

WORKBOOK

STANDHAFT statt bequem

**Ein Arbeitsbuch gegen mentale Erosion im Unternehmertum
6 Module · 10 Übungen · 5 Checklisten · 1 Unbequeme Woche**

DIESES WORKBOOK GEHÖRT

BEGONNEN AM

WWW.IRENASTAUDENMAIER.DE
INFO@IRENASTAUDENMAIER.DE

**IRENA
STAUDENMAIER**
business coaching



Inhaltsverzeichnis

Modul 0	3	Modul 6	38
So nutzen Sie dieses Workbook	4	Haltung statt Anpassung	39
Start	5	Acht Merkmale starker Führung	41
Wo stehen Sie heute?	6	Fünf mutige Schritte	42
Modul 1	8	Mein Mitnehmen	43
Die Komfortfalle	9	Praxis	44
Die vier Phasen der Verflachung	13	Ist mein Meeting wirklich nötig?	45
Mein Mitnehmen	14	Bin ich Führungskraft oder Komparsen meiner eigenen Position?	46
Modul 2	15	Hat mein Unternehmen ein Substanzproblem?	47
Wahrnehmung schlägt Wahrheit	16	Bin ich auf dem Weg zurück zur Standfestigkeit?	48
Die unbequeme Politik der Wahrheit	18	Challenge	49
Mein Mitnehmen	20	Die Unbequeme Woche	50
Modul 3	21	Montag	51
Die stille Selbstverflachung	22	Dienstag	52
Sartre und die böse Glaubigkeit	24	Mittwoch	53
Mein Mitnehmen	26	Donnerstag	54
Modul 4	27	Freitag	55
Die gefährliche Normalität	28	Samstag	56
Die letzten Menschen	30	Sonntag	57
Mein Mitnehmen	32	Wochenrückblick	58
Modul 5	33	Abschluss	59
Der innere Widerstand gegen Leistung	34	Mein Standhaftigkeits-Vertrag	60
Die Selbstaubeutung als Tugend	36	Weiterführende Begleitung	61
Mein Mitnehmen	37	Werkzeuge danach	62

MODUL



So nutzen Sie dieses Workbook

Lesezeit: 4 Minuten · Ihre Bedienungsanleitung

MODUL 0

So nutzen Sie dieses Workbook

Bevor Sie loslegen: ein paar Hinweise zur Bedienung.

1. SCHREIBEN SIE HINEIN.

Dieses Buch ist nicht zum Schonen gedacht. Es soll Eselsohren bekommen, Kaffeeflecken, durchgestrichene Sätze und randständige Notizen. Jede Seite, die nach drei Wochen noch sauber ist, ist eine verschenkte Seite.

2. REIHENFOLGE.

Die sechs Module bauen aufeinander auf. Module 1–3 diagnostizieren, Module 4–6 verschreiben. Beim ersten Mal nicht springen – beim zweiten Durchgang dürfen Sie.

3. RHYTHMUS.

Empfohlen: ein Modul pro Woche. 60 Minuten Lesezeit, 60 Minuten Übungszeit, dazwischen Alltag. Wer das in einem Wochenende durchsprintet, hat es gelesen, nicht gearbeitet.

4. WIEDERHOLEN.

Standhaftigkeit ist kein Diplom, sondern eine Praxis. Einmal komplett durcharbeiten – einmal pro Quartal ein einzelnes Modul wieder vornehmen.

Notiz

Halten Sie hier fest, was Ihnen wichtig erscheint – und was Sie sich von diesem Workbook erhoffen.

Die Symbole im Workbook



Aus dem Labor der Evolution

Warum Ihr Gehirn täglich gegen Sie arbeitet.



Aus der philosophischen Werkstatt

Was vor 200 oder 2.000 Jahren bereits klüger gesagt wurde.



Arbeitsbereich (rechte Seite)

Hier wird geschrieben, gekreuzt, eingetragen.

Meine Erwartung an dieses Workbook:

MODUL

Start

Wo stehen Sie heute?

Selbst-Audit · 7 Skalen · 10 Minuten

STANDORT-CHECK

Wo stehen Sie heute? 1/2

Dieses kurze Selbst-Audit ist Ihr Ausgangspunkt. Beantworten Sie ehrlich – nicht so, wie es klug klingt. Diese Seite ist nur für Sie. Niemand wird sie sehen.

SO FÜLLEN SIE DIE SKALEN AUS

Kreuzen Sie auf jeder Skala den Wert an, der Ihre aktuelle Realität am besten beschreibt:

- 1 = trifft gar nicht zu
- 5 = manchmal, in guten Wochen
- 10 = trifft konstant zu

HINWEIS

Wer hier auf alles 9 oder 10 ankreuzt, hat entweder das Buch nicht nötig – oder das Audit nicht ehrlich gemacht. Statistisch ist das zweite wahrscheinlicher.

„Erkenne dich selbst.“ – Inschrift am Apollo-Tempel in Delphi

Sokrates fügte hinzu: Es ist die schwierigste aller Übungen. Anschließend hat er Athen 30 Jahre lang damit genervt.

SKALEN 1-4

Kreuzen Sie auf jeder Skala den passenden Wert an.

Ich treffe schwierige Entscheidungen, ohne sie aufzuschieben.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Ich gebe ehrliches Feedback, auch wenn es unangenehm ist.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Ich sage Nein, ohne mich anschließend zu rechtfertigen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Ich vertrete Mindermeinungen, wenn ich überzeugt bin.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

STANDORT-CHECK

Wo stehen Sie heute? 2/2

AUSWERTUNG

Bilden Sie nach Beantwortung aller 7 Skalen Ihren Durchschnittswert. Tragen Sie ihn rechts unten ein. Dieser Wert ist Ihr Ausgangspunkt – wir kommen am Ende des Workbooks darauf zurück.

WAS DIE WERTE BEDEUTEN

- **1.0 – 4.0**
Es gibt erheblichen Handlungsbedarf. Gut, dass Sie hier sind.
- **4.0 – 6.0**
Sie schwanken – das ist normal und veränderbar.
- **6.0 – 8.0**
Sie sind solide aufgestellt – mit klarem Wachstumsraum.
- **8.0 – 10.0**
Glückwunsch. Bonusfrage: Wer würde das auch unterschreiben?

WICHTIG

Die Zahl interessiert weniger als die Bewegung. Notieren Sie heute den Wert. Notieren Sie ihn nach 12 Wochen erneut. Die Differenz ist Ihre eigentliche Erkenntnis.

SKALEN 5–7 + AUSWERTUNG

Kreuzen Sie auf jeder Skala den passenden Wert an.

Ich übernehme Verantwortung jenseits meiner formalen Zuständigkeit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Ich bin innerlich frei vom Wunsch, gemocht zu werden.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Ich erkenne meine eigenen Komfortmuster und benenne sie.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Mein Durchschnittswert

Heute (Datum):

Mein Wert: / 10

Drei Bereiche, in denen ich am schwächsten war:

MODUL

1

Die Komfortfalle

Wie Bequemlichkeit zur unsichtbaren Strategie wird

MODUL 1

Die Komfortfalle 1/2

„Eine Gesellschaft, die alles erlaubt, aber nichts mehr verlangt, hat aufgehört, sich selbst ernst zu nehmen.“

DIE LAGE

Bequemlichkeit ist kein moralisches Versagen. Sie ist eine biologische Erfolgsstrategie, für die uns 200.000 Jahre Selektionsdruck belohnt haben. Unser Gehirn verbraucht zwanzig Prozent unserer Tagesenergie bei zwei Prozent unserer Körpermasse. Jede Entscheidung kostet Glukose. Jeder Konflikt kostet Kortisol. Wer Energie sparen konnte, hat überlebt.

Das ist die gute Nachricht: Sie sind nicht schwach. Sie sind hocheffizient.

Die schlechte: Was die Steinzeit belohnt hat, zerstört in der modernen Wirtschaft den Substanzkern. Eine Organisation, die alles tut, um niemanden zu irritieren, irritiert irgendwann den Markt. Eine Demokratie, die alles tut, um niemanden zu fordern, fordert irgendwann ihre eigenen Bürger nicht mehr – und verliert sie an Stimmen, die wieder etwas verlangen. Auch Falsches.

DAS SYSTEMISCHE PROBLEM

Byung-Chul Han (Müdigkeitsgesellschaft, 2010) hat die schärfste Diagnose unserer Zeit formuliert: Wir leben nicht mehr in einer Disziplinargesellschaft, sondern in einer Leistungsgesellschaft, die ohne äußeren Zwang auskommt – weil sie den Zwang internalisiert hat. Niemand peitscht uns. Wir peitschen uns selbst. Und das nennen wir dann Achtsamkeit, Resilienz oder persönliches Wachstum.

ÜBUNG 1.1 | DIE FÜNF UNBEQUEMEN FRAGEN

Antworten Sie schriftlich. Mündlich antwortet sich zu freundlich. Und antworten Sie heute, nicht „wenn ich Zeit habe“ – das limbische System hat die Zeit-Frage längst für Sie entschieden.

1. Welche Entscheidung haben Sie zuletzt verschoben, weil sie unangenehm war – nicht, weil sie unklar war?

2. Welcher Konflikt wird seit über 6 Monaten „diplomatisch behandelt“ – und wer profitiert davon am meisten? (Hinweis: oft Sie selbst.)

3. Welcher Ihrer Werte ist im letzten Jahr nur auf Papier praktiziert worden? Nennen Sie ihn beim Namen.

4. Wo lassen Sie Bequemlichkeit zu, weil das Aussprechen Sie sozialen Status kosten würde?

Die Komfortfalle 2/2

WO BEQUEMLICHKEIT IM GEHIRN ENTSTEHT

Antonio Damasio (Descartes' Irrtum, 1994) hat den berühmten Fall Phineas Gage neu interpretiert: Der Eisenbahnarbeiter überlebte 1848 einen Stahlbolzen, der durch seinen ventromedialen präfrontalen Kortex schoss. Er war intellektuell unbeschädigt – aber konnte fortan keine Entscheidungen mehr treffen. Nicht weil er nicht denken konnte. Sondern weil ihm das Bauchgefühl fehlte.

Damasios These (somatische Marker): Entscheidungen sind nie rein rational. Sie laufen über körperliche Signale – Anspannung, Druck, Unruhe. Wer diese Signale dämpft, weil sie unangenehm sind, dämpft die eigene Entscheidungsfähigkeit. Bequemlichkeit ist deshalb nicht nur moralisch fragwürdig. Sie macht buchstäblich dümmer.

ÜBUNG 1.1 | DIE FÜNF UNBEQUEMEN FRAGEN

Antworten Sie schriftlich. Mündlich antwortet sich zu freundlich. Und antworten Sie heute, nicht „wenn ich Zeit habe“ – das limbische System hat die Zeit-Frage längst für Sie entschieden.

5. Welche Wahrheit würden Sie aussprechen, wenn Sie nichts mehr zu verlieren hätten? Schreiben Sie sie hin. Niemand sieht diese Seite.

MODUL 1

Warum Ihr Gehirn die Falle liebt



Aus dem Labor der Evolution: Praktikant trifft Senior Vice President

Ihr präfrontaler Kortex (Strategie, Selbstkontrolle, Quartalsplanung) ist evolutionär gesehen ein Praktikant – ungefähr 200.000 Jahre alt.

Ihr limbisches System (Mandelkern, Belohnungszentrum) ist der Senior Vice President: rund 200 Millionen Jahre Berufserfahrung.

Joseph LeDoux (The Emotional Brain, 1996) hat gezeigt: Der Mandelkern verarbeitet Bedrohungssignale 12 Millisekunden vor dem präfrontalen Kortex. Sie haben bereits reagiert, bevor Sie wissen, worauf.

David Eagleman (Inkognito, 2011) bringt es auf den Punkt: Ihr Bewusstsein ist nicht der Pilot Ihres Gehirns. Es ist der Pressesprecher. Es erklärt im Nachhinein, was die Maschine längst entschieden hat.

Übersetzt: „Ich muss da nochmal drüber schlafen“ ist neurobiologisch oft die Überstimmung der Vernunft durch die Angst. Sehr menschlich. Sehr alt. Und sehr unbrauchbar für Führung im 21. Jahrhundert.

SAPOLSKY UND DIE PAVIANE

Robert Sapolsky (Why Zebras Don't Get Ulcers, 1994) hat zwanzig Jahre Paviane in der Serengeti beobachtet. Tiere unten in der Hierarchie haben höhere Kortisolwerte und sterben früher. Erwartbar.

✎ ÜBUNG 1.2 | KOMFORT-WORTSCHATZ

Kreuzen Sie auf jeder Skala den passenden Wert an.

Was wir sagen -> was wir meinen

„Lass uns das nochmal validieren.“	Wir hoffen, dass es sich von selbst erledigt.
„Lass uns das im Lenkungsreis besprechen.“	Verantwortung verteilen, bis sie verdunstet.
„Wir wollen alle Stakeholder abholen.“	Wir warten, bis niemand mehr Energie hat.
„Wir brauchen mehr Resilienz im Team.“	Wir muten den Mitarbeitern unzumutbare Bedingungen zu.
„Das ist eine spannende Herausforderung.“	Es ist seit Monaten kaputt.

Welchen Satz habe ich zuletzt verwendet – und gegen welche Wahrheit habe ich ihn verwendet?

Was wäre der ehrliche Satz gewesen?

Überraschend: Tiere oben in instabilen Hierarchien sterben genauso früh.
Nur Tiere in stabilen Hierarchien mit klarer Position leben lange.

Bruce McEwen hat den präziseren Begriff dafür geprägt: allostatistische Last. Nicht der einzelne Stress tötet – die ständige Anpassung an Unsicherheit tötet. Das Gehirn schüttet permanent Stresshormone aus, die Hippocampus-Neurone zerstören. Erwiesen. Messbar. Lethal.

Eine Organisation in permanenter Reorganisation tötet ihre Manager nicht durch Arbeit, sondern durch chronische Statusangst. Diese Statusangst frisst die Bereitschaft, unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Das ist keine charakterliche Schwäche. Das ist Biochemie. Aber Biochemie entschuldigt nicht – sie erklärt. Wer die Erklärung kennt und nichts ändert, ist ab diesem Moment Komplize.

MODUL 1

Die vier Phasen der Verflachung

Mentale Erosion folgt einem berechenbaren Muster. Jede Phase fühlt sich besser an als die vorherige – wie „nur noch eine Folge“ um halb eins nachts.

FOUCAULTS VORHERSAGE

Michel Foucault (Überwachen und Strafen, 1975) hat das vorhergesagt: Die wirksamste Macht ist die, die unsichtbar wird, weil ihre Subjekte sie ausführen.

Die endlose Self-Assessment-Schleife, das 360-Grad-Feedback, das vierteljährliche Mitarbeitergespräch sind keine Befreiung von autoritärer Führung. Sie sind ihre Vollendung. Wer sich permanent selbst beobachtet, braucht keinen Aufseher mehr.

ÜBUNG 1.3 | MEINE PHASE

Seien Sie ehrlich. Niemand fängt bei Phase 1 an, wenn er ein Workbook gegen mentale Erosion durcharbeitet.

In welcher Phase befinde ich mich aktuell?

- Phase 1 – Anpassung
- Phase 2 – Auslagerung
- Phase 3 – Anästhesie
- Phase 4 – Apathie
- Bin schon auf dem Rückweg

Woran erkenne ich das konkret? (3 Beispiele)

MODUL 1

Mein Mitnehmen

WAS SIE JETZT WISSEN

Bequemlichkeit ist die meistunterschätzte Berufskrankheit von Führungskräften. Sie kommt nicht als Welle, sondern als Wassertropfen. Sie ist nicht „Faulheit“ – sie ist neurobiologisch belohnt und sozial belohnt. Eine doppelte Verstärkung.

Damasio hat gezeigt: Wer das Bauchgefühl dämpft, dämpft die Entscheidungsfähigkeit. McEwen hat gezeigt: Permanente Statusangst zerstört Hippocampus-Neurone messbar. Sapolsky hat gezeigt: Hierarchie-Stress tötet. Was Sie heute getan haben, ist nicht harmlos. Sie haben eine biochemische Befreiungsbewegung begonnen.

DER POLITISCHE BEFUND

Bequemlichkeit ist nicht nur ein persönliches Problem. Sie ist die Hintergrundstrahlung einer Gesellschaft, die ihre Eliten nicht mehr fordert. Eine Demokratie, deren Bürger sich vor Konflikt fürchten, produziert Politiker, die Konflikt vermeiden – und überlässt das Streitfeld denen, die ihn suchen. Wer schweigt, wenn er sprechen sollte, übergibt das Mikrofon.

Wer in einer Führungsposition Bequemlichkeit kultiviert, ist nicht „rücksichtsvoll“. Er ist fahrlässig. Wer ihn dafür lobt, ist Komplize.

„Der Verfall einer Republik beginnt nicht bei ihren Gegnern. Er beginnt bei ihren Verteidigern, die zu bequem geworden sind, sie zu verteidigen.“

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

Modul 2: Wahrnehmung schlägt Wahrheit. Konformität, Status und die Empirie des Schweigens – mit Asch, Milgram und Schmitt.

MODUL-ABSCHLUSS

Ein Satz pro Frage. Nicht mehr.

Was nehme ich aus diesem Modul mit?

Welche eine Sache mache ich kommende Woche anders?

Mit wem teile ich diese Erkenntnis – wenn überhaupt?

Modul abgeschlossen am:

MODUL

2

Wahrnehmung schlägt Wahrheit

Macht, Status und Affenhierarchien

MODUL 2

Wahrnehmung schlägt Wahrheit 1/2

„Die meisten Menschen, die Sie kennen, würden gegen ihre eigenen Werte stimmen, wenn die Mehrheit es täte. Inklusive Ihrer selbst.“

DIE EMPIRISCHE LAGE

Solomon Asch (1951) ließ Versuchspersonen die Länge von Linien beurteilen. Eine triviale Aufgabe. Allein lagen 99 Prozent richtig. Mit einer Gruppe von Komplizen, die einstimmig die falsche Antwort gaben, ging ein Drittel mit. Drei Viertel passten sich mindestens einmal gegen die eigene Wahrnehmung an.

Das ist die nüchterne Empirie hinter dem Wort Konsens. Wir sehen, was die Gruppe sieht. Auch wenn die Gruppe gerade dabei ist, gegen eine Wand zu fahren.

Wenn Sie diese Zahlen in eine Demokratie übersetzen, wird die Diagnose unbequem: 75 Prozent Konformität sind kein Schönheitsfehler. Sie sind die strukturelle Bedingung dafür, dass Mehrheiten kippen können – in jede Richtung. Die Empirie der Demokratie ist erschütternder als ihre Festredner.

ÜBUNG 2.1 | MACHT-KARTOGRAFIE

Wer hat in Ihrer Organisation tatsächlich Einfluss – jenseits des Organigramms?

Drei Personen mit formaler Macht:

Drei Personen mit informeller Macht (Einfluss ohne Position):

Wer in dieser Liste wird systematisch unterschätzt? Warum?

Wahrnehmung schlägt Wahrheit 2/2



Aus dem Labor der Evolution:

Spiegelneurone: Konformität ist neurochemisch

Giacomo Rizzolatti entdeckte 1992 in Parma die Spiegelneurone. Wenn ein Affe einen anderen eine Banane greifen sieht, feuern in seinem Gehirn dieselben Neurone, als würde er selbst greifen.

Beim Menschen ist das System hochdifferenziert: Wir spiegeln nicht nur Bewegungen, sondern Emotionen, Absichten, Stimmungen. Lachen, Gähnen, Angst – alles ansteckend, weil neuronal vorausgesetzt.

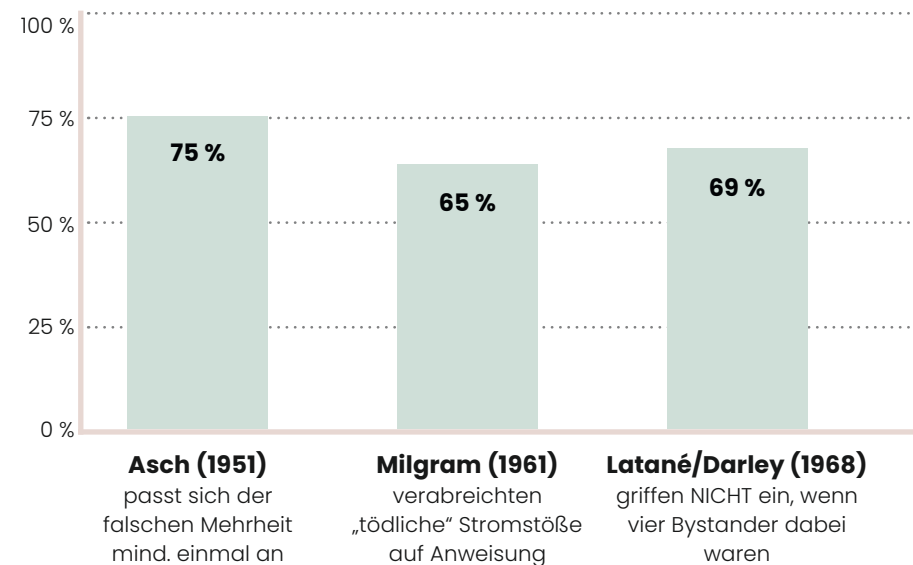
Übersetzt: Wer in einem Raum sitzt, in dem alle einer Meinung zustimmen, fühlt diese Zustimmung körperlich. Sein Gehirn produziert Konsens, bevor er ihn intellektuell prüft.

Wer dagegen widerspricht, kämpft nicht gegen ein Argument. Er kämpft gegen die eigene Neurochemie. Das erklärt, warum es so anstrengend ist – und warum es so selten geschieht.

Die unbequeme Konsequenz: Wer nie widerspricht, ist nicht „diplomatisch“. Er ist nur normal verkabelt. Widersprechen ist die Anomalie. Und sie ist eine Übungssache.

Die Empirie der Konformität

WIE MENSCHEN SICH MEHRHEITEN UND AUTORITÄTEN BEUGTEN



Drei Befunde – ein Muster: Die Mehrheit der Menschen passt sich an. Auch gegen besseres Wissen.

Die unbequeme Politik der Wahrheit

 **Aus der philosophischen Werkstatt**
Hannah Arendt: Die Banalität des Bösen

Hannah Arendt (Eichmann in Jerusalem, 1963) hat den präzisesten Begriff dafür geprägt: Banalität des Bösen.

Eichmann war kein Sadist. Er war ein gehorsamer Beamter, der seine Karriere im Verwaltungsapparat machte, indem er nicht dachte. Das war Arendts Erschütterung: Das Böse braucht keine Bösartigkeit. Es braucht nur das Aufgeben des eigenen Urteils.

Stanley Milgram (1961) hat Arendts These im Labor bestätigt: 65 Prozent der Versuchspersonen verabreichten auf Anweisung tödliche Stromstöße. Nicht aus Sadismus. Aus Gehorsam.

Burger replizierte 2009 mit ethisch entschärftem Setting: dieselbe Quote. 70 Prozent. Konformität gegenüber Autorität ist keine Eigenheit der 1960er Jahre. Sie ist eine menschliche Konstante.

Wenn 65 bis 70 Prozent bei einem Mann im weißen Kittel mitmachen – wie viel braucht es im Konzern? In der Verwaltung? In Ministerien, Aufsichtsräten, Kuratorien?

 **ÜBUNG 2.2 | MEIN ASCH-MOMENT**

Asch hat gezeigt: 75 Prozent geben gegen besseres Wissen nach. Sie sind keine Ausnahme. Niemand ist eine Ausnahme.

Zwei Situationen aus den letzten 90 Tagen, in denen ich einer Mehrheitsmeinung zugestimmt habe, obwohl ich sie für falsch hielt:

Situation 1:

Was hätte ich wirklich gesagt:

Situation 2:

Was hätte ich wirklich gesagt:

Die unbequeme Politik der Wahrheit

CARL SCHMITTS SCHÄRFE

Carl Schmitt (Der Begriff des Politischen, 1932) hat – bei aller berechtigten Distanzierung von seiner späteren Biographie – den schärfsten Begriff geliefert: Politisch wird etwas erst dort, wo es zur Unterscheidung von Freund und Feind fähig ist.

Eine Organisation, die nur noch „Stakeholder“ hat und keine Gegner mehr, hat aufgehört, politisch zu existieren. Sie wird verwaltet.

Das gilt nicht nur für Staaten. Das gilt für Vereine, Verbände, Vorstände. Wer nicht mehr unterscheiden kann, was er trägt und was er ablehnt, ist nicht mehr führbar – er ist nur noch verwaltbar. Die meisten Konzernkommunikation der letzten zwanzig Jahre ist Verwaltungsprosa, die so tut, als wäre sie politisch. Sie ist nicht politisch. Sie ist domestiziert.

ÜBUNG 2.2 | MEIN ASCH-MOMENT

Asch hat gezeigt: 75 Prozent geben gegen besseres Wissen nach. Sie sind keine Ausnahme. Niemand ist eine Ausnahme.

Was war der Preis meines Schweigens? Nicht moralisch – operativ. Was hat es mich, meine Organisation, meine Mitarbeiter gekostet?

MODUL 2

Mein Mitnehmen

WAS SIE JETZT WISSEN

Konsens ist nicht Einigkeit. Konsens ist meistens das, was übrig bleibt, wenn alle aufgehört haben zu widersprechen. Das ist nicht Demokratie. Das ist Verdünnung.

Wahrnehmung ist die andere Hälfte der Wahrheit. Wer nur die Sachebene pflegt, betreibt die Hälfte seiner Arbeit – und überlässt die andere Hälfte denen, die sie politisch zu nutzen wissen.

Ihre Spiegelneurone werden Sie weiter zu Konformität verleiten. Das ist Default. Wer nicht aktiv und ühend dagegen arbeitet, ist nicht „neutral“ – er ist konform. Es gibt keine Neutralität in einem System, das in eine Richtung kippt.

DER POLITISCHE BEFUND

Ein Konsens, an dem alle beteiligt waren, ist meistens ein Konsens, für den sich niemand verantwortlich fühlt. Das gilt für Aufsichtsräte ebenso wie für Bundestagsfraktionen, für Kuratorien wie für Klimagipfel. Die Empirie ist eindeutig. Die Konsequenz wird gemieden.

Wer in einer Demokratie nicht widerspricht, wenn er widersprechen sollte, schwächt sie. Nicht aus Bosheit. Aus normaler Verkabelung. Genau das macht es so gefährlich.

„Wer in einem Spiel mitspielt, ohne zu wissen, dass es eines ist, verliert es zuverlässig.“

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

Modul 3: Die stille Selbstverflachung. Wie Verantwortung sich verflüchtigt – mit Sartre, dem Bystander-Effekt und der bösen Glaubigkeit unserer Zeit.

MODUL-ABSCHLUSS

Drei kurze Antworten – Ihr Mitnehmen aus Modul 2.

Was nehme ich aus diesem Modul mit?

Welche Wahrnehmung möchte ich gezielt verändern?

Mein erster konkreter Schritt:

Modul abgeschlossen am:

MODUL

3

Die stille Selbstverflachung

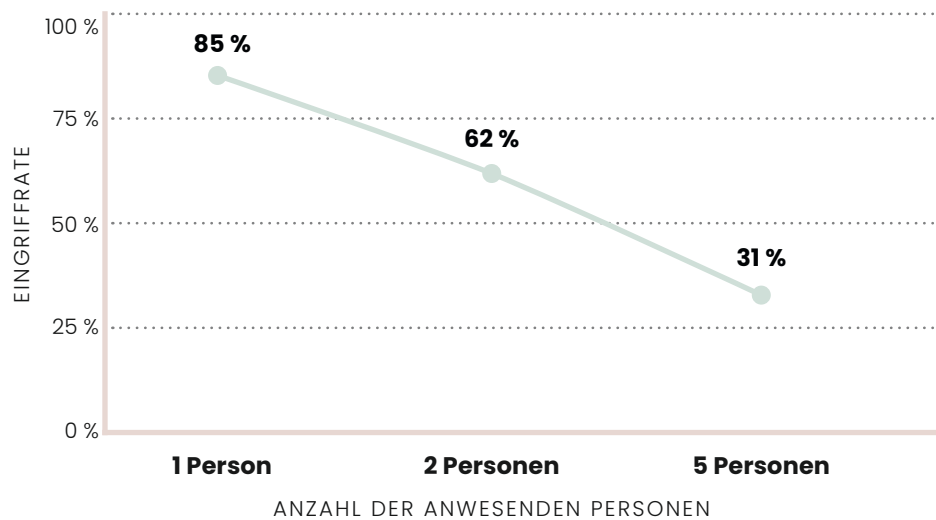
Wie sich Verantwortung verflüchtigt

Die stille Selbstverflachung

„Verantwortung lässt sich nicht delegieren – nur ihre Ausführung. Wer das verwechselt, hat aufgehört zu führen.“

Der Bystander-Effekt

EINGRIFFSWAHRSCHEINLICHKEIT NACH GRUPPENGROSSE (LATANÉ/DARLEY, 1968)



Je größer die Gruppe, desto unwahrscheinlicher reagiert irgendwer.

ÜBUNG 3.1 | SELBSTVERFLACHUNGS-INDEX

Wie oft haben Sie diese Sätze in den letzten 30 Tagen benutzt? Tragen Sie eine Schätzung ein.

„Ich bin da nur Ausführender.“

„Das liegt über meiner Pay Grade.“

„Ich habe meinen Teil gemacht.“

„Da bin ich raus.“

„Das ist halt die Kultur hier.“

„Ich gebe das mal so weiter.“

Was wäre für jeden dieser Sätze die mutige Variante?

Die stille Selbstverflachung



Aus dem Labor der Evolution:

Latané und Darley: Die Empirie der Untätigkeit

1968 inszenierten Bibb Latané und John Darley einen Notfall im Versuchsraum. War nur eine Person anwesend, griffen 85 Prozent ein. Waren fünf Personen anwesend, griffen 31 Prozent ein.

Im Konzern stirbt nur das Projekt. In der Demokratie stirbt das Vertrauen. Politisch übersetzt: Eine Gesellschaft, in der „die Politik“, „die Medien“, „die da oben“ schuld sind, hat 80 Millionen Bystander. Wenn alle zusehen, schaut keiner hin.

Sartre und die böse Glaubigkeit

Aus der philosophischen Werkstatt

Sartre: Warum „Ich kann nicht anders“ fast immer eine Lüge ist

Jean-Paul Sartre beschrieb in „Das Sein und das Nichts“ (1943) ein Phänomen, das er *mauvaise foi* nannte – „Selbsttäuschung“ oder „böser Glaube“.

Sein Beispiel: Ein Kellner, der sich so vollständig in seine Rolle hineinsteigert, dass er nicht mehr Kellner spielt – er ist der Kellner. Jede Bewegung ist „kellnerig“.

Er hat sich selbst zur Sache gemacht, um sich seiner Freiheit zu entziehen. Denn Freiheit ist anstrengend: Sie bedeutet „Ich hätte auch anders gekonnt“.

In modernen Unternehmen ist *mauvaise foi* der dominante Aggregatzustand: „Ich konnte nicht anders.“ „Das ist die Vorgabe.“ „In meiner Position kann ich nichts machen.“

Sartre würde sagen: Doch, könnten Sie. Sie wollen nur nicht. Und das ist eine Entscheidung.

ÜBUNG 3.2 | VERANTWORTUNGS-REKLAMATION

Identifizieren Sie eine Aufgabe, die in Ihrem Bereich liegt, aber an einen Prozess oder eine andere Abteilung „abgegeben“ wurde. Holen Sie sie zurück.

Welche Aufgabe ist das?

An wen / was wurde sie abgegeben?

Was ist seitdem passiert? (Meist: nichts.)

Wann holen Sie die Verantwortung zurück?

Vorlage für die Mail – der entscheidende Satz:

Sartre und die böse Glaubigkeit



Aus dem Labor der Evolution:

Kahneman: Verlustaversion macht uns feige

Daniel Kahneman und Amos Tversky (Prospect Theory, 1979) haben gezeigt: Verluste schmerzen psychisch ungefähr zweimal so stark, wie Gewinne erfreuen. Wir spüren 100 Euro Verlust ungefähr so stark wie 200 Euro Gewinn.

Übersetzt auf Verantwortung: Der mögliche Verlust an Status, Position, Sympathie wiegt ungefähr doppelt so schwer wie der mögliche Gewinn. Deshalb schweigen wir, wenn wir sprechen sollten – und nennen es „klug abwägen“.

Kahneman hat das System genau benannt: System 1 (schnell, emotional, voreingenommen) bewertet Risiken. System 2 (langsam, rational, anstrengend) korrigiert nur, wenn es muss. Im Zweifel überlässt System 2 die Bühne System 1 – aus Energiegründen.

Wer das versteht, kann sich nicht mehr hinter „Bauchgefühl“ verstecken. Das Bauchgefühl ist nicht weise. Es ist verlustaversiv. Was sich anfühlt wie Vorsicht, ist oft nur Furcht in besseren Schuhen.

MODUL 3

Mein Mitnehmen

WAS SIE JETZT WISSEN

Verantwortung verflüchtigt sich nicht. Sie wird abgegeben. Das ist ein aktiver Vorgang – auch wenn er sich passiv anfühlt.

Latané und Darley haben den Mechanismus beschrieben. Kahneman hat erklärt, warum er so wirkt. Sartre hat gezeigt, dass es eine Entscheidung ist – auch wenn sie sich nicht so anfühlt. Das ist die unbequeme Erkenntnis dieses Moduls: Wer nicht handelt, handelt auch. Er handelt gegen sich selbst.

Die gute Nachricht: Genauso aktiv kann Verantwortung zurückgeholt werden. Manchmal mit einer einzigen E-Mail. Meistens mit einer einzigen Entscheidung.

DER POLITISCHE BEFUND

Václav Havel hat es 1978 in „Versuch, in der Wahrheit zu leben“ formuliert: Die wirksamste Form des Widerstands gegen ein erschlafenes System ist nicht der Aufstand. Es ist die Weigerung, an seiner Lüge teilzunehmen. Auch wenn diese Lüge nur „Ja, das machen wir so“ heißt.

Wenn 65 Prozent bei Milgram gehorchen, 75 Prozent bei Asch konform sind und 31 Prozent bei Latané eingreifen – dann lebt eine Demokratie nicht von ihren Mehrheiten. Sie lebt von den Außenseitern, die widersprechen. Das ist statistisch unbequem. Es ist demokratisch unverzichtbar.

„Die Demokratie stirbt nicht an ihren Feinden. Sie stirbt an Demokraten, die sie nicht mehr ernst genug nehmen, um unbequem zu sein.“

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

Modul 4: Die gefährliche Normalität. Mittelmaß als kollektive Tarnstrategie – mit Hannah Arendt, Tocqueville und der Empirie der Satttheit.

MODUL-ABSCHLUSS

Drei Sätze. Drei Antworten.

Eine Verantwortung, die ich diese Woche zurückhole:

Ein Satz, den ich aus meinem Wortschatz streiche:

Was nehme ich mit?

Modul abgeschlossen am:

MODUL

4

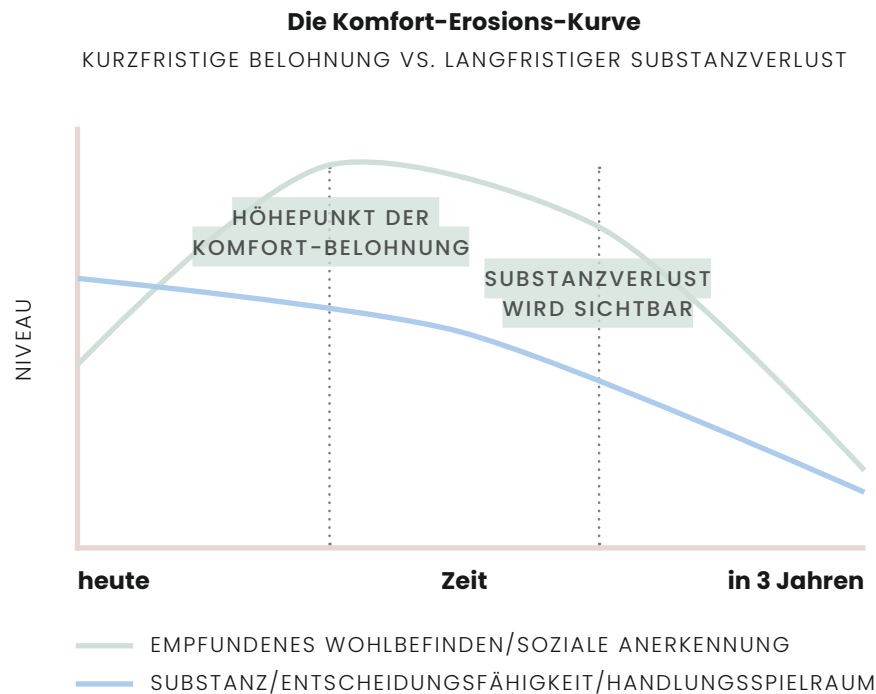
Die gefährliche Normalität

Mittelmaß als Tarnvokabular

Die gefährliche Normalität

„Das größte Übel ist nicht das radikal Böse, sondern das Banale, das im Alltag stattfindet.“ – sinngemäß nach Hannah Arendt

In modernen Organisationen wird Mittelmaß nicht nur toleriert – es wird verteidigt. Es bekommt schönere Namen: solide, pragmatisch, ausgewogen, nachhaltig, realistisch.



ÜBUNG 4.1 | DER ARENDT'SCHE TEST

Beantworten Sie die drei Fragen, die Hannah Arendt heutigen Organisationen stellen würde.

1. Wer in dieser Organisation denkt eigentlich noch?

2. Wer hört auf, sich auf Vorschriften zu berufen, wenn die Vorschrift offensichtlich falsch ist?

3. Wer übernimmt Verantwortung, wenn niemand explizit zuständig ist?

Diagnose: Wenn Sie auf alle drei Fragen mit „eigentlich niemand“ antworten, haben Sie kein Strategieproblem, sondern ein Substanzproblem.

Die gefährliche Normalität

TOCQUEVILLES SANFTER DESPOTISMUS

Alexis de Tocqueville (Über die Demokratie in Amerika, 1840) hat unsere Zeit beschrieben, fast 180 Jahre vor unserer Zeit. Er nannte die zukünftige Tyrannei den „sanften Despotismus“: eine Macht, die nicht unterdrückt, sondern bevormundet. Die ihre Bürger „in einem Zustand permanenter Kindheit hält“.

Übersetzt 2026: HR, Compliance, Wellbeing-Programme. Vorsorglich und milde – und genau deshalb so wirksam.

Die letzten Menschen

Aus der philosophischen Werkstatt

Nietzsche: Wer die letzten Menschen sind

Nietzsche zeichnet in „Also sprach Zarathustra“ (1883) das Bild einer Spätzeit, in der Menschen vor allem eines wollen: ein bisschen Glück, ein bisschen Sicherheit, keine Erschütterung.

Er nennt sie die „letzten Menschen“. Sie sind nicht böse. Sie sind nicht einmal dumm. Sie sind satt.

Ihr Schlüsselsatz: „Wir haben das Glück erfunden“ – und sie zwinkern. Sie zwinkern, weil sie nichts mehr ernst nehmen. Auch sich selbst nicht.

Wenn Nietzsche heute eine Vorstandsklausur besuchen würde, wäre seine Diagnose nicht „böse“, sondern „satt“. Eine Organisation, die satt ist, will nichts mehr. Das ist der gefährlichste Zustand.

ÜBUNG 4.2 | MITTELMASS-INVENTUR

Wo wird in Ihrer Organisation Mittelmaß als Tugend verkauft? Drei Beispiele.

Beispiel 1

Was wäre realistisch besser möglich?

Mit welchem Tarnvokabular wird das Mittelmaß verteidigt?

Beispiel 2

Beispiel 2

Die letzten Menschen



Aus dem Labor der Evolution:

Lisa Feldman Barrett: Wir konstruieren unsere Realität

Lisa Feldman Barrett (How Emotions Are Made, 2017) hat die Affektforschung umgeschrieben. Ihre These: Emotionen sind keine angeborenen Reaktionen. Sie sind Konstruktionen des Gehirns aus früheren Erfahrungen.

Das Gehirn ist kein Reaktor. Es ist ein Vorhersageorgan. Es bereitet permanent das vor, was es zu erleben erwartet – auf Basis dessen, was es schon erlebt hat.

Übersetzt: Was Sie als „realistische Einschätzung“ erleben, ist meist nur die Wiederholung der gestrigen Einschätzung. Das Gehirn liebt, was es kennt – auch wenn es Mittelmaß ist.

Anders Ericsson hat in den 1990er Jahren die Konsequenz erforscht: Wer 10.000 Stunden in einem Trainingsmodus verbringt, der ihn fordert (deliberate practice), wird Experte. Wer 10.000 Stunden Routine wiederholt, wird – Routinier. Die Praxis allein bringt nichts. Erst die unbequeme Praxis.

Pfadabhängigkeit ist deshalb nicht Schicksal. Sie ist ein Trainingsdefizit. Schließlich Werkstoff – nicht Festung.

MODUL 4

Mein Mitnehmen

WAS SIE JETZT WISSEN

Mittelmaß ist selten Faulheit. Es ist meist Furcht – verkleidet als Vernunft. Wer das Vokabular der gefährlichen Normalität durchschaut, kann nicht mehr unwissentlich daran teilnehmen.

Lisa Feldman Barrett hat gezeigt: Was Sie als Realität wahrnehmen, ist eine Konstruktion aus Vergangeneheit. Ericsson hat gezeigt: Routine wiederholt, was war. Nur unbequeme Praxis schafft, was kommen soll. Mittelmaß bleibt nicht zufällig. Es bleibt aktiv.

DER POLITISCHE BEFUND

Tocqueville hat Recht behalten. Der gefährlichste Despotismus ist nicht der laute, sondern der leise. Er kommt nicht in Stiefeln, sondern in Wohlfahrtsverordnungen. Er nimmt uns nicht die Freiheit – er nimmt uns nur die Lust an ihr.

Wer von Resilienz spricht und damit Belastbarkeit gegen unzumutbare Verhältnisse meint, verkauft die Anpassung als Tugend. Das ist nicht Psychologie. Das ist Komplizenschaft.

Eine Demokratie, die ihren Bürgern verspricht, sie nicht zu fordern, hat aufgehört, ihre Bürger ernst zu nehmen. Sie behandelt sie wie Patienten. Patienten wählen niemanden. Sie konsumieren Versorgung.

„Wer sich an alles gewöhnt, hat aufgehört zu wählen.“ – Albert Camus

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

Modul 5: Der innere Widerstand gegen Leistung. Nietzsche, das Dopaminsystem nach Wolfram Schultz – und warum Tag drei der schwerste ist.

MODUL-ABSCHLUSS

Drei kurze Antworten.

Wo werde ich aufhören, Mittelmaß zu verteidigen?

Welches Tarnvokabular streiche ich aus meiner Sprache?

Was nehme ich mit?

Modul abgeschlossen am:

MODUL

5

Der innere Widerstand gegen Leistung

Nietzsche, Schopenhauer und das Dopaminsystem

MODUL 5

Der innere Widerstand gegen Leistung

„Was uns nicht umbringt, macht uns härter.“ – Nietzsche – häufig falsch zitiert, fast immer falsch verstanden

DIE LAGE

Nietzsche meinte mit diesem Satz nicht, was Selbsthilfe-Kalender daraus gemacht haben. Er meinte: Widerstand ist nicht der Feind der Entwicklung – er ist ihre Voraussetzung.

Eine Existenz ohne Widerstand ist keine erleichterte Existenz, sondern eine schwächere. Das gilt für Muskeln, für Charakter und – wenig überraschend – auch für Unternehmen.



Aus dem Labor der Evolution:

Wolfram Schultz: Das Dopamin-Missverständnis

Wolfram Schultz hat in den 1990er Jahren am Affenhirn gemessen, was im menschlichen Belohnungssystem passiert. Sein Befund hat die Neurobiologie verändert.

Dopamin ist nicht das „Glückshormon“. Es ist das Belohnungsvorhersage-Signal. Es schüttet aus, BEVOR Sie die Belohnung bekommen – in dem Moment, in dem Ihr Gehirn glaubt, eine Belohnung komme.

Bekommen Sie die Belohnung dann tatsächlich, wie erwartet, geschieht – nichts. Kein Dopamin-Anstieg.

ÜBUNG 5.1 | VERKLEIDETER WIDERSTAND

Drei Formen, wie Widerstand gegen Anstrengung sich als Reflexion tarnt. Wo erkennen Sie sich?

Der ästhetische Widerstand

„Ich finde das nicht inspirierend.“

Wo werde ich aufhören, Mittelmaß zu verteidigen?

Der moralische Widerstand

„Das ist toxische Leistungskultur.“

Wann haben Sie diese Variante zuletzt benutzt?

Der existenzielle Widerstand

„Ist das wirklich, was ich will?“

Wann zuletzt? (Bonus: zu welcher Tageszeit?)

Sie posten einen klugen Beitrag, sehen die Likes – Ihr Gehirn hat bereits die volle Belohnung kassiert, in dem Moment, als Sie auf „Posten“ geklickt haben. Die eigentliche Arbeit wirkt überflüssig.

Dieser Mechanismus ist der Suchtmechanismus. Schultz hat damit Glücksspiel, Drogenabhängigkeit und Social Media auf einer einzigen Achse erklärt: alles operiert mit der Vorhersage, nicht mit der Belohnung.

Wer das nicht weiß, kämpft gegen seine „Faulheit“ und wundert sich, dass er verliert. Wer es weiß, schaltet das Smartphone aus – aus Selbstverteidigung, nicht aus Tugend.

Die Selbstausbeutung als Tugend

 **Aus der philosophischen Werkstatt**
Byung-Chul Han: Die Müdigkeitsgesellschaft

Han (Müdigkeitsgesellschaft, 2010) hat eine These formuliert, die nicht weniger als die Diagnose der Gegenwart ist: Wir leben nicht mehr in einer Disziplinargesellschaft, sondern in einer Leistungsgesellschaft. In der Disziplinargesellschaft gab es ein Außen – einen Aufseher, einen Vorgesetzten, eine Norm. Heute ist das Außen verschwunden. Wir sind unsere eigenen Aufseher geworden. Wir optimieren uns selbst. Wir tracken uns selbst. Wir bewerten uns selbst. Hans Befund ist erschütternd präzise: Selbstausbeutung ist effizienter als Fremdausbeutung – weil sie sich anfühlt wie Freiheit. Die Folge ist nicht Aggression. Es ist Erschöpfung. Burnout, Depression, ADHS sind keine Krankheiten von Schwachen. Sie sind Symptome eines Systems, das das Selbst zur Ware gemacht hat – und der Selbstvermarkter heißt: ich. Übersetzt: Wer Resilienz verlangt und damit Belastbarkeit gegen unzumutbare Verhältnisse meint, ist nicht Coach. Er ist Betreiber. Wer sich in seiner Yoga-App selbst diszipliniert, in seiner Schlaf-App selbst überwacht und in seinem LinkedIn-Profil selbst inszeniert, hat keine Aufseher mehr nötig. Das ist kein Fortschritt. Das ist die letzte Stufe der Disziplinarmacht – mit Achtsamkeitssoundtrack.

„Die Erschöpfung des Leistungssubjekts ist nicht die Erschöpfung des Schlafens, sondern die Erschöpfung des Sich-zu-sich-Erbarmens.“ – Byung-Chul Han

 **ÜBUNG 5.2 | REIBUNGS-PROGRAMM**

Wo brauchen Sie persönlich mehr Reibung – und wo brauchen Ihre Mitarbeiter mehr Reibung von Ihnen?

Drei Bereiche, in denen ich es mir selbst zu leicht mache:

Drei Bereiche, in denen ich anderen zu wenig zumute:

Eine konkrete Reibungs-Aktion für die kommende Woche:

MODUL 5

Mein Mitnehmen

WAS SIE JETZT WISSEN

Widerstand ist nicht der Gegner der Leistung. Er ist ihr Material. Wer ihn vermeidet, verliert das Werkstück.

Schultz hat erklärt, warum Sie süchtig nach Erwartung sind und müde von Erfüllung. Han hat erklärt, warum Sie die Selbstaussbeutung als Freiheit erleben. Beide Befunde zusammen ergeben: Ihre Erschöpfung ist nicht persönliches Versagen. Sie ist Systemoutput.

Ihr Gehirn wird Ihnen sehr klug klingende Gründe liefern, warum Sie diese Woche keine Reibung wollen. Nehmen Sie das nicht ernst. Es lügt schon seit 200.000 Jahren.

DER POLITISCHE BEFUND

Eine Gesellschaft, die ihre Bürger zur Selbstaussbeutung erzieht und das dann „Achtsamkeit“ nennt, hat einen Trick gefunden: Sie braucht keinen Aufseher mehr, weil jeder seinen eigenen mitbringt. Das ist die Vollendung der Macht – nicht ihr Ende.

Wer dem ausweicht, ist nicht faul. Er weigert sich, Komplize zu sein. Das ist ein Unterschied. Ein wichtiger.

Eine Demokratie, deren Eliten in Wellness-Retreats ihre Burn-out-Symptome behandeln, statt die Verhältnisse zu ändern, die sie produziert haben, hat ihren politischen Selbstanspruch aufgegeben. Privatisierte Erschöpfung ist nicht Schicksal. Sie ist eine politische Entscheidung, die jeden Morgen neu getroffen wird.

„Du bist genau so weit gekommen, wie deine Bequemlichkeit es zugelassen hat.“

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

Modul 6: Haltung statt Anpassung. Marc Aurel als Coach – und Sloterdijks „Du musst dein Leben ändern“.

MODUL-ABSCHLUSS

Drei kurze Antworten.

Wo führe ich diese Woche bewusst Reibung ein?

Welche Bequemlichkeit lasse ich los?

Was nehme ich mit?

Modul abgeschlossen am:

MODUL

6

Haltung statt Anpassung

Was starke Führung heute konkret anders macht

Haltung statt Anpassung

„Die Hindernisse, die einer guten Tat im Wege stehen, werden zur guten Tat selbst.“ – Marc Aurel, Selbstbetrachtungen V, 20

DIE LAGE

Haltung – im substanziellen Sinne – ist nicht eine Aussage. Es ist ein Verhalten unter Druck. Sie zeigt sich nicht in einer Rede, sondern in dem Moment, in dem es teuer wird, eine bestimmte Meinung zu vertreten.

Sie wird nicht durch Plakate sichtbar, sondern durch Entscheidungen, die niemand belohnt – außer langfristig. Manchmal nicht einmal dann.

Die drei Säulen der Haltung

STANDHAFTIGKEIT IST KEIN CHARAKTER, SONDERN EINE KONSTRUKTION

Führung

KLARHEIT	KONSISTENZ	KONSEQUENZ
<i>Ich weiß, was ich will.</i>	<i>Heute ist dasselbe wie gestern.</i>	<i>Ich tue, was ich sage.</i>
<i>Auch in Unsicherheit.</i>	<i>Und morgen genauso.</i>	<i>Auch wenn niemand zuschaut.</i>

Eine Säule fehlt – das Dach fällt.

Klarheit ohne Konsistenz ist Stimmung. Konsistenz ohne Konsequenz ist Lippenbekenntnis. Konsequenz ohne Klarheit ist Gewalt.

ÜBUNG 6.1 | DREI SÄULEN MEINER HALTUNG

Klarheit, Konsistenz, Konsequenz. In welcher Säule sind Sie am schwächsten – und seit wann?

Klarheit – Ich weiß, was ich will. Auch in Unsicherheit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Konsistenz – Ich sage heute dasselbe wie gestern und morgen genauso.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Konsequenz – Ich tue, was ich sage. Auch wenn niemand zuschaut.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

Meine schwächste Säule – und seit wann?

Erster Schritt zur Stärkung dieser Säule:

Haltung statt Anpassung



Aus der philosophischen Werkstatt

Marc Aurel und Epiktet: Die Stoa als Praxis

Wenn die Stoa eine moderne Marke wäre, hätte sie das beste Slogan-Portfolio der Philosophiegeschichte.

Marc Aurel war römischer Kaiser. Er schrieb seine „Selbstbetrachtungen“ nicht für ein Publikum, sondern für sich selbst – nachts, im Feldlager, zwischen Schlachten. Es ist das ehrlichste Führungsbuch, das je geschrieben wurde, weil sein Autor wusste: Niemand wird es je lesen.

Stoisches Kernprinzip: Unterscheide zwischen dem, was du beeinflussen kannst, und dem, was du nicht beeinflussen kannst. Konzentriere dich vollständig auf das Erste. Akzeptiere das Zweite ohne Drama.

Drei Sätze für Ihren Schreibtisch:

Marc Aurel: „Du hast Macht über deinen Geist – nicht über äußere Ereignisse.“

Epiktet: „Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern unsere Meinungen über die Dinge.“

Seneca: „Wer überall ist, ist nirgends.“

Acht Merkmale starker Führung

Bevor Sie weitermachen: Bewerten Sie sich selbst rechts auf jeder Skala. So sehen Sie sofort, wo Ihr Bauwerk steht – und wo es noch wackelt.

 **Aus der philosophischen Werkstatt**
Sloterdijk: Du musst dein Leben ändern


Peter Sloterdijk hat 2009 ein Buch geschrieben, das so heißt – nach einem Vers Rilkes vor einer antiken Statue: „Du musst dein Leben ändern.“

Sein Befund: Was wir Religion, Philosophie, Sport, Kunst nennen, ist im Kern dasselbe – Übung. Anthropologisch sind wir nicht „Werkzeugmacher“ (Homo faber) und nicht „Sinnsucher“ (Homo sapiens). Wir sind „Übende“ (Homo repetitivus).

Wer Haltung will, muss üben. Tag für Tag. Nicht heroisch. Methodisch.

Anders Ericsson hat empirisch belegt, was Sloterdijk philosophisch postuliert: Expertise entsteht nicht durch Talent, sondern durch deliberate practice – etwa 10.000 Stunden gezieltes, schwieriges, korrigierendes Üben. Nicht 10.000 Stunden Routine. Nicht 10.000 Stunden Workshop. 10.000 Stunden Aushalten der eigenen Unzulänglichkeit.

Übersetzt: Standhaftigkeit ist keine Eigenschaft, die man hat oder nicht hat. Sie ist ein Trainingszustand. Und wie jeder Trainingszustand verfällt sie ohne Wiederholung. Wer sie nicht übt, verliert sie. Schneller, als ihm lieb ist.

 **ÜBUNG 6.2 | SELBSTBEWERTUNG**

Bewerten Sie sich auf jeder der acht Skalen.

...entscheide vor Vollständigkeit der Daten.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TRIFFT GAR NICHT ZU

TRIFFT VOLL ZU

...SAGE NEIN OHNE RECHTFERTIGUNG.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

...gebe ankommendes Feedback.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

...behandle Mitarbeiter als Erwachsene.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

...bin freundlich, aber nicht um-jeden-Preis.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

...kenne Konsens vs. Konsequenz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

...baue Strukturen, die mich überleben.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

...ertrage Unbeliebtheit besser als Unklarheit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fünf mutige Schritte

Wählen Sie aus dieser Liste. Datieren Sie. Tun Sie es. Haken Sie ab.
Der Trick: nicht alle gleichzeitig. Einen pro Tag. Wer fünf parallel beginnt, ist in zwei Tagen ausgebrannt – und in vier wieder bei alten Mustern.

Aus der philosophischen Werkstatt

Václav Havel: Versuch, in der Wahrheit zu leben (1978)

Havel beschrieb in seinem Essay aus dem kommunistischen Untergrund das einfachste mögliche revolutionäre Verhalten: nicht mehr an der Lüge teilnehmen.

Sein Bild: Ein Gemüsehändler hängt seit zwanzig Jahren das Schild „Proletarier aller Länder, vereinigt euch“ in sein Schaufenster. Nicht aus Überzeugung. Aus Angewohnheit. Aus Anpassung.

Wenn er das Schild eines Tages nicht mehr aufhängt, beginnt etwas. Nicht Heldentum. Aber Wahrheit.

Wir alle haben unsere Schilder. Floskeln, denen wir nicht mehr glauben. Sätze, die wir sagen, weil man sie sagt. Aufgaben, die wir tun, weil man sie tut. Übungs-Vorschlag: Identifizieren Sie eines davon. Nehmen Sie es ab.

DIE LISTE

- Eine Sitzung streichen, die seit drei Monaten nichts produziert hat.
- Ein Feedback aussprechen, das ich seit Wochen aufschiebe.
- Eine unangenehme Entscheidung übernehmen, die nicht zugewiesen ist.
- In der nächsten Sitzung einmal nichts sagen. Beobachten, was passiert.
- Ein Projekt beenden, das nur läuft, weil sein Ende schwer zu erklären wäre.

ÜBUNG 6.3 | MEIN PLAN

Tragen Sie ein, planen Sie, haken Sie ab.

Sitzung streichen

Konkret:

Geplant für:

Feedback aussprechen

Konkret:

Geplant für:

Entscheidung übernehmen

Konkret:

Geplant für:

Einmal schweigen

Konkret:

Geplant für:

Projekt beenden

Konkret:

Geplant für:

MODUL 6

Mein Mitnehmen

WAS SIE JETZT WISSEN

Haltung ist nicht eine Eigenschaft, mit der Sie geboren wurden. Sie ist ein Verhalten unter Druck – das Sie täglich neu wählen. Sloterdijk hatte Recht: Wir sind Übende. Was wir nicht üben, verlieren wir.

Klarheit, Konsistenz, Konsequenz. Diese drei Wörter werden Ihnen in den nächsten Wochen begegnen. Schreiben Sie sie auf einen Post-it. Nicht weil das Aufschreiben hilft – sondern weil das Anschauen hilft.

DER POLITISCHE BEFUND

Eine Demokratie ist auch nichts anderes als ein Trainingszustand. Sie verfällt, wenn ihre Bürger aufhören, sie zu praktizieren. Sie verfällt nicht durch ihre Gegner – sie verfällt durch ihre Liebhaber, die zu bequem geworden sind, sie zu lieben.

Was für Demokratien gilt, gilt auch für Verbände, Vereine, Vorstände. Auch sie sind Übungseinheiten. Auch sie zerfallen, wenn niemand mehr übt.

Die Gegner der Demokratie sind heute nicht mehr in den Schützengräben. Sie sind in den Aufsichtsräten, in den Talkshows, in den Vorständen – und sie tragen keine Stiefel, sondern italienische Anzüge. Sie wollen die Demokratie nicht abschaffen. Sie wollen sie nur verwalten. Das ist gefährlicher. Schmitt hatte recht: Wer keine Gegner mehr hat, ist nicht überlegen. Er ist verschwunden.

„Was du heute tust, wird zur Gewohnheit. Was zur Gewohnheit wird, formt dich. Was dich formt, wird dein Leben.“

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

Praxis-Teil: Fünf ehrliche Spiegel und die Unbequeme Woche. Hier wird das Workbook unbequem – im wörtlichen Sinne.

MODUL-ABSCHLUSS

Drei letzte Antworten – nach diesem Modul ist die Theorie zu Ende.

Welche meiner drei Säulen steht heute fester als gestern?

Welche meiner Haltungs-Verpflichtungen nehme ich besonders ernst?

Was nehme ich aus den 6 Modulen insgesamt mit?

Modul abgeschlossen am:

MODUL

Praxis

Fünf ehrliche Spiegel

Checklisten zum Ausfüllen

CHECKLISTE 2

Ist mein Meeting wirklich nötig?

Lesen Sie diese Checkliste nicht zur Erheiterung. Lesen Sie sie zur Selbstprüfung.

Nur weil etwas humorvoll formuliert ist, heißt das nicht, dass es nicht ernst gemeint ist. Nicht alle Häkchen sind gleich gewichtet – aber jedes Häkchen kostet etwas.

SO GEHEN SIE VOR

- Lesen Sie die Aussage rechts.
- Setzen Sie das Häkchen, wenn die Aussage in den letzten 30 Tagen mindestens dreimal wahr war.
- Schummeln Sie nicht. Diese Seite sieht niemand.
- Tragen Sie am Ende Ihre Gesamtsumme ein.

AUSWERTUNG

4+ Häkchen: das Meeting ist tot. Sie tragen es nur noch durch die Gegend.

ZUM ANKREUZEN

Setzen Sie ein Häkchen für jede Aussage, die zutrifft.

- Es gibt eine Agenda. Sie ist seit zwei Quartalen identisch.**
- Mindestens drei Teilnehmer öffnen ihre Mails. Mindestens einer schreibt Mails über dieses Meeting.**
- Eine Person spricht 60 % der Zeit. Diese Person bin ich.**
- Es gibt nach jedem Meeting ein Folgemeeting, in dem das letzte besprochen wird.**
- Wenn ich das Meeting absage, fragt niemand warum.**
- Das einzige Ergebnis ist eine PowerPoint von 47 Folien. 12 davon Backup.**
- Wir sagen „Lass uns das in einer Arbeitsgruppe vertiefen“ – obwohl wir die Arbeitsgruppe sind.**
- Niemand kann nach dem Meeting sagen, was beschlossen wurde.**

Mein Ergebnis: Häkchen

Datum:

CHECKLISTE 3

Bin ich Führungskraft – oder Komparse meiner eigenen Position?

Lesen Sie diese Checkliste nicht zur Erheiterung. Lesen Sie sie zur Selbstprüfung.

Nur weil etwas humorvoll formuliert ist, heißt das nicht, dass es nicht ernst gemeint ist. Nicht alle Häkchen sind gleich gewichtet – aber jedes Häkchen kostet etwas.

SO GEHEN SIE VOR

- Lesen Sie die Aussage rechts.
- Setzen Sie das Häkchen, wenn die Aussage in den letzten 30 Tagen mindestens dreimal wahr war.
- Schummeln Sie nicht. Diese Seite sieht niemand.
- Tragen Sie am Ende Ihre Gesamtsumme ein.

AUSWERTUNG

5+ Häkchen: Sie sind nicht überlastet. Sie sind unterfordert. Das ist gefährlicher.

ZUM ANKREUZEN

Setzen Sie ein Häkchen für jede Aussage, die zutrifft.

- Ich habe in den letzten 30 Tagen keine einzige unpopuläre Entscheidung getroffen.
- Mein Kalender ist voll, mein Output ist es nicht.
- Ich kann mich nicht erinnern, wann ich zuletzt jemandem etwas Unangenehmes klar gesagt habe.
- Ich rede mehr über Strategie, als ich an ihr arbeite
- Mein wichtigstes Werkzeug ist die Weiterleiten-Funktion.
- Wenn jemand fragt, was ich diese Woche entschieden habe, brauche ich >10 Sekunden.
- Ich nenne Schweigen jetzt „Räume schaffen“.
- Ich freue mich auf Urlaub – aber nicht aus Erschöpfung. Aus Langeweile.

Mein Ergebnis: Häkchen

Datum:

CHECKLISTE 4

Hat mein Unternehmen ein Substanzproblem?

Lesen Sie diese Checkliste nicht zur Erheiterung. Lesen Sie sie zur Selbstprüfung.

Nur weil etwas humorvoll formuliert ist, heißt das nicht, dass es nicht ernst gemeint ist. Nicht alle Häkchen sind gleich gewichtet – aber jedes Häkchen kostet etwas.

SO GEHEN SIE VOR

- Lesen Sie die Aussage rechts.
- Setzen Sie das Häkchen, wenn die Aussage in den letzten 30 Tagen mindestens dreimal wahr war.
- Schummeln Sie nicht. Diese Seite sieht niemand.
- Tragen Sie am Ende Ihre Gesamtsumme ein.

AUSWERTUNG

4+ Häkchen: Sie haben kein Strategieproblem. Sie haben ein Substanzproblem.

ZUM ANKREUZEN

Setzen Sie ein Häkchen für jede Aussage, die zutrifft.

- Wir haben mehr Werte an der Wand als verlässliche Prozesse im Alltag.**
- Unsere strategischen Initiativen heißen alle nach Planeten, Tieren oder griechischen Göttern.**
- Niemand kann die letzten drei großen Entscheidungen benennen, aber alle erinnern sich an das Sommerfest.**
- Unser letztes „Transformationsprogramm“ war eine Umbenennung der Abteilungen.**
- Unsere Top-Mitarbeiter sagen freundliche Abschiedssätze – seit etwa zwei Jahren.**
- Wir haben mehr Beratungsbudget als Entscheidungsmandate.**
- Bei kritischen Themen sagt jemand zuverlässig „Da müssen wir die Kultur mitnehmen“.**
- Innovation findet vor allem in der Kommunikationsabteilung statt.**

Mein Ergebnis: Häkchen

Datum:

CHECKLISTE 5

Bin ich auf dem Weg zurück zur Standfestigkeit?

Lesen Sie diese Checkliste nicht zur Erheiterung. Lesen Sie sie zur Selbstprüfung.

Nur weil etwas humorvoll formuliert ist, heißt das nicht, dass es nicht ernst gemeint ist. Nicht alle Häkchen sind gleich gewichtet – aber jedes Häkchen kostet etwas.

SO GEHEN SIE VOR

- Lesen Sie die Aussage rechts.
- Setzen Sie das Häkchen, wenn die Aussage in den letzten 30 Tagen mindestens dreimal wahr war.
- Schummeln Sie nicht. Diese Seite sieht niemand.
- Tragen Sie am Ende Ihre Gesamtsumme ein.

AUSWERTUNG

5+ Häkchen pro Woche: Sie sind nicht mehr im Komfort. Willkommen zurück im Erwachsenenalter.

ZUM ANKREUZEN

Setzen Sie ein Häkchen für jede Aussage, die zutrifft.

- Ich habe diese Woche mindestens einmal Nein gesagt – ohne mich zu rechtfertigen.
- Ich habe einer Person ein Feedback gegeben, das ich vor 6 Monaten geschluckt hätte.
- Ich habe ein Meeting ersatzlos gestrichen.
- Ich habe in einer Diskussion eine Mindermeinung vertreten – aus Substanz, nicht Rebellion.
- Ich habe entschieden, ohne 14 Personen zu konsultieren.
- Ich habe heute jemandem widersprochen, der mehr Macht hat als ich.
- Ich habe heute etwas Unangenehmes gesagt, das wahr war.
- Ich habe heute eine nicht zugewiesene Aufgabe übernommen.

Mein Ergebnis: Häkchen

Datum:

MODUL

Challenge

Die Unbequeme Woche

Sieben Tage. Sieben Regeln. Eine Veränderung.

CHALLENGE

Die Unbequeme Woche

Wenn Sie nur eine Übung aus diesem Workbook umsetzen, sollte es diese sein.

DIE SIEBEN SPIELREGELN

1. Jede Entscheidung in Ihrer Hand wird am selben Tag getroffen.
2. Der Satz „Eigentlich nicht meine Baustelle“ ist verboten.
3. Jeder Konflikt wird im Moment seines Entstehens benannt.
4. Konsens wird nicht gesucht. Klarheit ist das Ziel.
5. Mindestens ein Nein pro Tag – aktiv, nicht reaktiv.
6. Mindestens ein ehrliches Feedback pro Tag.
7. Tägliches Abend-Journal: Was war heute unbequem? Was hat es gekostet? Was hat es gebracht?

„Tag drei ist der schlechteste. Ihr limbisches System wird ab Mittwoch versuchen, Sie davon zu überzeugen, dass die Übung „nicht zu Ihnen passt“. Das ist Entzug. Halten Sie durch.“

VORBEREITUNG

Bevor Sie loslegen: ein paar Klärungen.

Meine Woche beginnt am:

Wer weiß davon? (Optional – manche machen es solo, andere mit einer Begleitperson):

Was möchte ich am Ende der Woche festgestellt haben?

Was darf in dieser Woche bewusst zurückstehen?

TAG 1

Montag

HEUTE

Tag eins ist der einfachste. Genießen Sie ihn.

WORAUF SIE HEUTE BESONDERS ACHTEN

- Beobachten Sie, wie oft Ihr Gehirn versucht, eine Entscheidung aufzuschieben.
- Notieren Sie jeden Moment, in dem Sie „eigentlich“ sagen wollten.
- Bonus: Sagen Sie heute drei Mal „Nein“ – auch zu Kleinigkeiten.

TAG 1 – JOURNAL

Datum eintragen, dann den Tag protokollieren.

Datum:

Was war heute unbequem?

Was hat es mich gekostet?

Was hat es gebracht?

Heute habe ich:

- Mindestens ein klares Nein gesagt**
- Ein ehrliches Feedback gegeben**
- Eine Entscheidung am selben Tag getroffen**
- Einen Konflikt direkt benannt**
- Keinen einzigen „Komfort-Satz“ benutzt**

TAG 2

Dienstag

HEUTE

Tag zwei ist der trügerische. Sie denken: „So schwer ist das gar nicht.“

WORAUF SIE HEUTE BESONDERS ACHTEN

- Falle der zweiten Tag: Sie unterschätzen die Sache. Bleiben Sie wachsam.
- Geben Sie heute ein Feedback, das Sie sonst aufgeschoben hätten.

TAG 2 – JOURNAL

Datum eintragen, dann den Tag protokollieren.

Datum:

Was war heute unbequem?

Was hat es mich gekostet?

Was hat es gebracht?

Heute habe ich:

- Mindestens ein klares Nein gesagt**
- Ein ehrliches Feedback gegeben**
- Eine Entscheidung am selben Tag getroffen**
- Einen Konflikt direkt benannt**
- Keinen einzigen „Komfort-Satz“ benutzt**

TAG 3

Mittwoch

HEUTE

Tag drei ist der schwierigste. Hier wollen Sie aufhören.

WORAUF SIE HEUTE BESONDERS ACHTEN

- Heute ist der schwerste Tag. Das ist neurochemisch erwartbar.
- Notieren Sie dreimal, wann Sie aufgeben wollten – und warum nicht.
- Tipp: Schaffen Sie heute eine kleine, unbequeme Sache, bevor 9:00 Uhr ist.

TAG 3 – JOURNAL

Datum eintragen, dann den Tag protokollieren.

Datum:

Was war heute unbequem?

Was hat es mich gekostet?

Was hat es gebracht?

Heute habe ich:

- Mindestens ein klares Nein gesagt**
- Ein ehrliches Feedback gegeben**
- Eine Entscheidung am selben Tag getroffen**
- Einen Konflikt direkt benannt**
- Keinen einzigen „Komfort-Satz“ benutzt**

TAG 4

Donnerstag

HEUTE

Tag vier ist der erstaunlichste. Sie merken: Niemand explodiert.

WORAUF SIE HEUTE BESONDERS ACHTEN

- Stellen Sie fest: Niemand hat Sie gefeuert. Niemand schimpft. Notieren Sie das.
- Heute können Sie etwas Größeres anpacken.

TAG 4 – JOURNAL

Datum eintragen, dann den Tag protokollieren.

Datum:

Was war heute unbequem?

Was hat es mich gekostet?

Was hat es gebracht?

Heute habe ich:

- Mindestens ein klares Nein gesagt**
- Ein ehrliches Feedback gegeben**
- Eine Entscheidung am selben Tag getroffen**
- Einen Konflikt direkt benannt**
- Keinen einzigen „Komfort-Satz“ benutzt**

TAG 5

Freitag

HEUTE

Tag fünf ist der freie. Sie haben mehr Energie als am Montag.

WORAUF SIE HEUTE BESONDERS ACHTEN

- Heute prüfen: Welche Routine ist plötzlich leichter geworden?
- Welche unbequeme Entscheidung steht noch aus?

TAG 5 – JOURNAL

Datum eintragen, dann den Tag protokollieren.

Datum:

Was war heute unbequem?

Was hat es mich gekostet?

Was hat es gebracht?

Heute habe ich:

- Mindestens ein klares Nein gesagt**
- Ein ehrliches Feedback gegeben**
- Eine Entscheidung am selben Tag getroffen**
- Einen Konflikt direkt benannt**
- Keinen einzigen „Komfort-Satz“ benutzt**

TAG 6

Samstag

HEUTE

Tag sechs ist der bewusste. Was tun Sie aus Gewohnheit, was aus Überzeugung?

WORAUF SIE HEUTE BESONDERS ACHTEN

- Heute Inventur: Was ist Gewohnheit, was Überzeugung?
- Welche unbequeme Sache fühlt sich plötzlich normal an?

TAG 6 – JOURNAL

Datum eintragen, dann den Tag protokollieren.

Datum:

Was war heute unbequem?

Was hat es mich gekostet?

Was hat es gebracht?

Heute habe ich:

- Mindestens ein klares Nein gesagt**
- Ein ehrliches Feedback gegeben**
- Eine Entscheidung am selben Tag getroffen**
- Einen Konflikt direkt benannt**
- Keinen einzigen „Komfort-Satz“ benutzt**

TAG 7

Sonntag

HEUTE

Tag sieben ist der reflektierende. Sie schauen zurück und nicht nach vorn.

WORAUF SIE HEUTE BESONDERS ACHTEN

- Heute schauen Sie zurück, nicht nach vorn.
- Schreiben Sie nicht den Wochenrückblick. Den machen wir auf der nächsten Doppelseite.

TAG 7 – JOURNAL

Datum eintragen, dann den Tag protokollieren.

Datum:

Was war heute unbequem?

Was hat es mich gekostet?

Was hat es gebracht?

Heute habe ich:

- Mindestens ein klares Nein gesagt**
- Ein ehrliches Feedback gegeben**
- Eine Entscheidung am selben Tag getroffen**
- Einen Konflikt direkt benannt**
- Keinen einzigen „Komfort-Satz“ benutzt**

CHALLENGE

Wochenrückblick

SIEBEN TAGE UNBEQUEMLICHKEIT

Sie haben es geschafft. (Falls nicht: Sie haben es trotzdem geschafft, weil Sie weiter gemacht haben.)

Bevor Sie zum Abschluss-Modul übergehen: ein ehrlicher Wochenrückblick. Schriftlich.

WAS NÄCHSTE WOCHE ZÄHLT

Eine Woche Unbequemlichkeit ist kein Charakterumbau. Sie ist ein Stresstest. Was Sie als wertvoll erlebt haben, wird auf Dauer nur halten, wenn Sie es bewusst weiterführen – mindestens 1–2 dieser sieben Regeln in Ihren Alltag übernehmen.

„Was du sieben Tage durchgehalten hast, kannst du auch sieben Wochen. Was du sieben Wochen durchgehalten hast, kannst du sieben Monate. Und so weiter.“

Wochenrückblick

Was hat sich in dieser Woche verändert?

Der härteste Moment der Woche:

Die wertvollste Entscheidung:

Die überraschendste Reaktion meiner Umgebung:

Was nehme ich dauerhaft mit?

Mein Standhaftigkeits-Niveau heute (1–10):

Beim Standort-Check vor 6 Wochen war es:

Differenz:

MODUL

Abschluss

Mein Standhaftigkeits-Vertrag

Eine Vereinbarung mit sich selbst

ABSCHLUSS

Mein Standhaftigkeits-Vertrag

ABSCHLUSS

Mein Standhaftigkeits-Vertrag

Diesen Vertrag schließen Sie mit niemandem als sich selbst. Niemand wird Sie kontrollieren. Niemand wird Sie loben. Es ist eine Vereinbarung zwischen Ihnen heute und Ihnen in einem Jahr.

Das Besondere: Verträge mit sich selbst sind die einzigen, die nicht vor Gericht enden – aber die einzigen, die alle anderen Verträge in Ihrem Leben prägen.

DREI VERPFLICHTUNGEN

Bewusst klein gehalten: drei Verhaltensweisen behalten, drei loslassen, eine Person als Erinnerer. Mehr braucht es nicht. Mehr funktioniert auch nicht.

WICHTIG: WIEDERVORLAGE

Tragen Sie ein Datum für die Wiedervorlage in 90 Tagen ein. Setzen Sie es als Kalendereintrag. Lesen Sie an diesem Tag den Vertrag erneut. Der wichtigste Moment des Workbooks ist nicht heute. Es ist der 90-Tage-Termin.

„Standhaftigkeit ist nicht ein Charakter, mit dem man geboren wird. Sie ist eine Tagesentscheidung – jeden Morgen erneut, gegen die Schwerkraft des Komforts.“

MEIN VERTRAG

In den nächsten 12 Monaten verpflichte ich mich:

1. Drei Verhaltensweisen, die ich beibehalte:

2. Drei Verhaltensweisen, die ich loslasse:

3. Eine Person, die mich daran erinnern darf, wenn ich vergesse:

Datum:

Unterschrift:

Wiedervorlage in 90 Tagen am:

ANHANG

Weiterführende Begleitung

Dieses Workbook ist ein Werkzeug. Es ersetzt kein Coaching, keine Therapie und kein Gespräch unter Vertrauten. Wer nach diesen Seiten weitergehen will, sollte das nicht allein tun.

An dieser Stelle empfehle ich Ihnen mit ausdrücklicher Überzeugung eine Adresse, die zu diesem Workbook passt:

IRENA STAUDENMAIER

Business Coach · Gastrednerin · Gastdozentin · angehende DBA

Irena Staudenmaier ist eine erfahrene Managementexpertin und ehemalige Verbandsdirektorin mit Schwerpunkt strategisches Management und Organisationsentwicklung. Sie verbindet praktische Führungserfahrung mit philosophischer Tiefe – eine seltene Kombination, die genau das trägt, woran dieses Workbook arbeitet.

Ihr Buch „Die Bedeutung von Dankbarkeit in einer digitalen Welt“ (Springer, 2024) und ihr eigenes Business Coaching Workbook sind die natürliche Fortsetzung dessen, was Sie hier begonnen haben.

„Sei ein Philosoph; aber inmitten deiner Philosophie bleibe ein Mensch.“ – Leitsatz von Irena Staudenmaier

KONTAKT & WERKE

Wenn Sie weitergehen wollen, dort erreichen Sie sie.

ADRESSE

Irena Staudenmaier – Business Coaching
Blumenstraße 12
89558 Böhmenkirch

KONTAKT

info@irenastaudenmaier.de
+49 (0) 160 63 77 240
www.irenastaudenmaier.de

WERKE

- Die Bedeutung von Dankbarkeit in einer digitalen Welt (Springer, 2024)
- Business Coaching Workbook (digital)

*Referenz: „Höchste fachliche Kompetenz, Motivation der Studierenden, Teamgeist, durchsetzt von ethischem Anspruch und sozialer Kompetenz.“
(Erika Umhau)*



Werkzeuge danach

EMPFOHLENE LEKTÜRE

Diese Werke haben dieses Workbook geprägt. Sie sind keine „leichte Lektüre“. Sie sind Werkzeuge.

PHILOSOPHIE & POLITIK

- Hannah Arendt – Eichmann in Jerusalem (1963)
- Marc Aurel – Selbstbetrachtungen
- Byung-Chul Han – Müdigkeitsgesellschaft (2010)
- Václav Havel – Versuch, in der Wahrheit zu leben (1978)
- Niccolò Machiavelli – Der Fürst
- Friedrich Nietzsche – Also sprach Zarathustra
- Carl Schmitt – Der Begriff des Politischen (1932; mit kritischer Distanz)
- Peter Sloterdijk – Du musst dein Leben ändern (2009)
- Alexis de Tocqueville – Über die Demokratie in Amerika (1835/1840)
- Irena Staudenmaier – Die Bedeutung von Dankbarkeit in einer digitalen Welt (Springer, 2024)

NEUROBIOLOGIE & VERHALTEN

- Solomon Asch – Konformitätsexperimente (1951)
- Lisa Feldman Barrett – How Emotions Are Made (2017)
- Antonio Damasio – Descartes' Irrtum (1994)
- Frans de Waal – Der Affe in uns
- David Eagleman – Inkognito (2011)
- Anders Ericsson – Peak: Secrets from the New Science of Expertise
- Daniel Kahneman – Schnelles Denken, langsames Denken
- Bibb Latané & John Darley – The Unresponsive Bystander (1968)
- Joseph LeDoux – The Emotional Brain (1996)
- Bruce McEwen – Allostatistische Last und chronischer Stress
- Stanley Milgram – Obedience to Authority (1974)
- Giacomo Rizzolatti – Empathie und Spiegelneurone (2008)
- Robert Sapolsky – Why Zebras Don't Get Ulcers
- Wolfram Schultz – Predictive reward signal of dopamine neurons (1998)

LETZTE WORTE

Bleiben Sie standhaft.
Bleiben Sie klar.
Bleiben Sie menschlich.

**Standhaftigkeit ohne Wärme ist Härte.
Wärme ohne Standhaftigkeit ist Beliebigkeit.**

Erst beides zusammen ist Führung.

Eine Demokratie braucht Bürger, die unbequem sind. Eine Organisation braucht Führungskräfte, die widersprechen. Ein Verband braucht Menschen, die mehr wollen als Funktionieren. Wenn Sie diese Seiten ernst genommen haben, sind Sie auf dem Weg, einer von ihnen zu werden. Das ist anstrengend. Es lohnt sich. Niemand wird es Ihnen danken. Niemand muss es.

– ENDE DES WORKBOOKS –

Aber nicht der Praxis. Die fängt jetzt erst an.