten. Der Artikel liefert zwei Storys mit Beispielcharakter.





#### Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS340AR01](https://managerseminare.de/MS340AR01)

# Tutorial Erzählkunst kultivieren



**In schwierigen Zeiten brauchen Mitarbeitende Orientierung. Geschichten vermitteln diese besser als kalte Fakten. Deswegen hilft es gerade in Krisenzeiten, ein offenes Ohr für Narrationen zu haben, die im Unternehmen kursieren, diese aufzugreifen und konstruktiv weiterzustricken. Vier Formate, die Erzählkompetenz ins Unternehmen bringen.**

## Erzählwerkstätten

In Erzählwerkstätten sammelt man Erfahrungswissen und implizites Wissen aus der Organisation, um daraus nach allen Regeln der Kunst Geschichten zum Weiterverbreiten zu entwickeln. Um eine Erzählwerkstatt durchzuführen, wählt man einen Ort im Unternehmen, der für kreatives Arbeiten gut geeignet ist. Dort sollte es beispielsweise Visualisierungsflächen, inspirierende Arbeitsmaterialien und unbedingt ein, zwei gemütliche Sofas geben, die zum Geschichtenerzählen einladen. Eine kluge Idee ist es, sich mit Unternehmensbereichen zusammenzutun, die in Sachen Storytelling ohnehin schon geübt sind (Marketing, PR, Content Creation). Meist geht es in so einer Werkstatt dann zunächst einmal darum, das nötige Wissen rund ums Storymaking und Storytelling aufzubauen sowie Erzählstrukturen und Werkzeuge, wie die klassische Heldenreise, kennenzulernen – um schließlich eigene Geschichten zu entwickeln, die abstrakte Botschaften in zugänglicher Form transportieren.

## Storytelling Camps

Storytelling Camps sind meist Events mit einer größeren Teilnehmerzahl als eine Erzählwerkstatt. Doch auch hier geht es darum, zu lernen, wie man Themen mittels Geschichten vermittelt – und dann narrativ tätig zu werden, also verschiedene Geschichten, ganze Serien oder neue Storytelling-Konzepte zu erarbeiten.

Zu diesem Zweck werden Themen gesammelt und als Überschriften auf Pinnwände geschrieben. Dort bilden Interessierte Arbeitsgruppen. Es können auch mehrere Gruppen unabhängig voneinander am gleichen Thema arbeiten, das erhöht die Varianz. Zunächst definiert jede Gruppe ihr Ziel: Welches Thema will sie mittels einer Geschichte oder gar Geschichten-Serie wem nahebringen und wieso? Nachdem die Ausgangsproblematik geklärt ist, entwickeln die Teams ihre Geschichten. Die Ergebnisse werden am Schluss im Plenum vorgestellt.

## Kollektives Storytelling

Kollektives Storytelling sorgt dafür, dass alle im Unternehmen an der Narration über ein bestimmtes, für die Organisation wichtiges Thema mitstricken können, etwa über das Thema

Nachhaltigkeit. Hat ein Unternehmen zum Beispiel in einem ersten Schritt kollektiv Sustainability-Maßnahmen entwickelt, werden dazu in einem zweiten Schritt – ebenfalls kollektiv – die entsprechenden Storys kreiert. Diese entstehen dynamisch im Dialog: Man erzählt einander in Gruppen, welche Narrationen es im Unternehmen schon gibt, die das Thema berühren und knüpft hier an. Passende Formate dafür sind beispielsweise Lunch Talks, Workshops oder World Cafés, in weitvernetzten Organisationen auch Online-Events. Zustände kommen so in der Regel spannende und glaubwürdige Geschichten, da viele unterschiedliche Charaktere und Blickwinkel involviert sind.

## Zukunfts-Storyboard

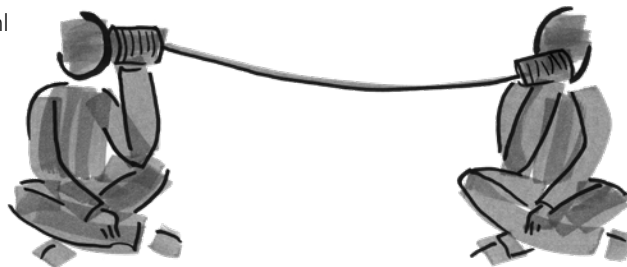
Um ein Zukunfts-Storyboard zu erstellen, plant man einen eintägigen Workshop mit rund 20 Teilnehmenden aus unterschiedlichen Funktionen, Hierarchieebenen, Kulturen und Altersgruppen ein. Ergänzt wird die Gruppe durch einen Experten, der relevante Trends einordnen und bei der Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützen kann. Ausgangsfrage ist: Wie sieht unsere Arbeits-

und Lebenswelt in fünf Jahren aus, und welche Zukunftsgeschichte ergibt sich daraus?

An einer Wand wird ein Zeitstrahl mit den Bereichen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft angelegt. Zunächst berichten die Teilnehmenden von prägenden Tiefpunkten und Highlights der Unternehmensgeschichte. Die

Geschichten werden nicht bewert-

et, sondern als Stichworte auf Karten festgehalten und am Zeitstrahl verortet. Dasselbe geschieht für die Gegenwart. Ziel ist es, die prägenden Narrative des Unternehmens sichtbar zu machen. Anschließend werden Chancen, Risiken und mögliche Entwicklungen der kommenden fünf Jahre gesammelt. Daraus entwickeln drei Arbeitsgruppen unterschiedliche Zukunftsbilder: ein Best-Case-, ein wahrscheinliches und ein Worst-Case-Szenario. Erst danach wird ein Ziel-Szenario ausgewählt und rückwärts geplant: Welche Schritte müssen in den kommenden Jahren erfolgen, um dieses Ziel zu erreichen – oder einen negativen Verlauf zu verhindern? Zur Reflexion dienen Fragen nach Verwundbarkeiten, disruptiven Trends, potenziellen Wettbewerbern und internen Umsetzungshemmnissen. Die Ergebnisse werden schließlich zu einer Zukunftsgeschichte verdichtet.



Quelle: [managerseminare.de](https://managerseminare.de); Anne M. Schüller: Narrative für eine bessere Zukunft. Vahlen 2026; Grafik: Stefanie Diers, © trainerkoffer.de

Sprache gleichzeitig oft mehr – dysfunktionale – Narrative und damit verbundene Emotion, als ihnen lieb sein kann. Denn sie unterschätzen, dass allein schon ein Wort Zeugnis einer Haltung sein und bei den Adressaten starke innere Bilder wecken kann. Ein paar Beispiele: Die „niederen Chargen“ sollen „abgeholt“ und „mitgenommen“ werden, wenn Neues ansteht. Jedes noch so kleine Vorhaben muss von oben „abgesegnet“ werden. Change-Projekte werden auf die „unteren Ebenen“ „ausgerollt“. Ich muss

immer an ein Nudelholz denken, wenn ich das höre – und kann Führungskräften, die solche Wörter benutzen, nur raten, einmal darüber nachzudenken, *was* sie da eigentlich sprachlich transportieren. Wird über Mitarbeiter etwas „ausgerollt“, sind die platt, also bewegungsunfähig. Wer „mitgenommen“ wird, geht nicht voran, sondern trottet brav hinterher. Unsere Sprache erschafft Realität, ohne dass uns das bewusst ist.

Es kann sich daher lohnen, jemanden mit Tablet oder Klemmbrett durch die Firma

## Die Kennzeichen guter Storys

**Was braucht eine Geschichte, damit sie das Zeug hat, ein Narrativ zu werden? Also eine Geschichte, die Sinn vermittelt, die Menschen hilft, komplexe Zusammenhänge auf einer tiefen Ebene zu verstehen, die ihnen einen Deutungsrahmen liefert? Eine solche Geschichte muss vor allem folgende vier Kriterien erfüllen.**

### 1. Es gibt einen guten Grund für genau *diese* Geschichte

Beim Entwickeln einer Geschichte geht es um folgende zentrale Fragen:

- ▶ Was ist das Besondere an der Story?
- ▶ Warum erzählen wir sie gerade jetzt?
- ▶ Wer genau ist das Zielpublikum?

Diese drei Fragen sind so elementar, dass jeder Storyteller sie stellen sollte, wann immer er oder sie eine Geschichte entwickelt. Sprich: Es geht darum, vom Publikum her zu denken und den Nutzen für die anvisierte Zielgruppe in den Vordergrund zu stellen.

### 2. Die Geschichte ist keine PR-Story

Konstruierte PR-Storys verfehlen ihre Wirkung total. Kaum jemand lässt sich davon noch blenden. Die Zeiten, in denen man mit blumigen Worten der Welt etwas vorgaukeln konnte, sind längst vorbei. In Wahrheit sei alles ganz anders gelaufen, berichten frustrierte Mitarbeitende in solchen Fällen unverhohlen im Web. Man sollte also mit aufgehübschten Geschichten keinesfalls unnötig Vertrauen verspielen, sondern stattdessen ausnahmslos wahre Geschichten erzählen.

### 3. Die Story hat einen dramaturgisch fesselnden Aufbau

Der Aufbau einer gut gemachten Erzählung folgt einem Ablauf, für den das Kürzel ATE steht:

- ▶ Das **A** steht für die **Ausgangssituation**: In der Einleitung werden die Hauptfigur(en), der Handlungsort sowie der suboptimale Status quo beziehungsweise die zentrale Problemstellung eingeführt.

- ▶ Das **T** steht für **Transformation**: Das ist der Hauptteil. Er erzählt vom mehr oder weniger steinigen Weg der Lösungsfindung. Es gibt Irrläufe, Hindernisse, Sackgassen und Komplikationen, oder ein Konflikt spitzt sich zunächst dramatisch zu.

- ▶ Das **E** steht für **Ergebnis**: Im Schlussteil wird der Tiefpunkt überwunden, die Trendwende gelingt, das Problem wird gelöst und die Geschichte findet ein Happy End.

### 4. Die Story basiert auf einem packenden Plot

Geschichten, die Menschen packen und motivieren, folgen sehr oft uralten Archetypen – auch im modernen Business. Typische Beispiele sind die folgenden Plots:

- ▶ **David gegen Goliath**: Wie geschaffen für Startups, die es mit großen, alten Rivalen aufnehmen. Unser Mitgefühl gehört dabei dem Schwachen, der sich die Trägheit des vermeintlich Starken durch Behändigkeit, Geschick und Schläue zunutze macht.

- ▶ **Aschenputtel**: Dieser Plot eignet sich für viele Geschichten. Trotz suboptimaler Ausgangslage und widriger Umstände kann ein unverdienter Verlierer nach einem verworrenen Weg und mittels Hilfe von außen zu Ruhm und Ehre gelangen.

- ▶ **Alice im Wunderland**: Jemand fällt in ein tiefes Loch und kann sich nach allerlei Turbulenzen aus eigener Kraft wieder befreien. In Transformationszeiten bietet sich eine solche Neustart-Story geradezu an.

- ▶ **Die Ikarus-Story**: Das kraftvolle Narrativ vom steilen Aufstieg und jähen Absturz ist eine zeitlose Lektion über Hochmut und Selbstüberschätzung. Das Gute daran: Wir können aus den Fehlern, die zum Absturz führten, einiges lernen.

Quelle: managerseminare.de; Anne M. Schüller: Narrative für eine bessere Zukunft. Vahlen 2026

zu schicken, um verkorkste Kommunikationsmacken zu identifizieren und auf die Suche nach passenderen Worten zu gehen. Es kann auch sinnvoll sein, immer mal wieder per einfacher Strichliste zu sondieren: Überwiegen bei uns konstruktive oder destruktive Narrationen? Wie oft reden wir über das, was nicht geht oder schlecht funktioniert? Und wie viel läuft *wirklich* schief? Wie viele Kunden sind *tatsächlich* schwierig? Und: Um wie viel besser ist die Konkurrenz wirklich?

Eine Führung, die sich der Kraft der Narrative bewusst ist und sie zu nutzen weiß, fängt demnach kleiner an, als viele meinen: bei der Sprachhygiene.

**Geschichten sind *dann* gut, wenn sie Kino im Kopf erzeugen**

Aber narrative Führung meint noch mehr, nämlich eben auch die Ausbildung *eigener* Erzählkunst. Denn um Negativ-Narrativen, wie sie sich in schwierigen Zeiten leicht Bahn brechen, etwas entgegenzusetzen, braucht es auch *das*: *andere* Geschichten. *Bessere* Geschichten. Geschichten, die Zuversicht geben und Menschen zusammenbringen.

Gerade im Kontext von Transformation und Change sind solche Geschichten wichtig. Denn wer die Zukunft gestalten will, muss sich diese Zukunft *vorstellen* können. Vorhersagen über die Zukunft sind natürlich immer spekulativ, doch *wenn schon* Spekulation, dann bitte möglichst konstruktiv und hoffnungsvoll. Gute Narrative, die uns für die Zukunft stärken, sprechen unser Vorstellungsvermögen an und nehmen uns mit in einen Möglichkeitsraum, ohne uns zu bedrängen. Sie erlauben uns, auf kognitiv attraktive und gefahrlose Weise, Alternativen mental durchzuspielen – bis wir sie schließlich für machbar halten. Narrative sind daher das wertvollste Führungsinstrument im Werkzeugkasten eines zukunftsorientierten Leaders.

Lou Gerstner, der ehemalige und mittlerweile verstorbene CEO des Computerherstellers IBM, hatte ein gutes Gespür für die Kraft, die das richtige Narrativ gerade in einer Krise haben kann. Man hatte ihn zu IBM geholt, um das Unternehmen vor

dem Untergang zu retten. Angedacht war damals die Zerschlagung in viele kleine Firmen. Doch Gerstner überstürzte nichts. Er wollte erst einmal wissen, was Kunden und Mitarbeitende über das Unternehmen zu sagen hatten. Oft hörte er das Wort „Elefant“, wenn seine Gesprächspartner das Wesen von IBM beschrieben. Schließlich entschied er, IBM solle ein Großkonzern bleiben. Aber dessen Charakter musste sich ändern. Gerstner sagte: „Wir sind ein Elefant. Wir bleiben ein Elefant. In unserer Größe liegt unsere Stärke. Doch in Zukunft werden wir ein tanzender Elefant sein.“ Was für ein Bild! Ein tanzender Elefant, das erzeugt Kino im Kopf. Ein freundliches und zugleich greifbares Bild mit mächtiger Wirkung. Es inspiriert und weckt in jedem den Wunsch, sein Möglichstes beizusteuern, um den Elefanten zum Tanzen zu bringen.

**Vor dem gelungenen Storytelling muss aufmerksames Storylistening stehen**

Wer als Führungskraft die Kraft von Erzählungen nutzen will, kann dies auf zweierlei Art tun. Er oder sie kann Geschichten über sich selbst, über eigene Erlebnisse und Erfahrungen, in seine Kommunikation einbinden. Doch Vorsicht: Es geht nicht darum, sich selbst als Helden oder Heldin zu inszenieren.

Es geht darum, Erzählerisches genau da und in der Form einzusetzen, wo es einen Mehrwert für die Adressaten hat, wo es *sie* weiterbringt und ihnen bei der Erkenntnis hilft. Oft liegt das größte Potenzial ohnehin darin, Narrative aufzugreifen, die im Unternehmen kursieren, daran anzuknüpfen und das Narrativ konstruktiv weiterzuspinnen – so wie bei IBM geschehen.

Das gelungene Storymaking und Storytelling setzt hier zunächst ein aufmerksames Storylistening voraus: Welche Narrative kursieren überhaupt im Unternehmen? Wer erzählt sie wem, warum, in

Gute Narrative, die uns für die Zukunft stärken, sprechen unser Vorstellungsvermögen an und nehmen uns mit in einen Möglichkeitsraum, ohne uns zu bedrängen. Narrative sind daher das wertvollste Führungsinstrument im Werkzeugkasten eines zukunftsorientierten Leaders.



Der Austausch über gemeinsam erlebte Geschichten zählt zu den wichtigsten Ritualen, um Gruppen zu formen und zusammenzuhalten.

welcher Situation, in welcher Form, wie oft? Woher stammen sie? Im Einzelnen geht es dabei um: Wer-wir-sind-Geschichten, Wo-wir-herkommen-Geschichten, Wie-wir-unsere-Unternehmensziele-leben-Geschichten, Wie-es-den-Mitarbeitenden-dabei-ergeht-Geschichten und Wo-wir-hin-wollen-Geschichten.

Man kann zum Beispiel Interviewer auf die Suche nach spannenden Storys ins Unternehmen schicken. Man kann dazu einladen, in firmeninternen Formaten, etwa einem hauseigenen Podcast, von sich und

seiner Arbeit zu berichten. Man kann auch Erzähl-Wettbewerbe und Erzähl-Werkstätten veranstalten. Ein solcher Austausch über gemeinsam erlebte Geschichten hat einen Wert an sich: Er zählt zu den wichtigsten Ritualen, um Gruppen zu formen und zusammenzuhalten.

Gerade auf den Hinterbühnen der Unternehmen kursieren viele Geschichten, die es oft lohnt, zu analysieren: Was sagen sie über die Stimmung im Unternehmen aus? Was verraten sie darüber, wie das Verhalten der Führungskräfte beurteilt wird? Kommen das Recruiting, das Onboarding, das Offboarding sowie die Aus- und Weiterbildungsarbeit positiv weg? Wie steht es um den Stolz auf die Firmenprodukte? Was wird über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, dessen Umgang mit Umweltschutzthemen und sein Digitalisierungsniveau kolportiert?

Es geht nicht ums Schönreden, es geht um sinnhafte Rahmung

Wer weiß, welche Narrative im Unternehmen kursieren, der kann – etwa als Führungskraft, die die Mitarbeitenden für den Weg in die Zukunft gewinnen will – dann auch selbst bessere Geschichten erzählen. Solche, die tatsächlich bei den Rezipienten andocken, die in ihnen etwas auslösen und Resonanz erzeugen. Eine Führungskraft, die sich der Macht der Narrative nicht bewusst ist, sagt vielleicht im Kontext eines Change-Vorhabens: „Wir müssen innovativer werden und KI konsequent nutzen, um unsere Stellung als Marktführer halten zu können.“ Das klingt sachlich, allerdings auch austauschbar. Und: Es kann leicht ein Gefühl mangelnder Wertschätzung erzeugen und Sorgen hervorrufen. War denn alles schlecht, was wir bisher gemacht haben? Kommt hier jede Menge Druck auf uns zu? Steht am Ende gar eine Rationalisierung bevor? Ein besseres Narrativ, das die Führungskraft setzen könnte, würde plastisch beschreiben, wie sich der Markt gerade verändert. Es würde dabei einbeziehen, dass nicht alles Alte falsch war und über Bord geworfen werden muss, sondern herausstellen, dass die eigenen Kernkompetenzen immer noch wichtig sind, doch dass die Prozesse ein Update brauchen. Es würde beschreiben, dass der Weg in die Zukunft nicht leicht sein wird. Aber es würde auch hervorheben, dass es darum geht, sich schrittweise vorwärtszubewegen und gemeinsam zu lernen – so, wie man es in kritischen Veränderungssituationen auch früher schon geschafft hat. Solch ein Narrativ würde die Kontinuität wahren, die Mitarbeitenden und ihr Tun nicht entwerten, aber trotzdem nichts schönfärben, sondern transportieren: Wir schaffen das, wie wir es auch früher schon geschafft haben – indem wir an eure Anpassungsfähigkeit glauben und in diese investieren.

Es geht also nicht darum, Herausforderungen und Krisen schönzureden. Es geht darum, sie sinnvoll zu rahmen und einzuordnen, Heldentum – der Mitarbeitenden – sichtbar zu machen und konkret und greifbar zu werden – statt sich hinter Zahlen und kryptischen Buzzwords zu verstecken.

Anne M. Schüller



Foto: Peter Svec



Die Autorin: **Anne M. Schüller** ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin und Businesscoach. Als Diplom-Betriebswirtin nimmt sie in ihren Büchern und bei ihren Auftritten in den Fokus, was ein Unternehmen zukunftsfähig und kundenzentriert macht. Kontakt: [anneschueller.de](http://anneschueller.de)

Methoden zum Thema **Kommunikation** kennenlernen & ausprobieren

Coachingtechniken für  
die vertiefende Kommunikation  
in Seminaren

Das Kommunikationsrad:  
Klartext im Handumdrehen

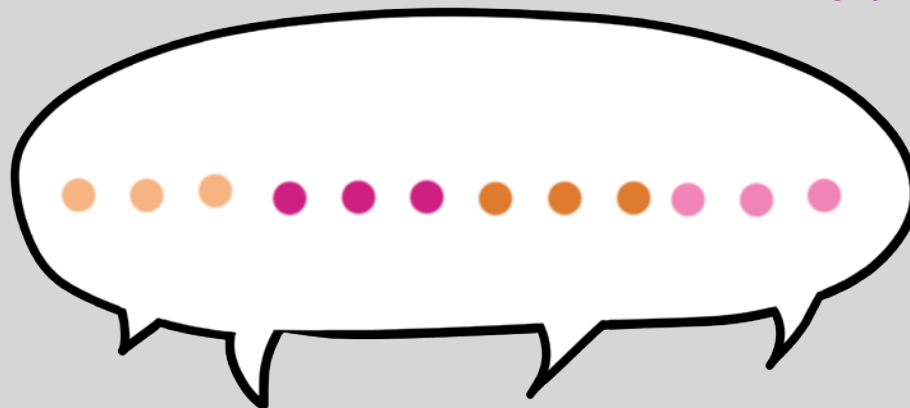
Sprachliche Mikro-Interventionen  
für komplexe Situationen

Interkulturelle  
Kommunikation  
und Teamarbeit

Kollegiale Beratung mit  
Positiver Psychologie

Mit spielerischen  
Methoden Kommunikation  
erfahrbar machen

Fragen, die  
Transfer möglich  
machen



Transaktions-  
analyse  
in Aktion

Feedback-  
Karussell für  
Konfliktgespräche

Mit dem Purple  
Assessment  
Widerstände auf-  
greifen

Themen wählen und jetzt  
**Frühbucherpreis** sichern!

Wie überzeugend ist  
dein Kompetenz-Profil?

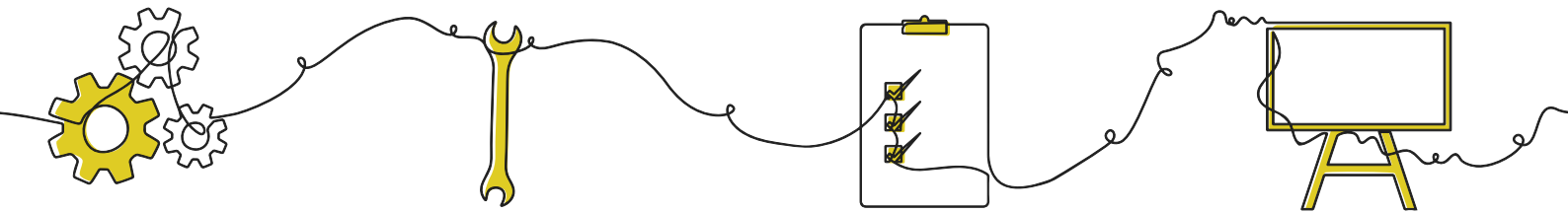
Systemisch arbeiten  
mit Metaphern und  
Redewendungen

ab 449 EUR



Infos unter:  
[www.managerseminare.de/tools-tipps](http://www.managerseminare.de/tools-tipps)

Ein Event von  
**managerSeminare.de**



ACTION SET FÜR EINE BESSERE ARBEITSWELT ACTION SET FÜR EINE B

# Radikal respektvoll

Gegenseitiger Respekt ist das Schmiermittel der Zusammenarbeit. Trotzdem bleibt er im Arbeitsalltag allzu oft auf der Strecke. Mittelfristig kann das für Organisationen lebensbedrohlich sein, warnt Markus Väth. Ansätze und Methoden, um eine respektvolle Haltung und respektvolles Verhalten in der Führung, im Team und im Unternehmen zu fördern, liefert der Arbeitspsychologe im vierten Teil dieser Serie über seinen Ansatz des Radikalen Arbeitens.

## Preview

### ► Gift für die kollektive

**Kompetenz:** Warum fehlender Respekt in der Zusammenarbeit so gefährlich ist

### ► Wertschätzung leben, Vertrauen reflektieren, Empathie üben:

Wie wir uns anderen Personen gegenüber respektvoller verhalten können

### ► Menschlich kennenlernen, fachlich Klarheit schaffen:

Wie sich ein respektvolles Miteinander im Team fördern lässt

### ► Verhalten vorleben,

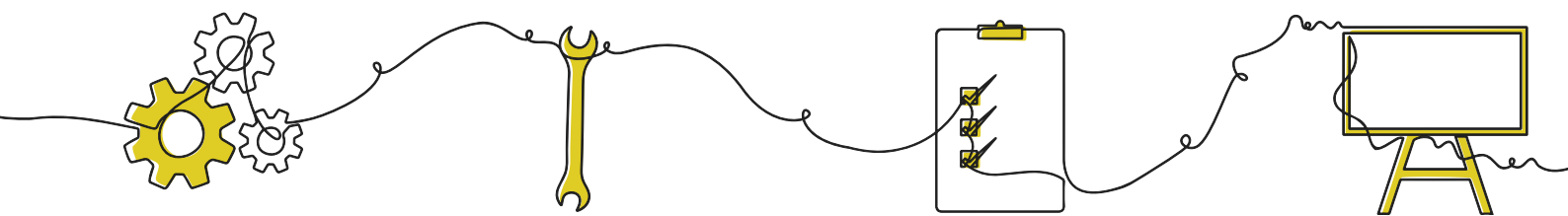
**Verständnis vertiefen:** Wie Mentoring den Umgang im Unternehmen miteinander fördert

Respekt ist einer der wichtigsten Begriffe, wenn es um menschliches Miteinander geht. Gleichzeitig ist er einer der abgenutztesten. Respekt wird sehr oft eingefordert: von Mitarbeitenden, die sich ungerecht behandelt fühlen; von Gruppen, die sich benachteiligt fühlen; von Politikern und Politikerinnen, die sich selbst zu Vertretenden eines respektvollen Umgangs stilisieren. Der Begriff Respekt hat, genau wie Anerkennung oder Fairness, das Problem, ziemlich abstrakt zu sein. Befragt man Menschen, was sie sich unter Respekt als konkretes Verhalten vorstellen, bekommt man recht unterschiedliche Antworten. Solange wir uns aber nicht auf eine mehr oder weniger einheitliche Definition von Respekt einigen können, werden wir immer wieder die Erwartungen unseres Gegenübers enttäuschen, weil dieses sich gerade respektlos behandelt fühlt – während wir nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt haben.

Darüber hinaus hat fehlender Respekt mit verschiedenen Faktoren zu tun. Man arbeitet vielleicht in stressgeprägten Umgebungen zusammen, in denen es schnell gehen muss und klare Ansagen zum Anforderungsprofil gehören. Küchen von Sterne-Restaurants und andere Gastrobetriebe schaffen es diesbezüglich manchmal in die Tagespresse, wenn ein berühmter Koch die Nerven verliert. Man ist selbst vielleicht eher ein stiller Typ, der Respekt von sich aus nicht einfordert oder respektloses Verhalten nicht korrigiert. Oder, um den häufigsten Fall zu nennen, man lässt sich vom Chef oder der Chefin respektlos behandeln, weil man von dieser Person ökonomisch abhängig ist.

**Respekt und Hilfsbereitschaft sind die Schmiermittel der Zusammenarbeit**

Respekt und Hilfsbereitschaft sind jedoch nicht nur ethisch geboten, sondern auch ökonomisch sinnvoll: Sie sind die Schmier-



# BESSERE ARBEITSWELT ACTION SET FÜR EINE BESSERE ARBEITSWELT

mittel der Zusammenarbeit. Geben wir uns nicht gegenseitig den Kredit des „guten Willens“ und des gegenseitigen Respekts, verlangsamt und verschlechtert sich die Zusammenarbeit massiv, was für eine Organisation mittelfristig lebensgefährlich ist. Es ist daher absolut kontraproduktiv, wenn in manchen Situationen nach dem Prinzip „Furcht führt“ gehandelt wird, indem man Menschen zur Abschreckung der Kolleginnen und Kollegen in Meetings demütigt oder mit negativen Konsequenzen droht, um Mitarbeitende zu „motivieren“. Solches Verhalten ist Gift für eine Organisation, ihre Kultur und ihre kollektive Fähigkeit, Probleme zu lösen. Leider aber immer noch weit verbreitet.

An diesem Punkt setze ich mit meinem Entwurf des „Radikalen Arbeitens“ an (siehe Kasten „Mehr zum Thema“). Dessen Grundidee ist, aus dem Inneren heraus bestehende dysfunktionale Strukturen und Verhältnisse in der Arbeitswelt sichtbar zu machen, infrage zu stellen und durch alternatives Handeln aufzubrechen. Allerdings nicht in Form eines großen Change-Programms, und schon gar nicht im Rahmen eines kollektiven Mindset-Trainings. Die Idee ist, viele Menschen an vielen Orten zu inspirieren, im besten Sinne des Wortes Unruhe zu stiften, heißt Missstände zu benennen und – noch wichtiger – „es“ im eigenen Einflussbereich besser zu machen. Dazu liefert es Methoden, die jede und jeder nutzen kann. Zugeordnet sind diese fünf radikal einfachen Prinzipien (siehe Kasten S. 28). Das vierte, um das sich dieser Text dreht, lautet: „Begegne anderen mit Hilfsbereitschaft und Wertschätzung.“

Die im folgenden genannten Methoden sind nicht dafür gedacht, die nächste (hohle) Werte-Offensive auf die Beine zu stellen, in der Respekt proklamiert und moralisch aufgeladen diskutiert wird. Sie

dienen auch nicht dazu, Respekt im Team oder in der Organisation zu definieren. Vielmehr handelt es sich um Praxiswerkzeuge, die dabei helfen sollen, Respekt oder Respektlosigkeit wahrzunehmen, das eigene Verhalten und das anderer daraufhin zu reflektieren und im Team gegenseitige Hilfsbereitschaft und gegenseitigen Respekt praktisch zu erhöhen.

## Action Set 1

### Methoden für uns

#### ► Circle of Respect

Zusammenarbeit lebt von gegenseitigem Respekt für die Person und ihre Leistung. Aber wie oft sprechen wir aus, was wir an unseren Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen schätzen, oder an unserer Führungskraft? Wenn wir das nur ein bisschen häufiger tun, werden wir schlagartig einen Unterschied merken – in der Qualität der Kooperation, der Beziehung und am gemeinsamen Output. Und genau darum geht es beim Circle of Respect. Am Ende eines Meetings nehmen sich die Teilnehmenden einen Moment Zeit, um einer anderen Person im Raum ein ehrliches Kompliment zu machen. Das kann sich auf eine besondere Fähigkeit, eine unterstützende Geste oder einfach die Art, wie diese Person zur guten Atmosphäre beiträgt, beziehen. Ein einfacher Satz wie „Ich schätze an dir, dass du immer ein offenes Ohr hast“ oder „Ich finde es toll, wie du schwierige Themen mit Ruhe und Klarheit angehst“ kann viel bewirken. Eine solche kleine Geste der Wertschätzung stärkt das Miteinander, schafft ein Gefühl der Sicherheit und hinterlässt ein positives Gefühl –

Zusammenarbeit lebt von gegenseitigem Respekt für die Person und ihre Leistung. Aber wie oft sprechen wir aus, was wir an unseren Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen schätzen, oder an unserer Führungskraft?

# KI ist die zweite Renaissance

## Preview

### ► Next Renaissance:

Wie wir uns im AI-Zeitalter auf kluge Weise neu positionieren

### ► Vom Co-Piloten zum

**Direktor:** Weshalb die agentische Arbeitswelt einen Rollenwechsel verlangt

### ► Fluide Organisation:

Warum KI zu neuen Unternehmensmodellen führen wird

### ► Neurowissen und AI:

Wann KI menschliches Lernen und Denken sowie menschliche Fähigkeiten größer macht

### ► Cognitive Surrender:

Über die Gefahren von Schmalspurdenken und Nicht-mehr-Denken

### ► IQ jenseits KI:

Welche vier Führungsintelligenzen es heute zu entwickeln gilt

„Embrace Disruption. Direct the Future“ – das Motto des weltgrößten internationalen Treffs der Führungs- und Weiterbildungsszene passte perfekt. Als sie es kreierte, dürfte die Association for Talent Development (ATD) noch nicht geahnt haben, wie sehr sie mit ihrem Motto in diesem Jahr nicht nur die Teilnehmenden ihrer Konferenz ansprechen, sondern auch sich selbst als Konferenzausrichterin adressieren würde. Denn die aktuellen weltpolitischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen wirkten derart disruptiv, dass sich auf der ATD Conference vom 17. bis 20. Mai 2026 in Los Angeles deutlich weniger Teilnehmende einfanden als zu den Treffen in den Vorjahren. Lediglich 6.500 Besucherinnen und Besucher hatten sich auf den Weg in die Westküsten-Metropole gemacht. Damit verzeichnete die Tagung nur halb so viele Teilnehmende wie in den Spitzenjahren vor Corona und 1.900 weniger als noch im Vorjahr. Für die ATD ist das im 83. Jahr ihres Bestehens ein herber wirtschaftlicher Schlag. Mithin half auf der Konferenz nur die Kraft des positiven Denkens – ganz im Sinne der Westküstenmentalität, die geprägt ist durch Entrepreneurship und Innovationskraft.

ATD-Präsident Tony Bingham appellierte in seinem Eröffnungsstatement dazu passend an das „Embrace“ im Tagungsmotto, also ans „Umarmen“ von Umbrüchen: „Wir sollten Disruption nicht als Hindernis, sondern als Katalysator für Wachstum betrachten“, forderte er das Publikum auf und betonte, dass Unternehmenswachstum nur unter zwei Voraussetzungen gelingen wird: Erstens muss die Personalfunktion

eine starke Rolle einnehmen und sich als strategischer Partner von Management und Führung aufstellen. Zweitens müssen alle gemeinsam dafür sorgen, dass Künstliche Intelligenz umfassend in Lern- und Arbeitsprozesse integriert wird. Denn das invasive Eindringen der KI in die Arbeitswelt ist eine der größten Disruptionen, auf die Unternehmen gute Antworten finden müssen und die sie darüber hinaus steuern und zum eigenen Nutzen vorantreiben sollten. „Es geht darum, Veränderung nicht nur zu bewältigen, sondern sie aktiv zu gestalten“, brachte Bingham die erforderliche organisationale Ausrichtung auf den Punkt. „Kluge Nutzung von KI ist der Schlüssel für Produktivität und Krisenfestigkeit – und Lernen der strategische Erfolgsfaktor, um in einem dynamischen und datengetriebenen Umfeld erfolgreich zu sein.“

Entsprechend war – wie nicht anders zu erwarten – KI das beherrschende Konferenzthema in Los Angeles. Von den vier Keynotes und 350 Einzelveranstaltungen, die in 14 Themenfeldern alle relevanten Aspekte von Führung und Personalarbeit abdeckten, besaßen etwa die Hälfte einen unmittelbaren KI-Bezug, davon wurden mehr als 35 plakativ als spezielle AI-Schwerpunkt-Sessions deklariert. Aber auch in vielen sonstigen Workshops, die KI nicht direkt im Programm aufführten, kam die Technik zur Sprache. Auffällig war: Nach der KI-Euphorie, die vor zwei Jahren auf der ATD Conference zu spüren war, und der anschließenden Ernüchterung, die im vergangenen Jahr auf den Hype folgte, betrachtet man die Technologie heute pragmatisch:

# ZACK

## THE NEXT

# RENAISSANCE



atd 26



Foto: Daniel Dunkhase

Was die Renaissance für den Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit war, könnte KI für die Arbeitswelt sein: ein Katalysator, der menschliches Potenzial nicht ersetzt, sondern vervielfacht – wenn man ihn richtig nutzt. Auf der ATD Conference 2026 in Los Angeles war daher die viel diskutierte Frage: Wie gelingt der Sprung in eine „Next Renaissance“ der Führung, ohne dabei das eigene Denken zu verlieren?

Trügerisches Qualitätsmanagement

# Fehler im System

## Preview

### ► Personalisierte Probleme:

Warum Fehler vor allem als Schuld und Versagen behandelt werden

### ► Normalisierte

**Abweichung:** Wie Workarounds und Übergangslösungen wachsende Qualitätsmängel verschleiern

### ► Missachtete Indikatoren:

Woran sich Fehler abzeichnen, bevor sie zum Fehler werden

► **Getrennte Räume:** Wie es gelingt, ohne Fehlertheater über Risiken und ihre Ursachen zu reden

### ► Veränderte Haltung:

Warum Fehlerkultur mehr am System als am Menschen ansetzen muss



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

Es ist ein Tag, an dem alles „stimmt“ – und doch nichts funktioniert: Die Kennzahlen in dem Zulieferbetrieb, den ich zum Qualitätsmanagement berate, sehen gut aus, alle Prozess-Ampeln sind grün, die Formulare lückenlos, die Audits bestanden. Und trotzdem stapeln sich Reklamationen und Überstunden. Später wird jemand „menschliches Versagen“ ins Protokoll schreiben, in Ermangelung einer besseren Begründung für das, was hier offenbar schief läuft. Und das ist nicht einfach ein Fehler. Es zeigt sich, dass der grundsätzliche Umgang mit Fehlern nicht stimmt. Und dass weder die Meldesysteme noch die Gegenmaßnahmen geeignet sind, die Fehler zu erkennen oder zu verhindern.

Ähnliche Erfahrung machen viele Führungskräfte, Mitarbeitende und Beraterinnen in ihren jeweiligen Arbeitsumgebungen: Prozesse haken, Vorgaben werden nicht oder nur mit Mühe eingehalten, die Störgeräusche nehmen zu, vielleicht schon seit Langem. Aber weil es am Ende ja doch immer klappt, irgendwie, bleibt eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Problem aus. Stattdessen kommt es, wenn es mal wieder knirscht, zu einer Art Aufführung, einer Inszenierung, die einer immer gleichen Dramaturgie – Aufregung, Schuldzuweisung, Rechtfertigung und Beteuerung – folgt. In diesem Fehlertheater gibt es feste Rollenmuster, zum Beispiel die Geschäftsführerin, die die „offene Fehlerkultur“ im Unternehmen preist, um sich im Krisenfall in der Rolle der Anklägerin und Richterin wiederzufinden. Oder den Schuldigen, der sich reflexhaft absichert, obwohl er vielleicht nur das Pech hatte, das Problem zu bemerken. Oder die Retterin, die die Katastrophe verhindert, aber damit zugleich die Illusion nährt, dass ja letztlich alles nicht so schlimm ist. Und es gibt Texte, die immer wiederholt werden, von „Wer war das?“ bis „Das darf nie wieder passieren“.

Für das Auffinden und Abstellen von Fehlern ist so ein Theater, das wohl in jeder Organisation in der einen oder anderen Weise gespielt wird, keine Hilfe, weil das, was auf der Bühne passiert, nicht die Realität ist. Im Gegenteil: Die inszenierte Aufregung lenkt von den wahren Problemen ab und behindert einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und ihren Ursachen. Umso wichtiger ist es, hinter die Inszenierung zu blicken – und hinter die Fehleinschätzungen, die sich durch sie ergeben.

A photograph of a film set. In the center, a white sign with black text reads "BEHIND THE SCENES". Below the sign is a black clapperboard with white and black stripes. To the right is a blue and yellow megaphone. The background is a solid blue color. A small watermark "Foto: iStock.com/ppengcreative" is visible on the left side of the sign.

# BEHIND THE SCENES

Viele Unternehmen rühmen sich ihrer Fehlerkultur und spielen gleichzeitig eine Art Theaterstück, in dem es mehr um die Inszenierung geht als um die tatsächliche Lösung von Problemen. Und in dem Fehler mehr als Folge persönlichen Fehlverhaltens behandelt werden denn als Resultat irreführender Rahmenbedingungen. Umso wichtiger ist es, die Dramaturgie zu durchschauen, nach denen dieses Fehlertheater aufgeführt wird – und sie zu ändern.

Foto: iStock.com/PeopleImages; mithilfe von KJ



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

Sie entscheidet, ob Teams zügig zu tragfähigen Lösungen kommen und ins Handeln finden – und wird für Organisationen in einer Arbeitswelt wachsender Komplexität zum echten Wettbewerbsfaktor: gelingende Kommunikation. Im Alltag allerdings dominieren lange Redebeiträge, Unklarheiten, Harmoniewolken und ausufernde Diskussionen. Der Ansatz der Lean Communication bringt Fokus in Arbeitsgespräche. Und zwar so einfach wie genial: Bewährte Prinzipien aus der Produktion werden auf die Kommunikation übertragen.

## Lean Communication

# Miteinander ohne Muda

## Preview

- ▶ **Die Falle der Mehrfach-Komplexität:** Weshalb wir dringend besser reden lernen müssen
- ▶ **Kommunikation = Produktion:** Warum es höchste Zeit ist, „Lean“ auf Arbeitsgespräche zu übertragen
- ▶ **Dreifacher Fokus:** Wie wir unsere Kommunikation konsequent aufs Wesentliche ausrichten
- ▶ **Kanäle für Soziales:** Auf welche Weise Emotionen und Soziales störungsfrei zu Wort kommen
- ▶ **Vom Muda bis zum Halbfertigwaren-Lager:** Fünf praktische Prinzipien der Lean Communication
- ▶ **Kaizen im Mikroformat:** Wie wirksames Sprechen am Arbeitsplatz zum Arbeitsalltag wird

**V**olatile Märkte, geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, technologischer Umbruch – Organisationen bewegen sich heute in einem Umfeld permanenter Unsicherheit. Was bedeutet: Entscheidungen müssen schneller getroffen, häufiger überprüft und unter unvollständiger Informationslage verantwortet werden. In solchen Situationen gewinnt Kommunikation eine neue strategische Bedeutung. Sie muss Orientierung geben, Komplexität handhabbar machen und gemeinsames Handeln ermöglichen. Doch genau hier geraten viele Teams aktuell unter Druck. Statt Klarheit zu schaffen, verlaufen Diskussionen im Team häufig ergebnisoffen, Entscheidungsprozesse ziehen sich, Missverständnisse häufen sich. Das kostet Zeit, Energie – und Wettbewerbsfähigkeit.

Der Grund, weshalb Kommunikation oft nicht so gelingt, wie es die komplexen Herausforderungen im Arbeitsalltag erfordern, erscheint paradox: Nicht zu wenig Kommunikationskompetenz ist das Problem, sondern zu viel davon, am falschen Ort eingesetzt. Im Kommunikationszeitalter kennen wir Kommunikationsregeln, haben die Prämissen für ein gelingendes Miteinander verinnerlicht, wissen, wie wichtig es ist, auf andere einzugehen, und bremsen uns gerade dadurch an unpassender Stelle ungewollt aus. Heißt: Wir arbeiten in Meetings mit ausführlichen Kontextschilderungen, vorsichtigen Formulierungen, um niemanden vor den Kopf zu stoßen, bemühen uns, möglichst viele Perspektiven einzubeziehen – und tun all das automatisch selbst dann, wenn es „nur“ um schlichte Fragen geht wie „Wer informiert jetzt den Kunden?“ oder „Wie organisieren wir unser Projekt?“. Hinzu kommt, dass Kommunikationsstile aus digitalen Medien – etwa höfliche Bestätigungen oder ritualisierte Wertschätzungsformeln – zunehmend in Arbeitsgespräche einfließen. Doch was im sozialen Austausch sinnvoll ist, kann bei anspruchsvollen Sachthemen dazu führen, dass wichtige Debatten vermieden und klare Positionierungen seltener ausgesprochen werden. Die Diversität von Teams wird dann nicht ausgeschöpft, sondern verpufft in Harmoniewolken, (zu) langem „Gerede“ oder noch ungünstiger: im kommunikativen Nebel.

Daraus resultiert ein Verlust der Wirkkraft der gesamten Organisation. Denn ohne klare Statements, ohne eindeutige Gesprächsergebnisse und ohne Unmissverständlichkeit

Unbewusste Kompetenzlücken schließen

# Der Blind-Spot-Bot

## Preview

► **Blinde Flecken:** Wo KI im Lernprozess (auch) zum Einsatz kommen sollte

► **Kompetenz-Illusion:** Warum der bisherige KI-Einsatz im Lernen blinde Flecken verstärkt

► **Spiegel fürs Lernen:** Wie KI hilft, Fragen zu stellen, auf die man sonst nicht kommen würde

► **Lernanlässe ausweiten:** Welche Mechanismen helfen, blinde Flecken aufzudecken

► **Metakognition und Integration:** Welche Voraussetzungen ein Blind-Spot-Bot erfüllen muss

Etwas scheint ins Stottern geraten zu sein: Über Jahrzehnte hinweg war die Fähigkeit, komplexe Probleme zu durchdringen, ingenieurwissenschaftliche Lösungen zu entwickeln und systematisch neues Wissen aufzubauen, ein zentraler Wettbewerbsfaktor deutscher Unternehmen. Doch nun mehrten sich die Signale, dass die wichtigen Impulse von außerhalb Europas kommen, während Wirtschaft und Forschung im „Land der Denker und Tüftler“ bei der Entwicklung neuer Angebote und innovativer Problemlösungen nicht recht zur gewohnten Dynamik finden.

Daran konnte bisher auch der Einsatz von KI nicht viel ändern. Das liegt nicht an einer mangelnden Verbreitung der Tools: Einer Deloitte-Studie von Februar 2026 zufolge hat Deutschland die höchste KI-Adoptionsrate aller befragten Länder. Zudem wächst die Zahl der Organisationen, die beim Up-Skilling und der Bewältigung von Aufgaben eine „KI-first“-Strategie verfolgen. Dass es dennoch nicht gelingt, genügend Mehrwert durch die Nutzung von KI zu generieren, hat mit zwei Faktoren zu tun: mit der immer noch unzureichenden Befähigung vieler Mitarbeitender im Umgang mit KI und mit der Art, wie die Technologie primär genutzt wird. Häufig bleibt es nämlich beim Ernten der Low-hanging Fruits, bei der KI lediglich als bessere Such- bzw. Antwortmaschine fungiert, die vor allem schnelle, „shiny“ Lösungen liefert. Ihr volles Potenzial wird damit jedoch nicht gehoben, vielmehr besteht durch die oberflächliche Nutzung sogar die Gefahr, Denken und Lernen an die KI auszulagern.

Dabei könnte KI viel dazu beitragen, die Lern- und Innovationsfähigkeit von Mitar-

beitenden zu stärken und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen. Dazu muss aber gelingen, KI anders als bisher zu nutzen und mit ihrer Hilfe den Zugang zu relevantem Wissen zu verbessern und reflektiertere Lernprozesse zu gestalten. Ein besonders interessanter Ansatzpunkt dafür wurde bisher kaum adressiert: die blinden Flecken des Lernens.

## Unbewusste Kompetenzlücken

Was mit diesen blinden Flecken gemeint ist, lässt sich mit einem Blick auf das bekannte Kompetenzentwicklungsmodell nach Martin Broadwell und Noel Burch verdeutlichen. Demnach verläuft Lernen typischerweise in vier Entwicklungsstufen von der unbewussten Inkompetenz bis hin zur unbewussten Kompetenz (s. Kasten S.70). Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass gezielte Lernprozesse erst ab der Stufe 2 initiiert werden können, weil sich Menschen erst einmal ihrer Wissenslücken bewusst sein müssen, um sie aktiv




Foto: A. C. / Unsplash

KI hat sich im Corporate Learning inzwischen fest etabliert, bisher jedoch ohne die Kompetenzentwicklung nachhaltig zu verbessern. Ein Grund dafür ist, dass wir KI zu oberflächlich nutzen: als Such- bzw. Antwortmaschine, die wir konsultieren, wenn wir nicht weiterwissen. Viel wirkungsvoller wäre der Einsatz jedoch an einer anderen Stelle im Lernprozess: bei Fragen, die wir noch nicht stellen können, weil wir gar nicht wissen, dass es etwas zu wissen gäbe.

Das Mikro-Commitment-Modell

# Verhalten wirksam verändern

## Hintergrund



Viele Führungskräfte investieren viel in ihre Entwicklung. Sie beschäftigen sich mit Kommunikationsmodellen, setzen sich mit Führungsansätzen und ihrer Rolle auseinander und informieren sich über Führungsmethoden. Und doch zeigt sich im Alltag oft ein konstantes Muster: Statt „das Neue“ anzuwenden, greifen sie auf vertraute Routinen zurück. Insbesondere unter Druck, in Konflikten oder bei hoher Komplexität, aber genauso in stressfreien Situationen. Warum das so ist, ist kein Geheimwissen. Die Verhaltensforschung zeigt vielen seit Jahren, dass Handlungen nur begrenzt durch bewusste Entscheidungen gesteuert werden. Ein erheblicher Teil unseres Alltagsverhaltens entsteht aus Gewohnheiten – also aus automatisierten Reaktionen auf wiederkehrende Situationen.

Diese unbewussten Muster lassen sich durch Einsicht und Methodenwissen kaum durchbrechen.

Aber vielleicht durch Haltungsarbeit? Kaum ein Begriff taucht in Entwicklungs- und Führungsdebatten mittlerweile so häufig auf wie der der „Haltung“. Die dahinterstehende Überzeugung: Stimmt die Haltung – hat man als Führungskraft etwa verinnerlicht, wie wichtig Wertschätzung, Lösungsorientierung und Agieren auf Augenhöhe ist –, folgt „gutes Führungsverhalten“ automatisch. Doch auch das ist ein Trugschluss. Eine reflektierte Haltung ist sicher wertvoll und wichtig, wirklich Wirkung im Führungsalltag kann sie aber erst entfalten, wenn klar ist, welches beobachtbare Verhalten daraus folgen soll und in welchen Situationen es gezeigt wird. Ansonsten passiert das gleiche wie beim Methodenwissen: Die gewohnten Muster setzen sich trotzdem durch.

Der Knackpunkt sowohl beim Studium von Führungsansätzen, -rollen und -modellen als auch bei der Haltungsarbeit ist also das Verhalten, die entscheidende Frage ist die des „stabilen“ Transfers. Genauer



Führungskräfte reflektieren ihre Haltung, lernen neue Methoden – und verhalten sich im Führungsalltag oft trotzdem wie zuvor. Das ist kein individuelles Versagen, sondern liegt in der menschlichen Natur. Ein neues Modell hilft, in drei Schritten Einsichten und Erkenntnissen in den Führungsalltag zu übertragen, ohne große Willensanstrengung, ohne mentalen Kraftakt: das Mikro-Commitment-Modell.

gefragt: Wie wird aus (methodischem) Führungswissen und einer zeitgemäßen Führungshaltung ein wiederholbares Verhalten? An dieser Stelle setzt das von mir entwickelte Mikro-Commitment-Modell an.

### Kurzbeschreibung und Einordnung

Das Mikro-Commitment-Modell ist ein verhaltensbasierter Führungskräfte(selbst-)entwicklungsansatz, der Entwicklung in eine alltagstaugliche Struktur übersetzt: ein Verhalten, ein Auslöser, eine Reflexion. Denn erst das Zusammenspiel dieser drei Elemente macht Veränderung wahrscheinlich. Wie der Name schon sagt, setzt es dabei nicht am großen Verhaltensrad an, sondern bei konkreten kleinen Verhaltensweisen. Damit liegt es – ohne das Modell zu hoch hängen zu wollen – auf Linie mit aktuellen Ergebnissen aus der Forschung zu „Everyday Leadership“. Diese zeigen, dass Führung ihre Wirkung weniger in großen Interventionen entfaltet als vielmehr in vielen kleinen Mikro-Interaktionen im Alltag. In kurzen

Gesprächen, spontanen Reaktionen oder beiläufigen Rückmeldungen entscheidet sich, wie Führung tatsächlich erlebt wird. Ähnliches zeigt die Forschung zu psychologischer Sicherheit. Diese entsteht nicht primär durch Leitbilder oder Programme, sondern in konkreten Interaktionssequenzen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. In wenigen Sekunden kann sich entscheiden, ob Offenheit möglich ist – oder ob sie unterbleibt. Der Mikro-Moment macht den Unterschied.

### Durchführung

Das Modell funktioniert am besten, wenn es nicht als starres Trainingsprogramm verstanden wird, sondern als kleine Lernarchitektur für den Alltag.

#### 1. Mikroverhalten definieren

Gearbeitet wird bei diesem Ansatz nicht mit einer abstrakten Entwicklungsabsicht, sondern mit einem sehr konkreten Verhalten. Formulierungen wie „ich möchte klarer führen“, „ich will wertschätzender

Stimmt die Haltung, folgt „gutes Führungsverhalten“ automatisch. Diese Vorstellung ist weit verbreitet. Allerdings handelt es sich dabei um einen Trugschluss.

Das Fachmagazin  
für bessere Führung.



# 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)