

#Entscheidungen treffen



**Mach den Selbsttest:  
Welcher Entscheidungstyp  
bist du?**

**2. Systemischer ifsm-Kongress:  
Wir können nicht nicht entscheiden**

**Neue Wege der  
Entscheidungsfindung in Teams**

**Systemisch entscheiden als  
Führungskraft – was heißt das?**

**Outplacement:  
Warum Trennung heute anders  
gedacht werden müssen**

# Inhalt

Editorial ifsmNews 2026 ..... 5

Entscheidungen  
aus Bewusstheit ..... 6

Wenn Führungskräfte systemisch  
entscheiden – was heißt das? .... 12

Geteilte Führung:  
ein systemischer Blick auf die  
Zukunft von Leadership ..... 18

Selbsttest: Wie triffst du  
Entscheidungen? ..... 22

Resilienz erleben – wie die  
evm-Gruppe ihre Mitarbeitenden  
mental stärkt ..... 28

Neue Wege der  
Entscheidungsfindung  
in Teams ..... 30

Outplacement ..... 34

Entscheidungen  
herbeiführen in einem  
komplexen B2B-Umfeld ..... 38

Grandiose  
Bauchentscheidung? ..... 46

2. Kongress zur systemischen  
Führung: Wir können nicht  
nicht entscheiden ..... 52



**Bewusstheit**  
schafft  
Entscheidung!



**12**  
**Systemisch**  
Entscheidungen  
treffen



**18**  
**Geteilte**  
Führung

**22**

Selbsttest:  
Welcher  
**Entscheidungstyp**  
bist Du?





28

**Praxisbericht**  
**evm:**  
Resilienz  
erleben

30

Entscheidungen  
in **Teams**



34

Professionelles  
**Outplacement**

38

Entscheidungen treffen  
im **komplexen**  
**B2B-Umfeld**



46

**Bauchentscheidung** oder  
vernunftgesteuertes Kalkül?



# Hier gibt's was auf die Ohren.

Nach über zehn Jahren gab es im letzten Jahr unsere ifsm-News nicht nur zu lesen, sondern auch zu hören. Nachdem uns so viel positives Feedback erreicht hat, haben wir uns entschieden, die ifsm-News auch in diesem Jahr wieder als Podcast zur Verfügung zu stellen. Hör doch gleich rein: Über die QR-Codes findest du die aktuellen Folgen auf Spotify und Apple Podcasts.

Anhören auf  
Apple Podcasts



Spotify



## Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir können nicht nicht entscheiden.“ Dieser Gedanke begegnet uns immer wieder in der systemischen Arbeit. Denn selbst wenn wir eine Entscheidung aufschieben oder bewusst nichts tun, treffen wir eine Wahl. Wir entscheiden uns dafür, dass das, was ist, erst einmal so bleibt. Oder dafür, dass andere Menschen, Dynamiken oder äußere Umstände die Richtung bestimmen.

Gerade in einer Zeit, in der Organisationen, Märkte und ganze Branchen im Wandel sind, wird der bewusste Umgang mit Entscheidungen immer wichtiger. Führung beispielsweise bedeutet heute häufig, mit Unsicherheit umzugehen, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen – und dennoch handlungsfähig zu bleiben.

In dieser Ausgabe unserer ifsmNews beleuchten wir das Thema Entscheidungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Klaus Kissel beschreibt in seinem Beitrag zum systemischen Entscheiden, warum Entscheidungen nie im luftleeren Raum entstehen und weshalb es hilfreich ist, die Dynamiken des gesamten Systems mitzudenken.

Christine Will widmet sich der Frage, wann wir unserem Bauchgefühl vertrauen können – und wann nicht. Sie zeigt, wie Intuition und analytisches Denken zusammenwirken – und warum beide ihren Platz im Entscheidungsprozess haben.

Und auch Entscheidungen gemeinsam im Team zu treffen, kann häufig ein klarer Vorteil sein. Welche Methoden dabei helfen können, die Beteiligung zu erhöhen und gleichzeitig tragfähige Entscheidungen zu ermöglichen, zeigt Timo Gerst in seinem Artikel über neue Wege der Entscheidungsfindung in Teams.

Menschen bewegen.  
Zukunft gestalten.

Im Praxisbericht der evm-Gruppe wird zudem deutlich, welche bewusste Entscheidung Organisationen in Zeiten der Transformation treffen können: nämlich die mentale Stärke ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen. Mit einer Workshopreihe zur Stärkung der Resilienz setzt das Unternehmen ein starkes Zeichen dafür, wie wichtig innere Stabilität ist, um auch in herausfordernden Veränderungsprozessen handlungsfähig zu bleiben.

Vielleicht stehst auch du gerade vor einer Entscheidung. Die Beiträge unserer ifsmNews laden dich dazu ein, das Thema Entscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Vielleicht ist auch der ein oder andere Gedanke dabei, der dich in deiner eigenen Entscheidungsfindung begleitet.

Und wer weiß: Vielleicht zeigt sich beim Lesen, dass du innerlich längst entschieden hast – und es vielmehr darum geht, diese Entscheidung nun zu leben.

Viel Spaß beim Lesen.

### Sabrina Arnold

Geschäftsführerin & Gründerin a.l.c. by ifsm



ifsm.wirkt.



# Entscheidungen aus **Bewusstheit**

Warum nicht die Entscheidung entscheidend ist – sondern der Zustand, aus dem heraus wir wählen.

VON ANGELA KISSEL

Trainerin, Coach & systemische  
Therapeutin ifsm



**T**homas steht am Fenster seines Büros. Draußen liegt der Januar schwer über der Stadt. Das Licht ist grau, fast farblos. Unten auf dem Parkplatz schließt jemand hastig eine Autotür. Ein ganz gewöhnlicher Morgen – und doch fühlt sich nichts gewöhnlich an.

Vor wenigen Minuten hat er die Nachricht erhalten: Eine seiner wichtigsten Mitarbeiterinnen hat gekündigt. Schlüsselperson. Leistungsträgerin. Vertrauensfigur im Team.

Seit Wochen läuft ein anspruchsvolles Projekt. Deadlines sind eng, die Erwartungen hoch. Und nun das.

Thomas spürt, wie sich sein Brustkorb zusammenzieht. Ein feines Ziehen, das sich schnell zu Druck verdichtet. Gedanken rasen los, noch bevor er sie bewusst formulieren kann.

Was, wenn das Projekt kippt? Was, wenn das Team überfordert ist? Was, wenn die Geschäftsführung an ihm zweifelt?

Noch bevor er eine Entscheidung trifft, ist innerlich bereits etwas entschieden: Alarm. Und genau hier beginnt die eigentliche Geschichte jeder Entscheidung.



## Der Moment vor der Entscheidung

Wir sprechen oft über Entscheidungen, als seien sie ein rationaler Akt. Informationen sammeln. Optionen vergleichen. Risiken abwägen. Beschluss fassen.

Doch das Entscheidende geschieht meist davor.

In dem Moment, in dem sich etwas in uns zusammenzieht. In dem Moment, in dem Unsicherheit auftaucht. In dem Moment, in dem der innere Druck wächst.

Es gibt Entscheidungen, die wir treffen, weil sie stimmig sind. Und es gibt Entscheidungen, die wir treffen, weil wir die Spannung nicht länger aushalten.

Im beruflichen Alltag – ob in Führung, Beratung oder Projektarbeit – begegnen uns beide Varianten

ständig. Projekte stocken. Erwartungen widersprechen sich. Verantwortlichkeiten sind unklar. Irgendwann entsteht dieses vertraute Gefühl: Jetzt muss etwas entschieden werden.

Doch häufig ist es nicht die Situation selbst, die drängt. Es ist unser innerer Zustand.

Solange wir innerlich unter Druck stehen, sieht alles nach Entweder-oder aus. Handeln oder abwarten. Kontrollieren oder loslassen. Angreifen oder zurückziehen.

Das Denken wird binär. Der Möglichkeitsraum schrumpft.

## Zwei Zustände, aus denen wir entscheiden

In der systemischen Entscheidungs- und Organisationsarbeit wird zwischen unterschiedlichen inneren Zuständen unterschieden. Vereinfacht lassen sie sich als Mangel und Fülle beschreiben.

Mangel ist kein äußerer Umstand. Es ist ein inneres Erleben. Das Gefühl, nicht genug Zeit, nicht genug Kontrolle, nicht genug Sicherheit zu haben.

Im Zustand von Mangel verengt sich unsere Wahrnehmung. Komplexität wird als Bedrohung erlebt. Ambivalenz als Zumutung. Wir wollen Klarheit – sofort.

Neurobiologisch betrachtet übernimmt das Alarmsystem. Der Körper bereitet sich auf Reaktion vor. Differenzierung kostet Energie – und Energie wird gespart.



Im Zustand von Fülle hingegen weitet sich Wahrnehmung. Widersprüche dürfen nebeneinander existieren. Nicht alles muss sofort aufgelöst werden. Neue Perspektiven werden sichtbar.

Fülle bedeutet nicht, dass alles gut ist. Es bedeutet, dass wir innerlich weit genug sind, um mit dem, was ist, in Beziehung zu bleiben.

Diese Zustände wechseln. Sie sind keine Charaktereigenschaften, sondern dynamische Prozesse.

### Wenn entscheiden zur Spannungsreduktion wird

Thomas sitzt inzwischen an seinem Schreibtisch. Vor ihm liegen Notizen. Optionen. To-do-Listen.

Sofort Ersatz suchen? Projekt pausieren? Umstrukturieren?

Doch egal, welchen Gedanken er verfolgt – keiner fühlt sich wirklich richtig an.

Er merkt: Es geht gerade weniger um die beste Lösung. Es geht darum, den Druck loszuwerden.

Viele Führungskräfte kennen diesen Punkt. Alle Fakten sind bekannt. Argumente wurden abgewo-

gen. Und dennoch fühlt sich keine Entscheidung tragfähig an.

Der Grund liegt selten im Inhalt. Er liegt im Entscheidungsraum.

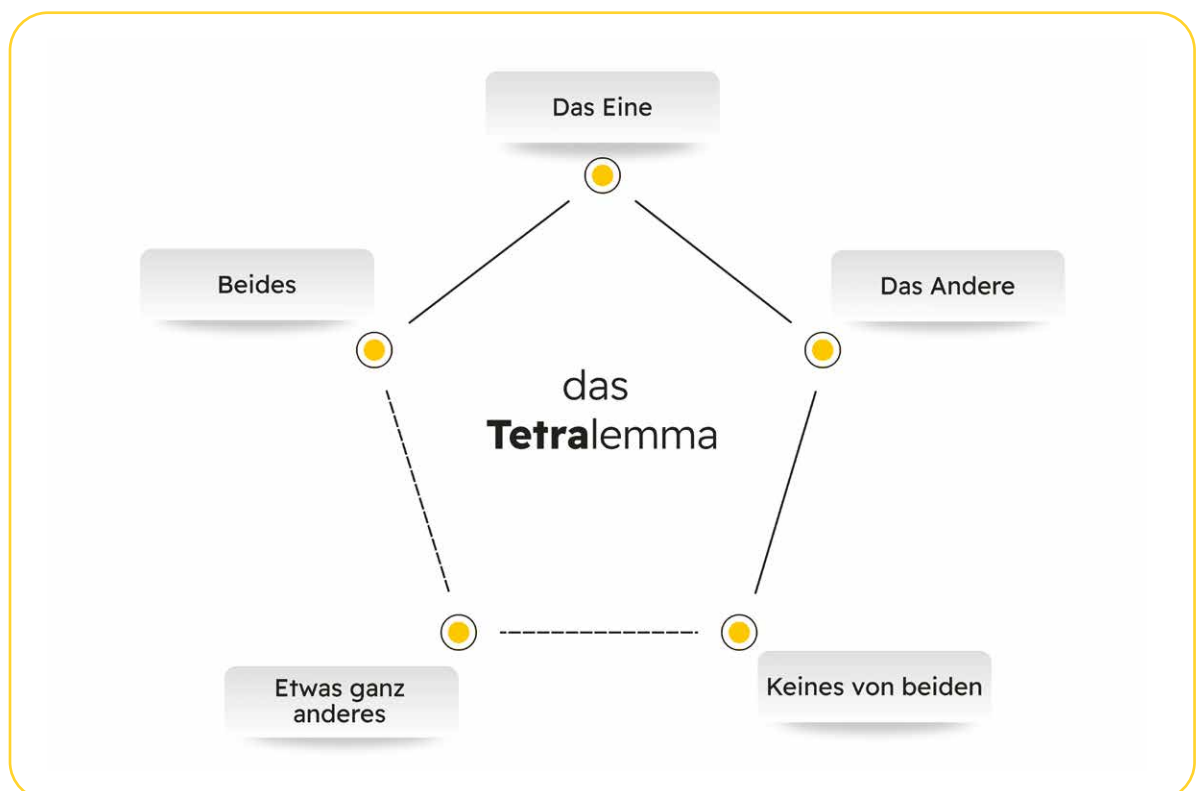
Solange dieser Raum innerlich eng ist, erscheinen nur wenige Alternativen sichtbar. Diese wirken unattraktiv und lösen inneren Widerstand aus. So wird entschieden, zum Versuch, die Spannung zu beenden, statt eine wirklich stimmige Wahl zu treffen.

Doch gute Entscheidungen entstehen nicht aus Erschöpfung. Sie entstehen aus Weite.

### Woran Sie erkennen, dass Sie aus Enge entscheiden

- Es scheint, als gäbe es nur wenige oder stark begrenzte Optionen.
- Diese wirken wenig attraktiv oder nicht stimmig.
- Die Entscheidung fühlt sich dringlicher an, als sie tatsächlich ist.
- Ihr Hauptziel ist es endlich Klarheit zu haben und die Spannung zu beenden.

Wenn diese Anzeichen auftauchen, lohnt es sich, nicht sofort die Optionen zu prüfen – sondern den inneren Zustand.



## Der Perspektivwechsel – das Tetralemma

In der systemischen Strukturarbeit wird zur Erweiterung festgefahrener Entscheidungsräume das Tetralemma genutzt. Es wurde unter anderem von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer weiterentwickelt.

Das Tetralemma beschreibt fünf Positionen, die jedes scheinbar binäre Dilemma weiten können:

1. Das Eine.
2. Das Andere.
3. Beides.
4. Keines von beiden.
5. Etwas ganz anderes.

Diese fünf Perspektiven öffnen nicht nur neue Handlungsoptionen, sondern sie verändern den inneren Zustand.

Übertragen auf Thomas' Situation:

Das Eine: Sofort Ersatz einstellen.

Das Andere: Projekt stoppen oder abgeben.

Beides: Übergangslösung schaffen und parallel neu besetzen.

Keines von beiden: Bewusst nicht sofort entscheiden und beobachten.

Etwas ganz anderes: Das Team einbeziehen, Verantwortung teilen, Vertrauen praktizieren.

Als Thomas diese Perspektiven im Coaching durchgeht, bemerkt er etwas Entscheidendes:

Er hing nicht zwischen zwei Lösungen fest.

Er hing zwischen zwei inneren Haltungen fest:

Kontrolle oder Ohnmacht.

Und plötzlich wird etwas sichtbar, das zuvor verborgen war: Vertrauen.

Nicht als naive Hoffnung. Sondern als bewusste Entscheidung, Verantwortung zu teilen.

## Vom Widerstand zur Annahme

Thomas bleibt stehen. Er spürt die Enge in seiner Brust. Er atmet bewusst.

Er versucht nicht, die Angst wegzudrücken. Er analysiert sie nicht. Er bleibt bei ihr.

Und in dieser Stille geschieht etwas Unerwartetes: Die Angst verliert ihre Härte. Sie wird weicher. Fast

menschlich. Er merkt: Sie will ihn schützen.

Diese Bewegung – vom Widerstand zur Annahme – verändert den inneren Zustand. Der Atem wird ruhiger. Der Blick weiter. Die Entscheidung ist noch nicht gefallen – aber der Raum ist größer.

Nicht das Problem hat sich verändert. Sondern seine Haltung.

## Äußere Klarheit braucht innere Klarheit

Einige Tage später sitzt Thomas mit seinem Team zusammen. Er legt die Situation offen auf den Tisch. Er bittet um Ideen. Er teilt Verantwortung.

Was zuvor wie ein Kontrollverlust wirkte, wird zu einer Bewegung. Das Team entwickelt Übergangslösungen. Aufgaben werden neu verteilt. Ein Kollege übernimmt temporär zusätzliche Verantwortung.

Die Lösung ist nicht perfekt. Aber sie ist tragfähig. Und sie wäre nicht entstanden, wenn Thomas aus Angst entschieden hätte.

Hier zeigt sich eine zentrale Erkenntnis: Entscheidungsfähigkeit ist weniger Technik – als Zustandskompetenz.

Sie bedeutet, den eigenen inneren Zustand wahrzunehmen und bewusst zu gestalten, bevor eine Entscheidung getroffen wird.

## Drei praktische Impulse für den Alltag

1. Prüfen Sie bei Entscheidungsdruck zuerst Ihren inneren Zustand – nicht die Optionen.
2. Wenn nur zwei Möglichkeiten sichtbar sind, ist der Entscheidungsraum meist zu klein.
3. Gute Entscheidungen entstehen häufig erst, wenn sie nicht mehr erzwungen werden müssen.

## Methodenkasten: Das Tetralemma in der Praxis

Hintergrund: Das Tetralemma stammt ursprünglich aus der indischen Logik und wurde in der systemischen Strukturarbeit weiterentwickelt. Es erweitert klassische Entweder-oder-Situationen bewusst um zusätzliche Perspektiven.

Vorgehen im Coaching oder in der Selbstreflexion:

1. Benennen Sie klar die beiden scheinbaren Gegensätze.
2. Erforschen Sie bewusst die Position „beides“.
3. Prüfen Sie die Perspektive „Keines von beiden“.
4. Öffnen Sie sich für „Etwas ganz anderes“ – ohne sofortige Bewertung.
5. Beobachten Sie, wie sich Ihr innerer Zustand währenddessen verändert.

Ziel ist nicht die perfekte Lösung. Ziel ist ein veränderter Entscheidungszustand.

## Zusammenfassung

Entscheiden aus Fülle heißt nicht, immer gelassen zu sein. Es heißt, sich selbst wahrzunehmen – auch

wenn es eng wird. Zu merken, wann Angst lenkt – und bewusst eine andere Haltung einzunehmen.

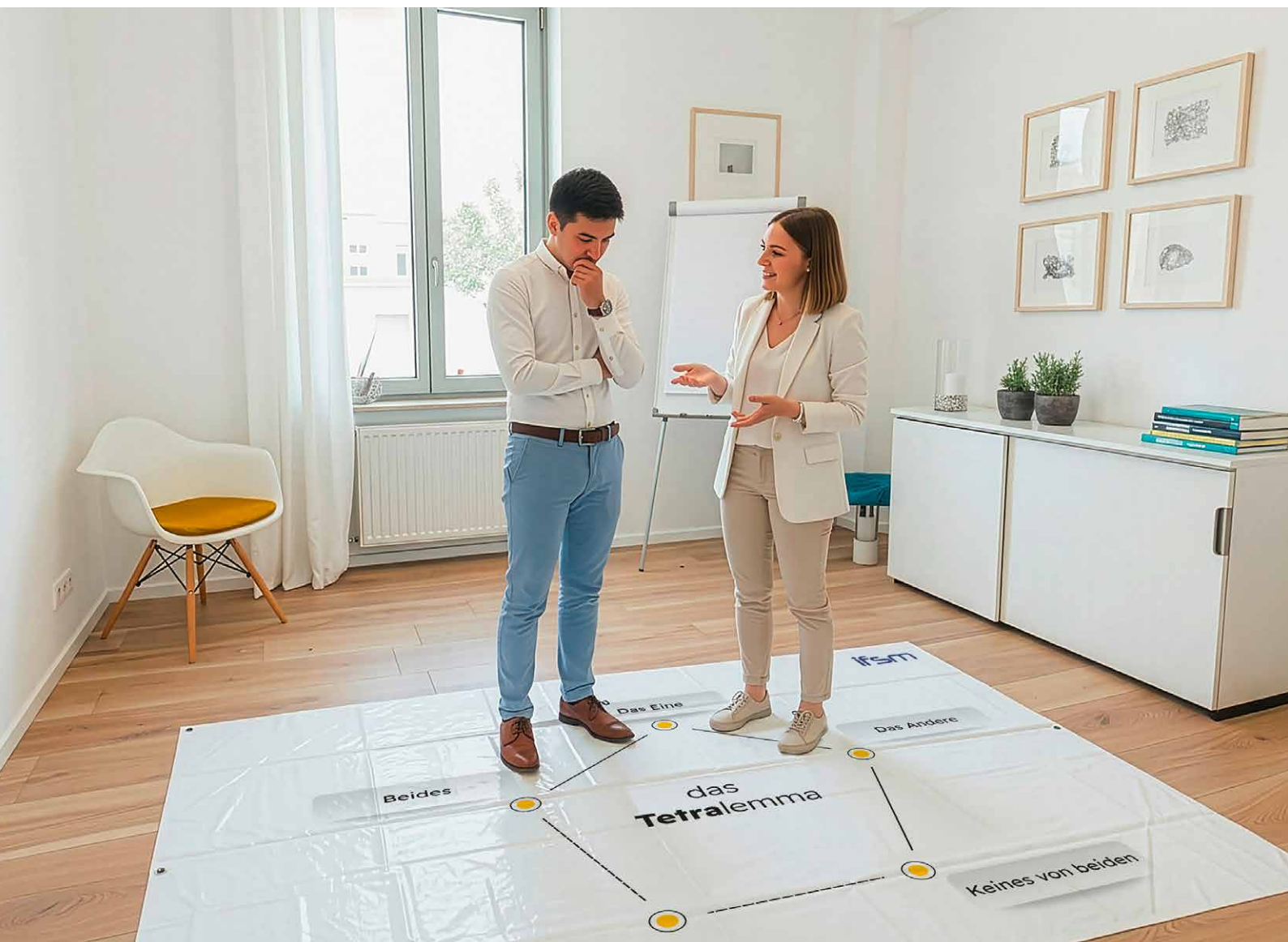
Bewusstsein ist keine Entscheidung. Aber jede gute Entscheidung ist ein Ausdruck von Bewusstsein.

Vielleicht beginnt gute Führung genau hier: Nicht im schnellen Beschließen, sondern im Gestalten des inneren Raums, in dem Entscheidungen möglich werden.

Literaturhinweise:

Varga von Kibéd, Matthias / Sparrer, Insa: Ganz im Gegenteil.

Erb, Karl: Die Ordnung des Erfolgs.





Bewusstsein ist  
keine **Entscheidung**.

Aber jede gute Entscheidung ist  
ein Ausdruck von **Bewusstsein**.





# Wenn Führungskräfte **systemisch** entscheiden – was heißt das?

VON KLAUS KISSEL

Geschäftsführer und  
mitgründer von ifsm



**E**ntscheiden gilt als eine der zentralen Kompetenzen von Führungskräften. Und doch erleben viele Führungskräfte genau hier eine besondere Unsicherheit: Egal, wie entschieden wird – Zustimmung ist selten eindeutig. Häufig gibt es Kritik, Zweifel oder widersprüchliche Erwartungen. Auch gesellschaftlich kennen wir dieses Phänomen, etwa wenn in der Politik „endlich eine Entscheidung“ gefordert wird.

Führungskräfte entscheiden jedoch nie im luftleeren Raum. Sie handeln stets eingebettet in komplexe soziale Systeme, geprägt von Erwartungen, organisationalen Dynamiken und den eigenen Wahrnehmungsgrenzen. Entscheidungen sind daher niemals rein individuell – sie entstehen immer im Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven.

Gerade deshalb lohnt sich ein Blick auf das systemische Entscheidungsverständnis.

## Was systemisch entscheiden nicht heißt!

Systemisch entscheiden bedeutet nicht, spontan „aus dem Bauch heraus“ zu handeln, sich ausschließlich an Erwartungen des Umfelds zu orientieren oder rein logisch auf Basis vermeintlich objektiver Fakten zu entscheiden.

Systemisches Entscheiden erfordert eine erweiterte Perspektive, die den Gesamtkontext berücksichtigt – und paradoxerweise kann genau diese Perspektive Entscheidungen sogar erleichtern und beschleunigen.

## „Mit logischen Schlussfolgerungen kommt man häufig nicht zur Entscheidung“

Im Führungsalltag wirkt Entscheiden oft wie ein rationaler Prozess: Informationen sammeln, analysieren, abwägen – und am Ende ergibt sich scheinbar die „richtige“ Lösung. Doch gerade in Zeiten von Ambiguität und Unsicherheit stößt Logik an ihre Grenzen. Sie führt häufig nicht zur Entscheidung, sondern in ein Dilemma.



Logisch zu einer Schlussfolgerung zu gelangen bedeutet, den vorhandenen Informationen zu folgen. Das ist Erkenntnisarbeit, aber noch keine Entscheidung.

Wer ausschließlich logisch vollzieht,

- besetzt zwar formal die Führungsrolle,
- entscheidet aber nicht aktiv,
- und wird – systemtheoretisch gesprochen – eher vom Führenden zum Geführten, weil sie oder er den Logiken anderer folgt.

Entscheidungen sind damit immer auch Kontingenzbewältigung: Die Anerkennung, dass es mehrere mögliche Wege gibt – und es dennoch gilt, einen davon zu wählen.



## Die Falle der Informations-sättigung

Viele Führungskräfte verwechseln die Sammlung von Informationen mit dem Entscheiden. Niklas Luhmann (Systemtheoretiker) würde dazu sagen: Diese Führungskräfte glauben, Unsicherheit durch mehr Kommunikation beseitigen zu können. Doch komplexe Systeme bleiben **grundsätzlich unvorhersehbar**.

Wer erst dann entscheidet, „wenn alle Informationen vorliegen“, verzögert nicht nur – er vermeidet sogar eine Entscheidung. **Anders ausgedrückt, wer nicht entscheidet – entscheidet sich eben auch – nämlich für den Fortbestand der „offenen Entscheidung“.**

Es ist also wichtig, dass Führungskräfte erkennen, dass der Moment völliger Informiertheit nie eintre-

ten wird. Systemisches Entscheiden akzeptiert deshalb die Unvermeidbarkeit von Unsicherheit.

## Die Geschichte vom Vater, dem Sohn und dem Esel

Der österreichische Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (+2007) erzählte zu Lebzeiten in seinen Vorträgen hierzu gerne eine bekannte Geschichte:

„Ein Vater geht mit seinem Sohn und einem Esel durch verschiedene Dörfer. Zunächst sitzt der Sohn auf dem Esel, der Vater geht zu Fuß. Die Passanten sagen: „Was für ein ungezogener Junge! Er lässt seinen alten Vater laufen.“ Daraufhin setzt sich der Vater auf den Esel und der Junge läuft nebenher. In der nächsten Gruppe heißt es: „Was für ein herzloser Mann! Er reitet bequem, während sein Kind laufen muss.“ Also setzen sich beide auf den Esel. Die nächsten Beobachter schimpfen: „So eine Tierquälerei! Der arme Esel!“ Also steigen beide ab und lassen den Esel laufen. Nun heißt es: „Wie dumm kann man sein? Sie haben einen Esel und nutzen ihn nicht.“

Die Moral: Egal welche Entscheidung der Vater trifft – aus der jeweiligen Perspektive ist sie immer falsch. Jede Option ist in irgendeinem Kontext kritisierbar, jede Wahl für manche plausibel und für andere absurd.

## Was Führung daraus lernen kann

Diese Geschichte zeigt eindrücklich, was systemische Theorie beschreibt:

Entscheidungen sind nie objektiv richtig oder falsch. Sie sind immer abhängig von Beobachtung, Kontext und Perspektive.

Systemische Führung akzeptiert deshalb:

- dass jede Entscheidung für manche sinnvoll und für andere falsch erscheint,
- dass Ambiguität ein Normalzustand ist und
- dass Führung darin besteht, trotz dieser Ambiguität handlungsfähig und entscheidungsfähig zu bleiben.

Die erweiterte Perspektive, die es gilt einzunehmen ermöglicht, diese Vielperspektivität mitzudenken, ohne sich von ihr lähmen zu lassen.



## Systemisch entscheiden heißt verantwortungsvoll entscheiden

Systemische Entscheidungen sind also:

- bewusst
- kontextsensibel
- reflektiert (hier insbesondere die eigene Sichtweisen, Hypothesen und Emotionen hinterfragend)
- und nie bloß logische Ableitungen

Man könnte auch sagen: Systemische Entscheidungen entstehen aus einer erweiterten Perspektive, die sowohl die Komplexität des Systems als auch die **Grenzen des eigenen Wissens mit einbezieht**.

## Systemisch entscheiden im Führungsalltag: Ein Beispiel mit einem „Low Performer“

Hierzu ein besonders typisches Szenario im Führungsalltag:

Eine Mitarbeitende liefert dauerhaft unterdurchschnittliche Leistung. Die Situation ist emotional, arbeitsrechtlich komplex und sensibel im Hinblick auf das Team.

Eine zum Teil impulsive oder eindimensionale Sicht wäre:

- „Ich muss hart durchgreifen.“
- „Der betroffene Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin erwartet Gnade!“

- „Ich muss die Person unbedingt halten und entwickeln.“
- „Ich muss meinen anderen Mitarbeitenden zeigen, dass ich konsequent bin.“
- „HR erwartet sicher, dass ich dokumentiere.“
- „Das Team hält mich für schwach, wenn ich nicht reagiere.“

All das sind situative Erwartungen, die aus den eigenen Emotionen oder Glaubenssätzen heraus entstehen. Oder es sind Forderungen des Systems, welches mich als Führungskraft umgibt. Doch systemisches Entscheiden berücksichtigt diese Erwartungen in der Kommunikation. Es macht aber im Sinne der vorgenannten Eselsgeschichte keinen Sinn, sich nach diesen Erwartungen kategorisch auszurichten. Es braucht eine weitere Perspektive, die folgende Fragen berücksichtigt:

## Systemische Leitfragen:

### 1. Welche Muster sehe ich im Verhalten – und welche im System?

- Reagiert der/die Mitarbeitende ggf. nur auf unklare Ziele?
- Gibt es strukturelle Hindernisse?
- Ist die schlechte Performance ein Spiegelbild meiner Führung?
- Ist Low Performance ein individuelles oder ein systemisches Phänomen?

### 2. Wie beeinflusst jede mögliche Entscheidung das Gesamtsystem?

- Wie wirkt eine Abmahnung auf die Teamdynamik?
- Wie sind die Beziehungen der betroffenen Person zu mir und im Teamsystem? Wie würde sich die Sicht auf die Performance oder auch die Performance an sich ändern, wenn die Beziehungen besser wären?
- Wie wirkt ggf. eine unterstützende Maßnahme auf die Leistungsorientierung?
- Wie verstärkt oder schwächt jede Maßnahme bestehende Muster?

### 3. Welche Entscheidung ist funktional – nicht populär?

Es kann funktional sein, dem Mitarbeiter klare Grenzen zu setzen.

Es kann funktional sein, Coaching oder Qualifizierung anzubieten.

Es kann funktional sein, sich zu trennen. Aber nicht, weil eine dieser Maßnahmen „richtig“ wäre – **sondern weil sie im Gesamtsystem die größte Wirkung entfaltet.** Denn egal wofür du dich entscheidest: Aus mindestens einer Perspektive wird diese Entscheidung eher als (zumindest gefühlt) falsch erlebt werden.

### 4. Welche Entscheidung kann ich tragen – und klar kommunizieren?

Systemische Entscheidungen benötigen innere Stimmigkeit und die Fähigkeit, diese Haltung im Gespräch zu halten – auch gegen Widerstände. D.h. systemische Entscheidungen sind glaubwürdig und authentisch.

## Konkrete Umsetzung – ein Beispiel

Nehmen wir an, es handelt sich bei dem Fallbeispiel um Herrn Muster – am Ende könnte eine Entscheidung in dem vorgenannten Beispiel sein, dass die Führungskraft im Gesamtteam folgendes verkündet:

„Ich habe mit Herrn Muster im Einzelgespräch über seine Performance gesprochen und wir haben im gemeinsamen Gespräch erkannt, dass es besser ist, die Arbeitsprozesse mehr stärkenorientiert für Ihn zu gestalten. Wir schaffen so ein Arbeitsumfeld, dass für die Gesamtleistung im Team eine bessere Ausgangssituation darstellt. Konkret heißt das, dass wir alle im Fertigungsprozess einige Anpassungen vornehmen werden.“

Ich bitte Euch, uns dabei zu unterstützen, wir werden im ersten Schritt...usw.“

In Zeiten von Fachkräftemangel kann dies eine typische Lösung sein, die häufig auch Widerstand im Team hervorruft, aber im Sinne der größten Wirkung im Team der „kleinste Fehler“ unter den möglichen Entscheidungen ist. In diesem Sinne – viel Mut für systemische Entscheidungen.



Lieber hören statt lesen?

Die ifsm News gibt's auch als **Podcast** – inklusive dieser Folge.



**»Auch wenn du dich  
nicht entscheidest,  
triffst du eine  
Entscheidung.«**



**D**u entscheidest dich dafür, dass das, was ist, so bleibt, wie es ist.

Du entscheidest dich dafür, in der Situation zu bleiben – in den Gefühlen, in den Fragen, vielleicht auch in der Hoffnung, dass sich etwas von selbst sortiert. Und manchmal bedeutet Nicht-Entscheiden auch: Du überlässt anderen Menschen, bestehenden Dynamiken oder äußeren Umständen, welche Richtung eingeschlagen wird. Dann wird für dich entschieden – nur eben nicht von dir.

Aus systemischer Sicht „vermeidet“ ein Mensch nicht einfach so Entscheidungen. Denn Nicht-Entscheiden kann auch schützen: vor Unsicherheit, vor möglichen Konflikten, vor Verlust, vor Konsequenzen. Es stabilisiert, hält Dinge zusammen, vermeidet Irritation. Manchmal schützt es uns sogar vor unserem eigenen Mut.

Und gleichzeitig passiert etwas Bemerkenswertes: Sehr häufig ist die Entscheidung in uns längst gefallen. Wir spüren sie – vielleicht leise, vielleicht deutlich, manchmal als inneren Druck. Wir wissen mehr über uns, als wir uns zugestehen. Doch wir leben diese innere Entscheidung noch nicht.

Nicht, weil wir zu schwach wären. Sondern weil jede Entscheidung einen Preis hat. Manchmal heißt dieser Preis Verzicht. Manchmal Irritation. Manchmal das Verlassen von Vertrautem. Und manchmal schlicht Verantwortung dafür, sichtbar zu werden mit dem, was uns wirklich wichtig ist. Der Preis kann Sicherheit heißen. Oder Gewohnheit. Oder Harmonie. Oder das Bild, das andere von uns haben.

Und manchmal braucht es Zeit, bis wir so weit sind, diesen Preis zu akzeptieren. Vielleicht geht es deshalb nicht darum, dich zu drängen.

Vielleicht geht es darum, liebevoll ehrlich zu dir zu sein: anzuerkennen, wo innerlich bereits Klarheit da ist – auch dann, wenn sie noch nicht gelebt wird. Und dich dann der Frage zuzuwenden, welche Schritte notwendig wären, damit das, was innerlich schon entschieden wurde, auch Gestalt bekommen darf.

Nicht radikal. Nicht maximal. Aber spürbar. Und bewusst.

### **Für dich:**

Welche Entscheidung wartet im Moment darauf, von dir getroffen zu werden? Und für welche Entscheidung hast du innerlich vielleicht längst „Ja“ gesagt – doch sie zeigt sich noch nicht in deinem Handeln?



# Geteilte Führung: ein **systemischer** Blick auf die Zukunft von Leadership

VON MARTIN ZIRM

Trainer & Coach ifsm



**F**ührung steht heute in allen Branchen vor ähnlichen Herausforderungen: Fachkräftemangel, steigende Komplexität, neue Arbeitsmodelle und der Wunsch von Mitarbeitenden nach Sinn und Balance. In dieser Gemengelage zeigt sich, dass Führung im klassischen Verständnis – eine Person trägt die Verantwortung, trifft die Entscheidungen und steuert das Ganze – an Grenzen stößt.

Ein Ansatz, der zunehmend in der Arbeitswelt Beachtung findet, ist **geteilte Führung**. Dabei übernehmen zwei Personen gemeinsam Leitungsaufgaben, agieren als Tandem oder Doppelspitze auf Augenhöhe und gestalten Führung bewusst als arbeitsteiligen Prozess.

Um den Wert dieses Modells zu verstehen, lohnt ein Blick auf Grundsätze systemischer Führung und systemischer Entscheidungstheorie.

## Perspektivwechsel als Führungsprinzip

Systemisches Denken geht davon aus, dass **Wahrnehmung nie identisch mit Wahrheit ist**. Jede Führungskraft blickt durch ihre eigene „Brille“ auf Situationen, geprägt von Erfahrungen, Werten und Interessen. Wo eine Person eine Herausforderung sieht, erkennt die andere vielleicht eine Chance.

Geteilte Führung schafft hier automatisch mehr Perspektiven und damit ein differenzierteres Bild der Realität. Entscheidungen, die auf mehreren Blickwinkeln beruhen, sind weniger anfällig für blinde Flecken und gewinnen an Qualität.

## Komplexität bewältigen

Ein zentrales Ziel systemischer Führung ist **Komplexitätsbewältigung**. In dynamischen, vielschichtigen Kontexten lässt sich Komplexität nicht reduzieren, sondern nur besser handhaben.

Ein Tandem verteilt nicht nur die Last, sondern auch die Aufmerksamkeit: Während eine Person den Fokus auf das operative Tagesgeschäft legt, kann die andere strategische Fragen stärker in den Blick nehmen. Oder: eine Führungskraft verantwortet die Fachlichkeit, die andere konzentriert sich auf die Menschenführung. So entsteht Handlungsfähigkeit, ohne dass wichtige Aspekte vernachlässigt werden.

## Entscheidung unter Unsicherheit

Die systemische Entscheidungstheorie hält zwei entscheidende Erkenntnisse bereit:

1. **Man kann nicht nicht entscheiden.** Auch Nicht-Handeln ist eine Entscheidung – mit entsprechenden Folgen.
2. **Entscheiden heißt nicht, Unsicherheit zu eliminieren.** Jede Entscheidung ist und bleibt ein Schritt in ein Stück Ungewissheit.

In einem Führungsstandem wird diese Realität nicht aufgehoben, aber besser getragen. Zwei Personen

teilen die Verantwortung, spiegeln sich gegenseitig, machen Optionen sichtbar und prüfen Konsequenzen. Dadurch steigt nicht die Sicherheit, wohl aber die Qualität und Tragfähigkeit der Entscheidungen.

## Mehr als eine Notlösung – vielmehr Kulturwandel

Geteilte Führung ist nicht nur ein technisches Modell der Arbeitsteilung für zwei Führungskräfte in Teilzeit, sondern ein kultureller Hebel in die Zukunft von Arbeit.

Denn geteilte Führung stellt **Kooperation vor Konkurrenz**, Vertrauen vor Einzelmacht und Lernen vor Kontrolle. Führungskräfte konzentrieren sich stärker auf ihre Stärken und geben anderen Raum für deren Kompetenzen.

Die Organisation gewinnt an Resilienz, weil Verantwortung breiter verteilt ist und Entscheidungsprozesse transparenter werden.

## Alles hat seinen Preis

So überzeugend die Vorteile geteilten Führens sind – sie kommen nicht ohne Preis. Ein Tandem bedeutet zunächst **mehr Abstimmung**: Führungskräfte müssen sich regelmäßig synchronisieren und sicherstellen, dass sie „stimmig in einem gewissen Spektrum“ gegenüber Mitarbeitenden und externen Stakeholdern auftreten. Hier hilft es, gemeinsame Werte bewusst zu machen und Leitlinien zu erarbeiten, die als Kompass für Entscheidungen dienen.

## Kreativer Ansatz für geteilte Führung

Ein möglicher kreativer Ansatz, um geteilte Führung für Mitarbeitende und das Umfeld insgesamt in der Abstimmung zu erleichtern, besteht darin, dass sich die Führungskräfte, die sich eine Verantwortung teilen, einen gemeinsamen Avatar als Namen ausdenken. Dieser Avatar (zum Beispiel aus Julia Sommer und Henrik Meier wird Jurik@XY.de). Das gesamte Umfeld kommuniziert nun per Mail oder TEAMS nicht mehr mit einem der beiden Führungskräfte, sondern immer konsequent mit Jurik. Beide Führungskräfte teilen sich diese Postfächer und antworten auch als Jurik.

Auch wenn diese Lösung viele Herausforderungen aus dem Alltag minimiert, bleibt die Lösung der geteilten Führung anspruchsvoll: Eine Doppelbesetzung verursacht **höhere Personalkosten**. Doch diese Investition lohnt sich – wenn man die Effekte auf Qualität, Mitarbeiterbindung und Resilienz im Führungsteam in den Blick nimmt.

Trotzdem bleibt die Umsetzung oft zögerlich. Noch immer wird häufig **Verfügbarkeit höher gewichtet als Kompetenz** – wer „voll präsent“ ist, gilt als führungsfähig. Dieses Muster ist Ausdruck vertrauter Routinen und stabilisiert ein bekanntes Gleichgewicht von Rollen und Verantwortung. Systemisch betrachtet bleibt dadurch ein Teil des Potenzials ungenutzt. Geteilte Führung kann hier ein Impuls sein, Führung neu zu denken – nicht als Frage der Verfügbarkeit, sondern der **gemeinsamen Wirksamkeit**.

## Resümee

In einer Welt, die von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, braucht es die Einsicht, dass Führung nicht alles wissen, können oder tragen muss.

**Geteilte Führung** ist Ausdruck systemischen Denkens: Sie nutzt Perspektivenvielfalt, fördert tragfähige Entscheidungen und trägt dazu bei, die Paradoxie in Organisationen zu leben und zukunftsfähig zu machen.

## Reflexionsfragen für Unternehmer und Personalverantwortliche

### ■ Perspektivenvielfalt:

In welchen Bereichen unserer Organisation könnte geteilte Führung dazu beitragen, komplexe Herausforderungen durch unterschiedliche Sichtweisen besser zu verstehen und zu bewältigen?

### ■ Entscheidungsqualität:

Wie könnten Entscheidungen in unserem Unternehmen an Tragfähigkeit gewinnen, wenn sie von mehreren Führungspersonen gemeinsam verantwortet würden?

### ■ Kultur und Werte:

Welche unserer derzeitigen Führungsprinzipien fördern eher Konkurrenz als Kooperation – und was würde es bedeuten, diese Haltung im Sinne geteilter Führung zu verändern?

Du hast Interesse an einem Coaching für eure geteilte Führung? Dann melde dich gerne und wir bringen dich mit unserem Experten Martin in Kontakt.





# Prinzip der minimalen Führung

In dieser praxisnahen Weiterbildung lernen Führungskräfte, einen **effizienten und auf Ergebnisse ausgerichteten Führungsstil** zu entwickeln, der Selbstständigkeit und Agilität im Team fördert. Inspiriert von Klaus Kissels Ansatz zu minimaler Führung, erarbeiten sie Techniken, um Mitarbeiter sinnvoll zu delegieren, stärker einzubinden und zu motivieren. Dies steigert nicht nur die Effektivität

ihrer Führungsrolle, sondern schafft auch Raum für strategische Aufgaben. Zusätzlich verbessern die Teilnehmenden durch gezieltes Training ihre Kommunikationsfähigkeiten und erhalten wertvolles Feedback, um ihre Führungskompetenzen weiter zu schärfen.

## **Intensive Weiterbildung an 3x3 Tagen für Führungskräfte**

**Modul 1: 25. – 27.11.2026**

**Modul 2: 12. – 14.01.2027**

**Modul 3: 10. – 12.03.2027**

Deine Investition: **4.050 € netto**



# Selbsttest: wie triffst du Entscheidungen?



**Entscheidungen** gehören zum Alltag – im Job genauso wie im Leben. Manche Menschen entscheiden blitzschnell aus dem Bauch heraus, andere analysieren erst einmal gründlich. Wieder andere holen unterschiedliche Perspektiven ins Boot.

Dieses kleine Selbstexperiment ist natürlich kein wissenschaftlicher Test – und mit einem Augenzwinkern zu verstehen. Kreuze einfach spontan an, was am besten zu dir passt, und entdecke, welche Entscheidungs-Perspektiven du in solchen Situationen besonders häufig einnimmst.

Wichtig ist dabei: Die meisten Menschen nutzen nicht nur eine einzige Herangehensweise. Je nach Situation wechseln wir zwischen Intuition, Analyse, systemischem Blick, neuen Möglichkeiten oder gemeinsamer Entscheidungsfindung.

## Los geht's!

Kreuze an. Mehrfachantworten sind möglich.

## Fragen

### 1. Dein Team steht vor einer schwierigen Entscheidung.

- A** Mein Bauch sagt mir meistens ziemlich schnell, in welche Richtung es gehen könnte.
- B** Ich möchte zuerst alle relevanten Informationen sammeln.
- C** Wer ist eigentlich alles von der Entscheidung betroffen? Das kläre ich zuerst.
- D** Vielleicht gibt es mehr Optionen als nur diese zwei.
- E** Ich bespreche das am liebsten gemeinsam mit anderen.

### 2. Zwei Projekte konkurrieren um Zeit und Ressourcen – beide wären sinnvoll, aber du musst eine Richtung priorisieren.

- A** Ich habe schnell ein Gefühl, welches Projekt gerade mehr Schwung braucht – und entscheide danach.
- B** Ich vergleiche erst einmal die Optionen: Aufwand, Nutzen, Timing – und gehe das Schritt für Schritt durch.
- C** Ich überlege, welche Bereiche oder Personen von welcher Entscheidung besonders betroffen wären.
- D** Vielleicht gibt es eine Möglichkeit, Elemente aus beiden Projekten zu kombinieren oder anders zu priorisieren.
- E** Ich hole mir gezielt Einschätzungen aus anderen Führungsperspektiven, bevor ich mich festlege.

### 3. Eine Entscheidung zieht sich seit Wochen.

- A** Dann entscheide ich lieber – bevor wir noch länger grübeln.
- B** Vielleicht fehlen uns noch wichtige Informationen.
- C** Vielleicht fragst du dich, ob Ambivalenz aushalten auch eine Lösung sein könnte.
- D** Vielleicht stellen wir gerade die falsche Frage.
- E** Vielleicht sollten wir das Thema gemeinsam neu aufsetzen.

**4. Du merkst, dass dein Bauchgefühl für eine Entscheidung sehr klar ist.**

- A** Perfekt – ich vertraue diesem Gefühl.
- B** Interessant – ich überprüfe es trotzdem noch einmal.
- C** Ich frage mich, welche Erfahrungen oder Kontexte dieses Gefühl geprägt haben könnten.
- D** Vielleicht zeigt mir dieses Gefühl nur eine von mehreren Möglichkeiten.
- E** Ich teile meine Intuition mit anderen und höre ihre Sicht.

**5. Eine Mitarbeiterin kommt mit einem Problem zu dir, für das es keine einfache Lösung gibt.**

- A** Ich höre kurz zu – und meist kommt mir ziemlich schnell eine Idee, wie wir es ausprobieren könnten.
- B** Ich stelle erst einmal ein paar Fragen, um die Situation besser zu verstehen, bevor wir über Lösungen sprechen.
- C** Ich recherchiere, welche Faktoren im Umfeld des Problems eine Rolle spielen – z.B. Abläufe, Erwartungen oder andere Beteiligte.
- D** Vielleicht steckt hinter dem Problem noch eine andere Möglichkeit oder Perspektive, die wir bisher nicht gesehen haben.
- E** Ich überlege, wer hier eine gute dritte Perspektive reinbringen könnte.



## 6. Eine Situation wirkt festgefahren.

- A** Ich gehe dem nach, was sich spontan stimmig anfühlt.
- B** Ich analysiere die Situation noch einmal strukturiert.
- C** Ich schaue mir das Zusammenspiel der Beteiligten an.
- D** Vielleicht hilft ein Perspektivwechsel.
- E** Vielleicht bringt ein gemeinsames Gespräch Bewegung rein.

## 7. Eine Entscheidung hat spürbare Auswirkungen auf Menschen im Team. Gleichzeitig besteht Zeitdruck.

- A** Ich prüfe, was sich für mich innerlich verantwortbar anfühlt.
- B** Ich überlege, welche Option fachlich am besten begründet ist.
- C** Ich denke darüber nach, welche Wirkung die Entscheidung im System haben könnte.
- D** Vielleicht lässt sich eine Lösung finden, die mehrere Interessen verbindet.
- E** Ich beziehe andere Führungsperspektiven ein, damit wir die Entscheidung gemeinsam tragen.

## 8. Du planst mit Freunden oder Familie ein gemeinsames Wochenende – aber alle haben unterschiedliche Vorstellungen.

- A** Kein Problem – mir kommt direkt eine Idee: „Warum machen wir nicht einfach ...?“
- B** Ich gehe erst einmal die Möglichkeiten durch: Wer hat wann Zeit, was wäre machbar und wie bekommen wir das organisiert?
- C** Ich schaue mir an, was den einzelnen eigentlich wichtig ist: Wer braucht eher Ruhe, wer will Action – und warum?
- D** Vielleicht gibt es eine Lösung, an die noch niemand gedacht hat – zum Beispiel etwas, das mehrere Wünsche miteinander verbindet.
- E** Ich weiß meist genau, mit wem aus der Clique ich dazu am besten die Köpfe zusammenstecke.



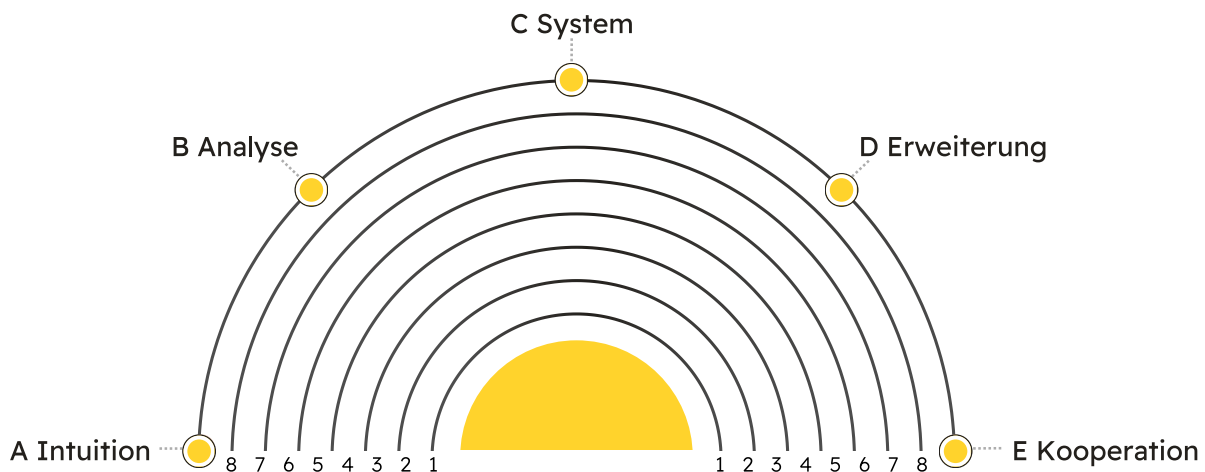
## Auswertung

Und jetzt wird es interessant.

Zähle zunächst, wie oft du A, B, C, D oder E angekreuzt hast. Trage die Häufigkeiten anschließend in die Übersicht ein und markiere sie in der Grafik. So entsteht nach und nach dein persönliches Entscheidungsprofil.

## Dein Entscheidungsprofil

Trage Deine Punkte ein



Die Grafik hilft dir dabei, auf einen Blick zu sehen, **welche Entscheidungs-Perspektiven du besonders häufig nutzt** – und welche vielleicht etwas seltener vorkommen.

Wichtig dabei: Deine Antworten zeigen **kein festes Persönlichkeitsmerkmal**. Sie geben lediglich einen Hinweis darauf, welche Perspektiven du in solchen Situationen bevorzugt einnimmst.

Schau nun, welche Buchstaben bei dir besonders häufig auftauchen – und lies dir die entsprechenden Perspektiven unten durch. Vielleicht erkennst du dich in einigen Beschreibungen wieder. Und vielleicht entdeckst du auch Perspektiven, die du künftig bewusst stärker einbeziehen möchtest.



## A – Die intuitive Perspektive

Wenn du häufig A gewählt hast, zeigt sich bei dir eine Tendenz zu intuitiven Entscheidungen. Häufig entsteht bei dir recht schnell ein Gefühl dafür, welche Richtung stimmig sein könnte.

Dein Bauchgefühl greift dabei oft auf Erfahrungen und Muster zurück, die du im Laufe der Zeit gesammelt hast – auch wenn du sie nicht immer sofort erklären kannst. In vielen Situationen kann das erstaunlich treffsicher sein.

Impuls für dich:

Es kann bereichernd sein, deinem ersten Impuls hin und wieder noch einen kurzen Moment Reflexion zu gönnen – sozusagen der „inneren Katze“ (System 2), bevor die Mäuse losrennen. Manchmal entsteht der Wunsch nach einer schnellen Entscheidung auch aus dem Bedürfnis, Spannung zu reduzieren. Ein kurzer Abstand kann helfen zu prüfen, ob sich der Entscheidungsraum noch etwas erweitert. Nutze hierfür z.B. das Modell des Tetrammas.

## B – Die analytische Perspektive

Wenn du überwiegend B angekreuzt hast, deutet das auf eine analytisch orientierte Entscheidungsweise hin.

Du möchtest in der Regel erst verstehen, bevor du entscheidest. Informationen sammeln, Optionen vergleichen oder eine Struktur in die Situation bringen hilft dir dabei, Klarheit zu gewinnen.

Diese Herangehensweise führt oft zu gut durchdachten Entscheidungen – auch wenn andere

manchmal schon etwas schneller zu einem Ergebnis kommen möchten.

Impuls für dich:

Ein interessanter Selbstversuch kann sein, gelegentlich dem ersten Bauchgefühl etwas mehr Raum zu geben – auch dann, wenn noch nicht alle Informationen vollständig vorliegen. Pick dir doch mal ganz bewusst eine Situation heraus, in der du den „Mäusen“ (System 1), das Feld überlassen möchtest.

## C – Die systemische Perspektive

Wenn bei dir viele C-Antworten zusammenkommen, schaust du bei Entscheidungen vermutlich häufig auf das größere Ganze.

Du nimmst eher wahr, welche Personen beteiligt sind, welche Interessen und Erwartungen im Raum stehen und wie Beziehungen, Rollen oder informelle Regeln Entscheidungen beeinflussen können. Dadurch wird dir oft schnell klar, dass Entscheidungen selten nur auf Fakten beruhen – sondern in einem Geflecht aus Perspektiven, Dynamiken und Abhängigkeiten entstehen.

Mit dieser Sichtweise erkennst du häufig auch, warum Entscheidungen manchmal länger brauchen:

Systeme neigen dazu, Stabilität zu sichern. Deshalb kann es durchaus vorkommen, dass eine Organisation sich zunächst für den Status quo entscheidet – auch wenn Veränderung fachlich sinnvoll erscheint.

Impuls für dich:

Deine systemische Sicht hilft, Zusammenhänge besser zu verstehen. Gleichzeitig kann es hilfreich sein zu prüfen, wann genügend Verständnis für das System vorhanden ist, um einen nächsten Schritt zu gehen. Entscheidungen müssen selten perfekt sein – oft reicht es, eine Option zu wählen, die im Gesamtsystem funktional ist und von dir gut vertreten werden kann.

## D – Die erweiternde Perspektive

Viele D-Antworten können darauf hinweisen, dass du Entscheidungen gern als offenen Möglichkeitsraum betrachtest.

Statt dich sofort auf vorhandene Optionen festzulegen, suchst du häufig nach weiteren Perspektiven, Kombinationen oder neuen Wegen.

Nicht selten entstehen gerade dadurch Lösungen, die vorher noch gar nicht sichtbar waren.

Impuls für dich:

Irgendwann kommt der Punkt, an dem aus vielen Möglichkeiten eine Richtung werden darf. Es kann spannend sein zu beobachten, wann der Moment gekommen ist, an dem ein ausreichend guter Weg sichtbar wird – auch wenn noch weitere Optionen denkbar wären.

## E – Die kooperative Perspektive

Wenn du besonders oft E gewählt hast, zeigt sich möglicherweise eine stärkere Orientierung an gemeinsamer Entscheidungsfindung.

Du beziehst gerne unterschiedliche Stimmen ein und nutzt Austausch, um ein umfassenderes Bild zu bekommen.

Durch das Zusammenspiel verschiedener Perspektiven entstehen häufig Lösungen, die von mehreren Seiten getragen werden.

Impuls für dich:

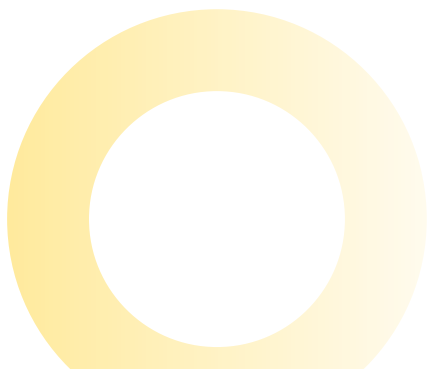
Neben dem Austausch mit anderen kann es wertvoll sein, sich zwischendurch kurz zurückzuziehen und zu prüfen, welche Entscheidung sich für dich persönlich stimmig anfühlt. Nicht jede Entscheidung muss vollständig im Konsens entstehen.

### Zum Schluss

Gute Entscheider:innen nutzen selten nur eine einzige Perspektive. Je nach Situation wechseln wir zwischen Intuition, Analyse, systemischem Blick, neuen Möglichkeiten oder gemeinsamer Entscheidungsfindung.

Wichtig ist deshalb nicht, die eine richtige Strategie zu finden. Entscheidend ist, sich bewusst zu machen, zu welchem Entscheidungsverhalten wir selbst häufig greifen. Vieles geschieht im Alltag fast automatisch – aus Gewohnheit, Erfahrung oder einfach, weil Entscheidungen schnell getroffen werden müssen.

Die eigentliche Kunst besteht darin, diesen inneren „Autopiloten“ gelegentlich zu verlassen und kurz innezuhalten: Welche andere Perspektive könnte in dieser Situation noch hilfreich sein?



# Resilienz erleben – wie die evm-Gruppe ihre Mitarbeitenden mental stärkt



**M**itten in einer tiefgreifenden Transformation setzt die **Unternehmensgruppe Energieversorgung Mittelrhein (evm-Gruppe)** ein starkes Zeichen: Mit einer mehrteiligen Resilienz-Workshopreihe, inklusive Boxenstopp-Vertiefung, investiert das Unternehmen gezielt in die mentale Gesundheit seiner Mitarbeitenden – und zeigt, dass Zukunftsfähigkeit beim Menschen beginnt.

Christine Badstübner, Fachbereichsleiterin Personalentwicklung, erläutert den Ansatz:

„Die Energiewende, Digitalisierung und der Wettbewerb um Fachkräfte verändern unsere Branche und unsere Unternehmensgruppe nachhaltig. Das bedeutet für uns alle: Neue Kompetenzen entwickeln, innovative Lösungen vorantreiben und gemeinsam die Zukunft der Energieversorgung gestalten.“

Gerade in diesem Umfeld gewinnt Resilienz an Bedeutung. Nicht als „nice to have“, sondern als Schlüsselkompetenz.

„Resilienz hilft, Herausforderungen gelassen(er) anzugehen, handlungsfähig zu bleiben und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Uns ist wichtig, dass unsere Mitarbeitenden nicht nur fachlich, sondern auch mental und emotional gut aufgestellt sind – damit wir den Wandel gemeinsam erfolgreich meistern.“

## Vom Wissen ins Erleben – Resilienz praxisnah

Die Workshops waren bewusst erlebnisorientiert aufgebaut: kurze neurobiologische Impulse wechselten sich mit Selbstreflexion, Partnerübungen und Gruppenarbeit ab. Du hast erlebt, was Stress im Gehirn bewirkt – und warum unter Druck der Präfrontalkortex „offline“ geht, während die Amygdala Alarm schlägt. Genau dann fallen wir in alte Muster wie Kampf, Flucht oder Starre.

Gleichzeitig wurde erfahrbar, wie schnell sich unser Nervensystem reguliert, wenn Sicherheit, Beziehung und Selbstwirksamkeit entstehen. Kleine Interventionen wie bewusste Pausen, Fokussierung,



Perspektivwechsel oder Dankbarkeit aktivieren höhere Hirnfunktionen – Kreativität, Lernfähigkeit und Entscheidungsstärke kommen zurück.

Ziel war es, Resilienz nicht nur zu erklären, sondern spürbar zu machen – mit direktem Bezug zum Arbeitsalltag.

Christine Badstübner beschreibt die Intention der Maßnahme so:

„Mit den Workshops wollten wir drei zentrale Ziele erreichen: Bewusstsein schaffen, praktische Werkzeuge an die Hand geben und einen geschützten Raum für Austausch ermöglichen.“

## Boxenstopp: Lernen, reflektieren, weitergehen

Ein besonderes Element war der Boxenstopp: Einige Wochen nach dem ersten Workshop kamen die Gruppen erneut zusammen, um Erfahrungen aus der Praxis zu reflektieren. Was hat funktioniert? Wo bist du wieder in alte Denkfällen geraten? Was möchtest du neu justieren?

Kristina Weil, Referentin Personalentwicklung, betont, wie entscheidend in der gesamten Workshopreihe das passende Umfeld war:

„Uns war es wichtig, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in einer geschützten Atmosphäre dem Thema Resilienz widmen können. Im Fokus sollten die individuellen Themen stehen und die Möglichkeit, einen ersten Lösungsansatz zu erhalten.“

Gerade der Boxenstopp wurde als besonders wertvoll erlebt:

„Toll finde ich insbesondere das Format der Boxenstopps: hier können die Teilnehmenden die ersten Erfahrungen aus der Praxis nochmal in ihre Gruppe und zur Trainerin mitnehmen und reflektieren.“

## Offenheit, Tiefe – und echte Lernbereitschaft

Was die Workshopreihe besonders gemacht hat: die Haltung der Teilnehmenden. Es wurde gefragt, hinterfragt, geteilt und persönlich reflektiert. Viele Mitarbeitende nutzten den Raum, um eigene Stressmuster zu erkennen, innere Antreiber sichtbar zu machen und neue Perspektiven auf sich selbst zu gewinnen.

Es entstand eine Atmosphäre von Vertraulichkeit und Offenheit – getragen vom ehrlichen Wunsch, zu lernen und sich selbst besser zu verstehen. Neurobiologisch betrachtet ein zentraler Erfolgsfaktor: Erst wenn das Gehirn Sicherheit erlebt, wird nachhaltige Veränderung möglich.

Kristina Weil fasst das Feedback so zusammen:

„Es ist gut, dass wir uns als evm-Gruppe diesem Thema stellen und Unterstützungsangebote bieten. Dies war auch flächendeckend das Feedback der Teilnehmenden.“



## Ein starkes Commitment der evm-Gruppe

Besonders hervorzuheben ist das klare Commitment der evm-Gruppe: Resilienz wird nicht als Einzelmaßnahme verstanden, sondern ist fester und fortlaufender Bestandteil der Entwicklungsreise der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Für 2026 sind bereits weitere Resilienztermine geplant – ergänzt um zusätzliche Reflexionstage für die Gruppen aus 2025.

Damit zeigt die evm-Gruppe echte Verantwortung für ihre Mitarbeitenden – und setzt ein starkes Signal: Mentale Gesundheit, Selbstführung und emotionale Stabilität sind zentrale Bausteine einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur.

Ein großes Lob an die evm-Gruppe für diese durchdachte Workshopreihe mit nachhaltigem Transfer. Und ein ebenso großes Dankeschön an die Teilnehmenden für ihre Offenheit, ihre Fragen und ihren Mut zur Selbstreflexion. Genau hier beginnt echte Transformation.



# Neue Wege der Entscheidungsfindung in Teams

Vier Alternativen zur klassischen Mehrheitsabstimmung – und wie Führungskräfte sie Schritt für Schritt anwenden können

VON TIMO GERST

Geschäftsführer ifsm



## Warum neue Entscheidungsformen in Teams heute entscheidend sind

In vielen Unternehmen verändern sich Strukturen, Aufgabenfelder und Kundenerwartungen gleichzeitig. Teams müssen schneller, selbstständiger und oft bereichsübergreifend entscheiden. Dabei sind klassische Entscheidungswege, insbesondere die einfache Mehrheitsabstimmung, nicht immer die beste Wahl. Sie produziert Gewinner und Verlierer, zementiert Lager und blendet wertvolle Argumente aus.

Personalentwickler:innen und Führungskräfte stehen deshalb zunehmend vor der Frage:

**„Wie können wir unseren Mitarbeitenden einen Rahmen geben, Entscheidungen so zu treffen, dass Motivation, Verantwortung und Verbindlichkeit steigen?“**

Kollaborative und moderierte Entscheidungsformen können hier für Teams ein wichtiger Baustein sein. Die folgenden Varianten beruhen nicht auf reiner Mehrheitslogik, sondern geben Motiven, Argumenten und Prioritäten im Team mehr Raum.

## Variante 1: Die Motiv-Klärung („Was ist uns wirklich wichtig?“)

Diese Methode eignet sich, wenn ein Team sich inhaltlich festgefahren hat. Anstatt direkt über Lösungen zu diskutieren, rückt sie zunächst die entscheidenden Motive in den Fokus.

**Das Ziel ist**, eine Entscheidung zu treffen, die auf gemeinsamen Beweggründen basiert und nicht auf der lautesten Stimme.

### So funktioniert's – Schritt für Schritt

- Fragestellung klären: „Welche Entscheidung steht an und für welche Zielgruppe entscheiden wir?“
- Motive sammeln: Jede Person notiert, warum ihr das Thema wichtig ist (z. B. Effizienz, Kundennähe, Sicherheit, Teamentlastung).
- Clustern: Die Motive werden gemeinsam benannt und sortiert. Häufig entstehen drei bis fünf Kernmotive.
- Gewichtung: Jede Person verteilt beispielsweise fünf Punkte auf die wichtigsten Motive.
- Lösungsoptionen sammeln und prüfen: Erst jetzt werden die Lösungs-Varianten bewertet, wie gut sie die priorisierten Motive erfüllen.
- Entscheidung ableiten: Die Variante mit der höchsten Motivpassung wird gewählt.

Teams treffen bewusstere Entscheidungen und fühlen sich stärker beteiligt, weil ihre Beweggründe sichtbar geworden sind.

## Variante 2: Das Zustimmungsspektrum („Wie nah sind wir schon beieinander?“)

Hier steht nicht im Vordergrund, wer „dafür“ oder „dagegen“ ist. Stattdessen wird sichtbar, wie groß die Distanz zwischen den einzelnen Positionen tatsächlich ist.

**Ziel ist es hierbei**, Missverständnisse zu reduzieren, Spannungen abzubauen und einen tragfähigen Konsens zu entwickeln.

### So funktioniert's – Schritt für Schritt

- Vorschlag formulieren: Eine Entscheidung wird in einem Satz beschrieben.
- Skala einführen: Eine Skala von 0 (volle Ablehnung) bis 10 (volle Zustimmung).
- Einordnen: Jede Person markiert ihre Position und erläutert sie kurz.
- Argumente herausarbeiten: Was müsste passieren, damit jemand 1–2 Punkte höher gehen könnte?
- Anpassung des Vorschlags: Der Vorschlag wird gemeinsam überarbeitet.
- Zweite Runde: Neue Einordnung. Das Team prüft die Annäherung.

Teams erkennen, dass sie oft viel näher beieinanderstehen als gedacht. Widerstände wandeln sich bei der Annäherung in konkrete Verbesserungsimpulse.





### Variante 3: Der Wertekreis

Der Wertekreis ist eine Methode zur Meinungsfindung und Priorisierung von Werten, funktioniert aber auch für Themen & Aspekte in Gruppen. Er fördert vor allem die Diskussion und das Verstehen des Gegenübers und hilft, wichtige Werte zu identifizieren und zu ordnen.

#### So funktioniert's – Schritt für Schritt

- **Kernfrage benennen:** Die Kernfrage, für die Antworten gesucht werden, wird schriftlich vorgegeben. z.B.: „Welche Kernkompetenzen sollen unsere Abteilung auszeichnen?“ oder „Wer wollen wir in vier Jahren sein?“
- **Phase 1: Individuelle Werte:** Jeder Teilnehmer schreibt drei Karten mit den für ihn wichtigsten Werten. Je Karte ein Wert.
- **Phase 2: Paarweise Diskussion:** Zwei Teilnehmer diskutieren ihre Karten und reduzieren in einer Diskussion ihre sechs Werte auf drei gemeinsame Werte.
- **Phase 3: Gruppenarbeit:** Vier Teilnehmer (zwei Paare) wiederholen den Prozess und wählen in ihrer Diskussion bis zu 4 Top-Werte aus. Das wiederholt sich bis 3 oder 4 Gruppen am Ende übrig sind.
- **Phase 4: Präsentation:** Die so entstandenen Teams präsentieren in unter 4.1 beschriebener Art ihre Karten und ordnen sie in einem Wertekreis, visualisiert als Zielscheibe mit einem Innenkreis, Mittel- und Außenkreis:

- Innenkreis: Top-Prioritäten (max. 4 Karten)
- Mittlerer Kreis: Wichtige Werte (max. 4 Karten)
- Außenbereich: Weniger wichtige Werte

#### 4.1 Reihenfolge der Präsentation:

- Gruppe A beginnt und legt Ihre Karten in die Zielkreise (innen, mittig oder außen) mit kurzer Begründung für die Priorisierung. Die anderen Gruppen hören nur zu, zurzeit noch ohne Diskussion.
- Nun legt Gruppe B Ihre Karten aus usw.. Es dürfen aber immer nur maximal 4 Karten im inneren und mittleren Kreis liegen. D.h. dass ggf. die 2. und folgende Gruppen Karten aus dem Innen-/Mittelkreis nach außen legen dürfen, um ihre hineinzulegen. Das tun sie immer mit einer plausiblen Begründung.
- **Phase 5 Abschlussdiskussion**
  - Nun können alle Gruppen ein letztes Mal einzelne Karten in den Kreisen tauschen, allerdings nur mit der mehrheitlichen Zustimmung aller Teilnehmenden.

Einerseits sind die Diskussion und das Verstehen der Begründungen der anderen, andererseits die sachliche Ergebnisreihenfolge selbst, (komme hinzu) zwei gleichgestellte Ziele. Hier erlebe ich in der Anwendung ein hohes Maß an Verständnis für andere Sichtweisen und Mut zu fokussierten Kompromissen. Die maximale Kartenanzahl je Kreis ist dem Thema anzupassen.



### Variante 4: Die stumme Abstimmung – die effektive Abkürzung

Manchmal reden wir zu viel. Ein Zitat von Karl Valentin besagt: „Es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von jedem.“ Wem das bekannt vorkommt, ist bei dieser Methode aus der agilen Welt genau rich-

fig. Die stumme Abstimmung klingt unglaublich, funktioniert aber immer wieder wunderbar. Insbesondere dann, wenn Dinge in eine Reihenfolge zu bringen sind oder dort, wo Priorisierungen zu gestalten sind.

### So funktioniert's – Schritt für Schritt

- Alle gesammelten Aspekte, die in eine Reihenfolge gebracht werden sollen, werden einzeln auf Karten notiert und auf einen Tisch gelegt.
- Drei (bis max. fünf) Delegierte der Mitarbeitenden treten an den Tisch, stellvertretend für das Team.
- Sie haben die Aufgabe, die verschiedenen Aspekte ohne ein Wort miteinander zu sprechen in eine Reihenfolge zu legen. Es gibt keine Diskussion und keine Argumente mehr. So entsteht häufig recht schnell eine Reihenfolge, mit der die meisten zufrieden sind. Manchmal gibt es zum Schluss vielleicht noch eine einzelne Position, über gesprochen werden muss. Ausschließlich diese wird in der Gesamtgruppe diskutiert, um das finale Ergebnis festzuhalten.

Nach unserer Erfahrung **phänomenal** und unbedingt ein Ausprobieren wert.

Entscheidungsmethodik gehört zur Führungskompetenz. Viele Führungskräfte kennen die Alternativen noch nicht. Das Motto ist: „die richtige Moderation spart Zeit.“ Eine gut moderierte 25-Minuten-Entscheidung spart später Stunden unzufriedener Flurgespräche oder nicht eingehaltene Vereinbarungen. Entscheidungen in Teams müssen kein Kampf der Positionen sein. Diese Entscheidungswege erhöhen Beteiligung, Klarheit und Qualität.

Beim Ausprobieren wünsche ich viel Erfolg und gutes Gelingen.

Timo Gerst



## ifsm auf der Zukunft Personal Europe 2026 in Köln

**ZUKUNFT  
PERSONAL®**  
**EUROPE** 15.-17.09.2026

Vom 15. bis 17. September 2026 sind wir wieder auf der **Zukunft Personal Europe** in Köln vertreten – der Leitmesse für HR, Führung und Organisationsentwicklung. Freue dich auf persönliche Gespräche und neue Impulse wie Lernen heute neu und nachhaltig gedacht werden kann.

### Unser Extra für dich:

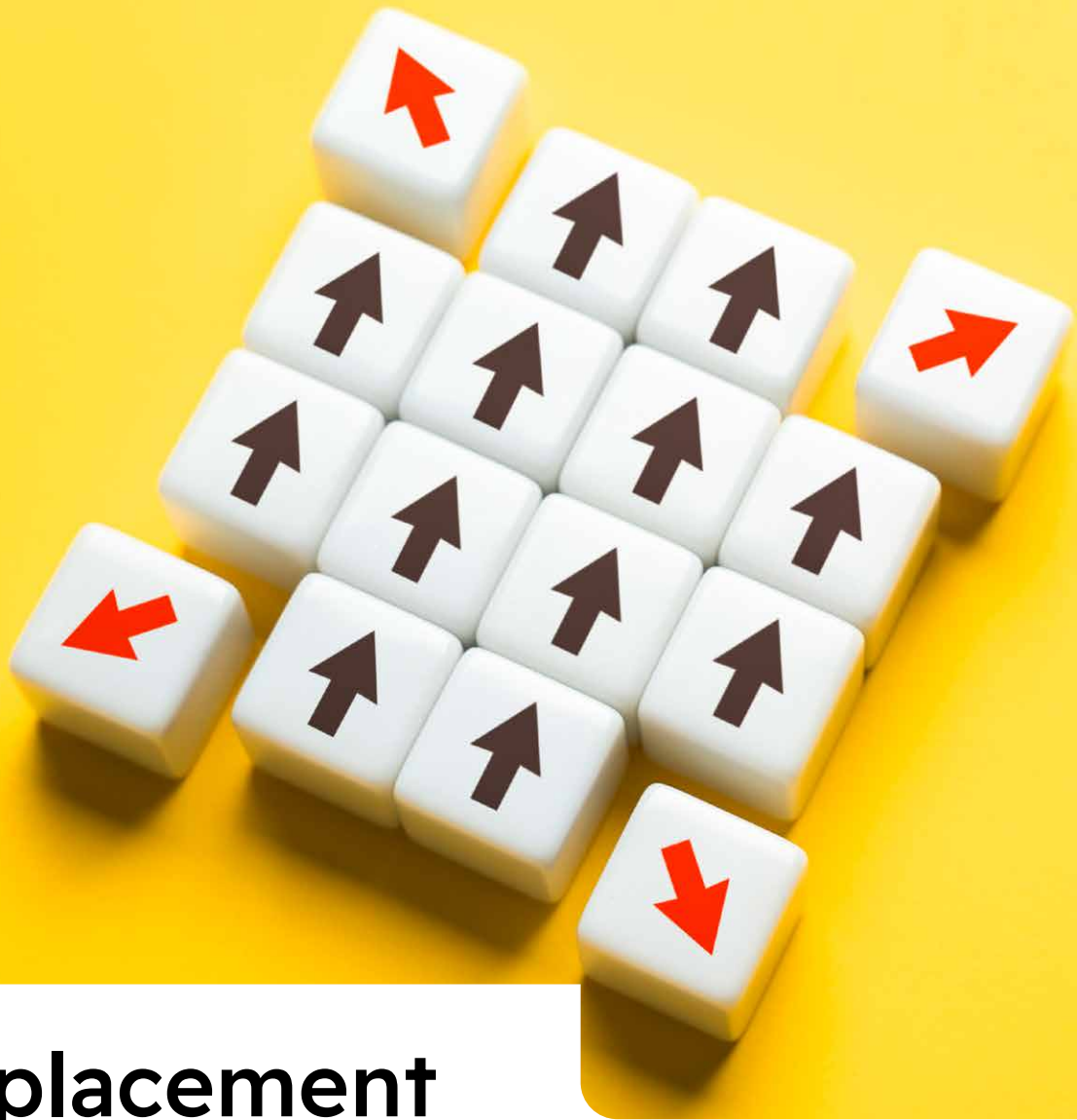
Du möchtest die Messe besuchen?

Sicher dir dein **kostenfreies und unverbindliches Messeticket direkt über ifsm.**

Schreibe eine kurze Mail an [info@ifsm-online.com](mailto:info@ifsm-online.com).

Wir freuen uns auf deinen Besuch!





# Outplacement

Neue Perspektiven für Menschen und Unternehmen – warum Trennungen heute anders gedacht werden müssen

VON FRANCES DÖBELT

Trainerin, Coach und  
Expertin für Out-  
placement ifsm



Trennungen gehören zur Arbeitswelt. Umstrukturierungen, strategische Neuausrichtungen oder wirtschaftliche Zwänge führen immer wieder dazu, dass Unternehmen sich von Mitarbeitenden trennen müssen. Die entscheidende Frage ist nicht ob, sondern wie diese Trennungen gestaltet werden.

Outplacement ist eine Antwort darauf.

## Was bedeutet Outplacement?

Outplacement bezeichnet eine vom **Arbeitgeber finanzierte Beratungs- und Begleitmaßnahme**, die Mitarbeitende nach einer Kündigung dabei unterstützt, eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln.

Es unterstützt Unternehmen dabei, Trennungsprozesse fair und professionell zu gestalten, und eröffnet betroffenen Mitarbeitenden neue berufliche Perspektiven in einer Zeit des Wandels.

Im Mittelpunkt stehen dabei nicht nur Bewerbung und Jobsuche, sondern auch **Orientierung, emotionale Stabilisierung und strategische Neuaufstellung.**

Professionelles Outplacement umfasst unter anderem:

- Reflexion der beruflichen Situation und der eigenen Kompetenzen
- Klärung von Zielen und Zukunftsoptionen
- Unterstützung bei Bewerbungsstrategie, Unterlagenerstellung und Interviews
- Begleitung im persönlichen Veränderungsprozess

Es ist damit weit mehr als „Hilfe beim Bewerbungen schreiben“ – es ist die strukturierte Übergangsbegleitung in einer sensiblen Lebensphase.

## Welche bewussten Entscheidungen hängen mit Outplacement zusammen?

Outplacement ist immer eine **Haltungsentscheidung** des Unternehmens.

Konkret bedeutet das:

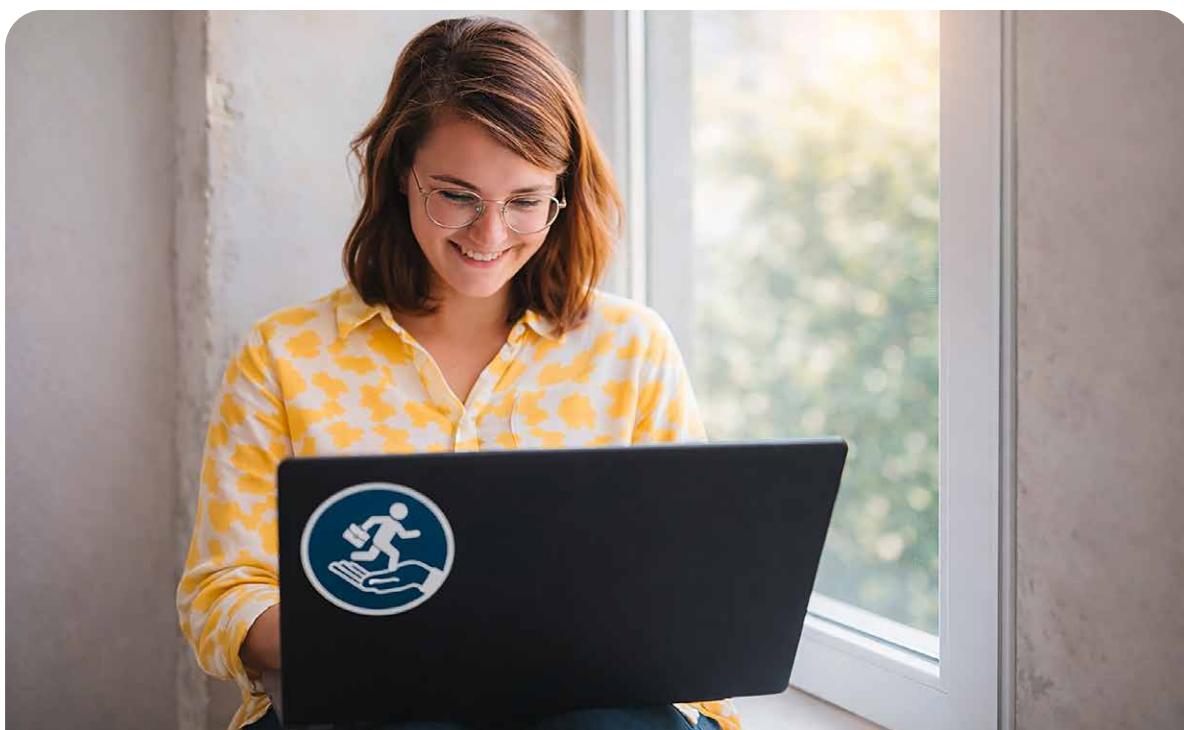
- Die Entscheidung, Verantwortung nicht mit der Kündigung enden zu lassen
- Die Entscheidung, Menschen auch im Abschied wertschätzend zu behandeln
- Die Entscheidung, Trennung als Teil professioneller Personalarbeit zu verstehen

## Warum Outplacement wichtig ist:

Outplacement ist ein zentraler Baustein verantwortungsvoller Personalarbeit, insbesondere in Zeiten von Veränderung und Umbruch. Ein professionell gestalteter Trennungsprozess trägt außerdem maßgeblich zum **Schutz der Arbeitgebermarke** bei. Gekündigte Mitarbeitende, die sich nicht wertschätzend behandelt fühlen, äußern ihren Frust häufig öffentlich, etwa auf Plattformen wie Glassdoor oder Kununu. Negative Bewertungen können den Ruf eines Unternehmens nachhaltig beeinträchtigen und wirken oft länger nach als die eigentliche Trennungssituation.

Unternehmen, die auch in schwierigen Situationen **Verantwortung** übernehmen und Mitarbeitende nicht allein lassen, senden ein klares Signal an den Arbeitsmarkt. Ein fairer, transparenter und professioneller Umgang mit Trennungen zeigt soziale Kompetenz und Haltung: Faktoren, die für Bewerbende in einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt immer wichtiger werden.

Darüber hinaus können ehemalige Mitarbeitende zu **glaubwürdigen Markenbotschaftern und Markenbotschafterinnen** werden. Eine respektvolle und wertschätzende Trennung fördert Vertrauen und Loyalität, nicht nur bei den ausscheidenden Personen, sondern auch bei den verbleibenden Teams. Wie ein Unternehmen Abschiede gestaltet, wird intern genau beobachtet und beeinflusst Motivation, Bindung und das Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden erheblich.



Nicht zuletzt **entlastet Outplacement HR-Abteilungen und Führungskräfte**. Externe Beraterinnen und Berater übernehmen die individuelle Begleitung der Betroffenen und schaffen Struktur im Trennungsprozess.

### Wie kann Outplacement gelingen – und woran kann es scheitern?

Outplacement entfaltet seine Wirkung vor allem dann, wenn es **frühzeitig und aktiv** angeboten wird. Nicht erst auf Nachfrage, sondern als selbstverständlicher Bestandteil eines fair gestalteten Trennungsprozesses. Entscheidend ist zudem, dass die Beratung **individuell und vertraulich** erfolgt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist **Zeit**. Zeit für Orientierung, für emotionale Verarbeitung und für eine realistische Neujustierung der beruflichen Ziele. Outplacement, das ausschließlich auf schnelle Vermittlung ausgerichtet ist, greift oft zu kurz. Gelingen kann es vor allem dann, wenn **der Mensch im Mittelpunkt steht, nicht nur der nächste Job**, sondern die langfristige berufliche Passung und persönliche Stabilität.

Outplacement wirkt nur dann, wenn es **ernst ge-**

**meint ist** – nicht als Alibi, sondern als Teil einer fairen Trennungskultur.

### Fazit

Trennungen sind sensible Momente, in denen sich zeigt, wie ernst Unternehmen ihre Werte tatsächlich nehmen. Zwischen Anspruch und gelebter Praxis liegt dabei oft ein entscheidender Unterschied. Die folgenden Fragen können dir dabei helfen, den eigenen Umgang mit Trennungssituationen in deinem Unternehmen bewusst zu hinterfragen.

### Reflexionsfragen für Unternehmen und Führungskräfte

- Wie gehen wir aktuell mit Trennungen um, und wie wirkt das nach innen und außen?
- Welche Botschaft senden wir an verbleibende Mitarbeitende?
- Welche Unterstützung kann ich als Führungskraft realistisch leisten und wo braucht es externe Begleitung?
- Welche Erfahrungen machen Mitarbeitende nach einer Trennung mit unserem Unternehmen und was erzählen sie darüber weiter?
- Passt unser Umgang mit Trennungen zu den Werten, die wir nach außen kommunizieren?





# Ausbildung Systemische Mediation

Eine 4-tägige Ausbildung die das Ziel hat, die Teilnehmenden zu befähigen als Konfliktberatende und mediativ Beratende in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern tätig zu sein.

In zwei Modulen lernst du Konfliktberatung und Mediation: von innerbetrieblichen Analysen und Mediationsphasen über Gesprächstechniken bis hin zu Team- und Gruppenmediation.

Start Modul 1: 24. + 25. September 2026

Deine Investition: **2.900,- € netto**

Zielgruppe:

- **Führungskräfte und Teamleitungen**, die Konflikte im eigenen Bereich professionell klären und mediativ begleiten wollen (z. B. Bereichs-/Abteilungs-/Projektleitungen, Scrum Master).
- **HR-/PE-Verantwortliche** (Personalentwicklung, HR Business Partner, Recruiting), die innerbetriebliche Klärungs- und Mediationsprozesse aufsetzen und begleiten.
- **Interne Beratende & Moderierende wie Konfliktlots:innen, Betriebsrät:innen/ Personalrät:innen, Gesundheits-/Sozial- und Pflegeleitende, OE-/Change-Begleiter:innen, Agile Coaches.**
- **Externe Berater:innen/Trainer:innen**, die in Organisationen mediativ beraten und Teamkonflikte moderieren möchten.

Grundvoraussetzung: Die Teilnehmenden sollen vorher eine Ausbildung zum Business Coach oder Systemischen Coach absolviert haben.





# Entscheidungen herbeiführen in einem komplexen B2B-Umfeld

Warum und wie Kunden  
entscheiden – und warum  
sie es oft nicht tun

VON UWE REUSCHE

Geschäftsführer und  
Mitgründer von ifsm



**W**enn du im B2B-Vertrieb Verantwortung trägst, kennst du diese Situation sicherlich: Ein Projekt ist fachlich sinnvoll, der Nutzen ist klar beschrieben und der Bedarf ist eigentlich vorhanden – und trotzdem passiert nichts. Die Gespräche verlaufen konstruktiv, Termine finden statt, doch eine verbindliche Entscheidung bleibt aus. Irgendwann wird deutlich: Der Kunde hat sich entschieden, sich jetzt nicht zu entscheiden, ohne dies offen zu sagen, und entscheidet sich damit für den Status quo.

In komplexen B2B-Umfeldern ist das jedoch kein Zeichen von Unentschlossenheit, sondern Ausdruck funktionierender Systeme. Entscheidungen entstehen hier nicht linear, nicht rein rational und fast nie durch eine einzelne Person. Wer verstehen will, wie Entscheidungen zustande kommen – oder warum sie blockiert werden –, muss das Kundensystem als Ganzes betrachten.

## Entscheidungen sind systemische Ereignisse

Im komplexen B2B-Bereich gibt es nicht „den Kunden“. Stattdessen triffst du auf ein soziales System aus Rollen, Interessen, Machtverhältnissen sowie formellen und informellen Regeln. Was sind informelle Regeln? Sie entstehen im Arbeitsalltag durch gemeinsame Erfahrungen, Werte, Rollen und Gewohnheiten. Beispiele sind inoffizielle Absprachen und Erwartungen, wer wie informiert werden muss und wer zuerst gefragt werden muss. Dieses System hat ein zentrales Ziel: Stabilität. Veränderungen – selbst sinnvolle – bedeuten Unsicherheit. Deshalb ist Nicht-Entscheiden oft die risikoärmste Option, wobei eine Nichtentscheidung streng genommen ebenfalls eine im System getroffene Entscheidung ist.

In solchen Situationen wirkt der Status quo wie ein unsichtbarer Wettbewerber. Solange keine akute Notlage besteht, schützt er das Budget, die Verantwortlichkeiten und die persönliche Reputation. Ein Vertrieb, der versucht, dieses System mit Argumenten oder Druck zu „überwinden“, erzeugt häufig zusätzlichen Widerstand.

## Rollen, Macht und Abhängigkeiten im Buying Center

Im B2B verteilen sich Entscheidungen auf mehrere Rollen. Die Fachabteilung bewertet den inhaltlichen Nutzen sowie die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag. Der Einkauf konzentriert sich auf

den Preis, die Vergleichbarkeit und die formalen Prozesse. Die Personen, die formelle Entscheidungen treffen, betrachten die strategische Passung, Risiken und politische Signale. Hinzu kommen informelle Meinungsführer:innen, die aufgrund ihrer Erfahrung oder Stellung erheblichen Einfluss haben – zumindest müssen sie immer indirekt gefragt werden.

All diese Rollen sind voneinander abhängig. Eine Person, die formell entscheidet, wird selten gegen anhaltende Vorbehalte aus der Organisation entscheiden. Gleichzeitig kann eine einzelne kritische Stimme ein Projekt verzögern, ohne sich offen dagegen auszusprechen. Eine Entscheidung kommt erst dann zustande, wenn keine relevanten Akteure mehr gute Gründe haben, sie zu verhindern.

## Informelle Regeln und kognitive Verzerrungen

Neben offiziellen Prozessen gibt es Stimmungen und Kommentare, die das Entscheidungsverhalten beeinflussen. Beispiele hierfür sind Aussagen wie „Jetzt ist nicht der richtige Zeitpunkt“ oder „Das haben wir noch nie so gemacht“. Diese Äußerungen sind häufig Schutzmechanismen und keine Sachargumente. Sie sichern bestehende Routinen und reduzieren persönliche Risiken.

Auch kognitive Verzerrungen, sogenannte Bias, spielen eine Rolle. Beim Sunk-Cost-Fallacy wird weiterhin in verlustbringende Anlagen und Projekte investiert, weil bereits viel investiert wurde und



man diese Investition „nicht verlieren“ will. Beim Status-Quo-Bias erscheinen bestehende Lösungen sicherer als neue und frühere Investitionen werden verteidigt. Beim Confirmation Bias werden in Gruppendiskussionen Informationen bevorzugt, die die eigene Meinung bestätigen. Besonders wirksam ist der Autoritätsbias: Die Einschätzung einzelner einflussreicher Personen (wie die sogenannten „Grauen Eminenzen“) überlagert oft objektive Analysen. Das erklärt, warum gute Business Cases allein selten ausreichen.

### **Praxisbeispiel 1: Entscheidungsfähigkeit durch Systemverständnis herstellen**

Eine Vertriebsleiterin und ein Vertriebsmitarbeiter eines Softwareanbieters begleiten den Verkaufsprozess für ein anstehendes Projekt bei einem mittelständischen Industriekunden. Die Fachabteilung ist überzeugt, der Nutzen ist klar und der Einkauf ist eingebunden. Trotzdem wird die Entscheidung immer wieder verschoben. Anstatt dem üblichen Muster zu folgen und immer mehr zu argumentieren und die Vorteile darzustellen, änderte man die Vorgehensstrategie. Gemeinsam analysierten der verantwortliche Vertriebsmitarbeiter und die Vertriebsleitung mit dem Befürworter aus der Fachabteilung das interne Entscheidungsgefüge beim Kunden für das Projekt.

Dabei wurde deutlich, dass ein erfahrener Produktionsleiter, der formal nicht in den Kaufprozess eingebunden ist, erheblichen Einfluss besitzt. Er hatte in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit ähnlichen Einführungen gemacht und äußerte seine Bedenken lediglich informell. Die Vertriebsleiterin und der Vertriebsmitarbeiter erarbeiteten eine gemeinsame Vorgehensstrategie mit dem Ziel, das Gespräch zu suchen – nicht, um zu überzeugen, sondern um die damaligen Probleme zu verstehen. Nach einer langen Phase des Fragens, Zuhörens und Verstehens fühlte sich der Produktionsleiter verstanden. Auf dieser Basis wurde ein Pilot in einem abgegrenzten Bereich vereinbart, der genau diese Risiken adressiert.

Der Pilot reduziert die Unsicherheit des Produktionsleiters und liefert dem Management gleichzeitig eine risikoarme Entscheidungsgrundlage. Die finale Entscheidung erfolgte nicht, weil alle begeistert waren, sondern weil niemand mehr triftige Gründe sah, sie weiter aufzuschieben.

### **Warum keine Entscheidung oft rational ist**

Für das Kundensystem ist Nicht-Entscheiden oft die logischste Option. Unklare Zuständigkeiten, fehlender Leidensdruck, politische Risiken oder eine als zu hoch wahrgenommene Komplexität führen dazu, dass Projekte „laufen“, ohne voranzukommen. Für den Vertrieb ist es daher entscheidend, diese Muster zu erkennen, statt sie als mangelndes Interesse zu interpretieren.

Nicht Widerstand, sondern Unsicherheit ist der Hauptgegner. Entscheidungen entstehen dort, wo Risiken benannt, adressiert und handhabbar gemacht werden.

### **Praxisbeispiel 2: Den Status quo explizit machen**

Ein Anbieter technischer Dienstleistungen führt seit Monaten Gespräche mit einem Großkunden. Das Angebot ist wettbewerbsfähig, doch das Projekt kommt nicht über die Prüfphase hinaus. Die verantwortliche Account Managerin entscheidet sich deshalb, den Fokus zu verändern. Anstatt weitere Vorteile zu präsentieren, thematisiert sie gemeinsam mit dem Kunden offen die Option, nichts zu verändern.

In einem Workshop betrachten alle die Vor- und Nachteile des Status quo: Auf der einen Seite stehen Sicherheit, Ruhe im Team und etablierte Prozesse, auf der anderen Seite steigende Betriebskosten, zunehmende Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitenden und wachsende Ausfallrisiken. Wichtig dabei ist, dass diese nachteiligen Punkte nicht als Drohung formuliert werden, sondern als gemeinsame Analyse. Parallel dazu wird aufgezeigt, welche Risiken eine Veränderung tatsächlich mit sich bringt und wie diese begrenzt werden können.

Erst durch diese Gegenüberstellung wird dem Management klar, dass Nicht-Entscheiden ebenfalls Kosten und Risiken erzeugt. Die Entscheidung fällt nicht aus Begeisterung für die neue Lösung, sondern aus dem Verständnis heraus, dass der Status quo langfristig die riskantere Option ist.

## Deine Rolle als Vertriebsführungskraft

Auf Führungsebene besteht deine Aufgabe darin, dein Team für genau diese Zusammenhänge zu sensibilisieren. Es geht weniger darum, Abschlüsse zu forcieren, sondern vielmehr darum, Entscheidungsprozesse im komplexen B2B-Kundensystem sichtbar zu machen, zu analysieren, zu verstehen und zu strukturieren. In der Steuerung bedeutet das, neben Pipeline und Forecast auch die Qualität und Kompetenz in der Analyse der Entscheidungsarchitektur zu betrachten. Hat das Team die Kompetenzen, das Buying Center zu analysieren und klare Antworten auf folgende Fragen zu erhalten:

- Sind die relevanten Rollen beim Kunden bekannt?
- Wer ist wie zu unserem Unternehmen eingestellt (Befürworter:in oder Gegner:in)?
- Wer hat auf was Einfluss?
- Ist klar, wer welche Risiken trägt?
- Welche informellen Einflüsse wirken?
- Angenommen, der Kunde entscheidet sich für unser Produkt: Wer im Kundensystem hätte Nachteile, wer Vorteile?
- Was ist die Entscheidungskultur in dem Unternehmen?

In der Qualifizierung deiner Vertriebler:innen gewinnen Themen wie Organisationsdynamik, Entscheidungspsychologie und systemisches Denken an Bedeutung. Komplexe Kunden lassen sich nicht „abschließen“. Sie müssen dabei unterstützt werden, entscheidungsfähig zu werden.

## Fazit

In komplexen B2B-Umfeldern entstehen Entscheidungen nicht durch bessere Argumente, sondern durch ein tieferes Verständnis der Systeme, in denen sie getroffen werden. Wenn du und dein Team lernen, Unsicherheiten zu reduzieren, Risiken zu moderieren und den Status quo bewusst zu thematisieren, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen getroffen werden, deutlich. Selbst wenn keine Entscheidung getroffen wird, verstehst du zumindest, warum – und kannst deine Ressourcen entsprechend steuern und mit deinem Team aus dieser Nicht-Entscheidung lernen.



Lieber hören statt lesen?

Die ifsm News gibt's auch als **Podcast** – inklusive dieser Folge.





# Die Entscheidung, authentisch zu führen

Führungskräfte treffen jeden Tag Entscheidungen. Manche sind klein und pragmatisch und andere wiederum verändern die Richtung eines Teams, eines Projekts – oder sogar einer ganzen Organisation.

Doch es gibt eine Entscheidung, die vielen anderen vorausgeht: Die Entscheidung, welche Führungskraft wir eigentlich sein wollen.

Gerade in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt erleben viele Führungskräfte, dass Erwartungen, Anforderungen und Veränderungen gleichzeitig an ihnen ziehen – wie an den Fäden einer Marionette. Statt bewusst zu gestalten, wird häufig nur noch reagiert.

Entscheidungen entstehen dann aus Druck, aus äußeren Erwartungen oder aus dem Versuch heraus, es möglichst allen recht zu machen.

Doch wirksame Führung beginnt genau an diesem Punkt: Mit der bewussten Entscheidung, die eigene Rolle aktiv zu gestalten. Und genau hier beginnt authentische Führung.

## Authentisch führen bedeutet bewusst entscheiden

Authentische Führung wird oft missverstanden als „einfach man selbst sein“. Doch authentisch zu führen bedeutet weit mehr. Es bedeutet, sich selbst als



Führungskraft wirklich zu kennen und die eigenen Werte, Überzeugungen sowie Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu reflektieren. Gerade weil uns viele dieser Muster schnell in einen automatischen Reaktionsmodus führen können, gilt es, sie immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Authentische Führung heißt daher nicht, impulsiv dem zu folgen, „wie man eben ist“, sondern bewusst zu entscheiden, wie man führen möchte. Aus dieser inneren Klarheit und Sicherheit heraus reflektieren authentische Führungskräfte Situationen entsprechend und entscheiden sich bewusst und situativ für das jeweilige Führungsverhalten.

### **Authentische Führungskräfte**

- schaffen Orientierung in unsicheren Zeiten
- treffen Entscheidungen bewusst und situativ
- gestalten transparente Beziehungen
- und handeln im Einklang mit ihren Werten und organisationalen Zielen.

Studien zeigen, dass authentische Führung Vertrauen, Engagement und Motivation im Team stär-

ken und gleichzeitig Stress sowie Unsicherheit reduzieren kann. Authentische Führung ist jedoch kein einmal erreichter Zustand. Sie ist eine **bewusste Entscheidung, die immer wieder neu getroffen werden muss.**

### **Raum für diese Entscheidung: der Authentic Leadership Circle**

Genau hier setzt der **Authentic Leadership Circle** an. Ein Entwicklungsformat für Führungskräfte, die ihre Rolle bewusst gestalten möchten – statt sich nur von äußeren Erwartungen treiben zu lassen.

Im Authentic Leadership Circle entsteht ein Raum außerhalb des Führungsalltags, in dem Führungskräfte innehalten können. Ein Raum für Reflexion, Austausch und Entwicklung. Im Mittelpunkt steht dabei eine zentrale Frage:

**Welche Führungskraft möchte ich sein – und welche Entscheidungen treffe und lebe ich, um diese Führung auch zu leben?**



## Was Führungskräfte im a.l.c. erleben

Der Authentic Leadership Circle begleitet Führungskräfte über mehrere Monate hinweg in ihrer Entwicklung. Die Teilnehmenden erleben unter anderem:

### Tiefgehende Selbstreflexion

Sie setzen sich intensiv mit ihren Werten, Überzeugungen und Verhaltensmustern auseinander.

### Mehr Klarheit in Entscheidungen

Sie entwickeln ein stärkeres Bewusstsein dafür, wie sie als Führungskraft Entscheidungen treffen und leben möchten.

### Ehrlichen Austausch unter Führungskräften

Sie arbeiten in einer vertrauensvollen Gruppe von Führungskräften auf Augenhöhe.

### Spürbare Veränderung im Führungsalltag

Alle Teilnehmenden berichten bereits während des Circles von mehr Klarheit, Sicherheit und Wirksamkeit in ihrer Führung.

Der Authentic Leadership Circle richtet sich an Führungskräfte,

- die ihre Rolle bewusst gestalten möchten
- die bereit sind, sich selbst zu reflektieren
- und die ihre Führungspersönlichkeit weiterentwickeln wollen.

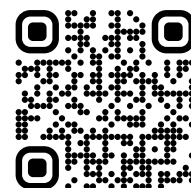


## Authentic Leadership Circle – Start 2027

Der vierte Durchgang des Authentic Leadership Circle startet 2027.

Das Programm erstreckt sich über mehrere Monate und umfasst mehrere Module, die intensive Entwicklung und nachhaltige Umsetzung im Führungsalltag ermöglichen.

**Alle Termine, Details und vor allem Stimmen von Teilnehmenden findest du hier:**



Diese Ausgabe der ifsmNews dreht sich um Entscheidungen. Und vielleicht stehst du gerade auch an dem Punkt für dich nochmal ganz neu zu entscheiden:

### Welche Führungskraft möchtest du sein?

Der Authentic Leadership Circle lädt dich ein, dir bewusst Zeit für genau diese Entscheidung zu nehmen und deine Führung weiterzuentwickeln.

### Sabrina Arnold

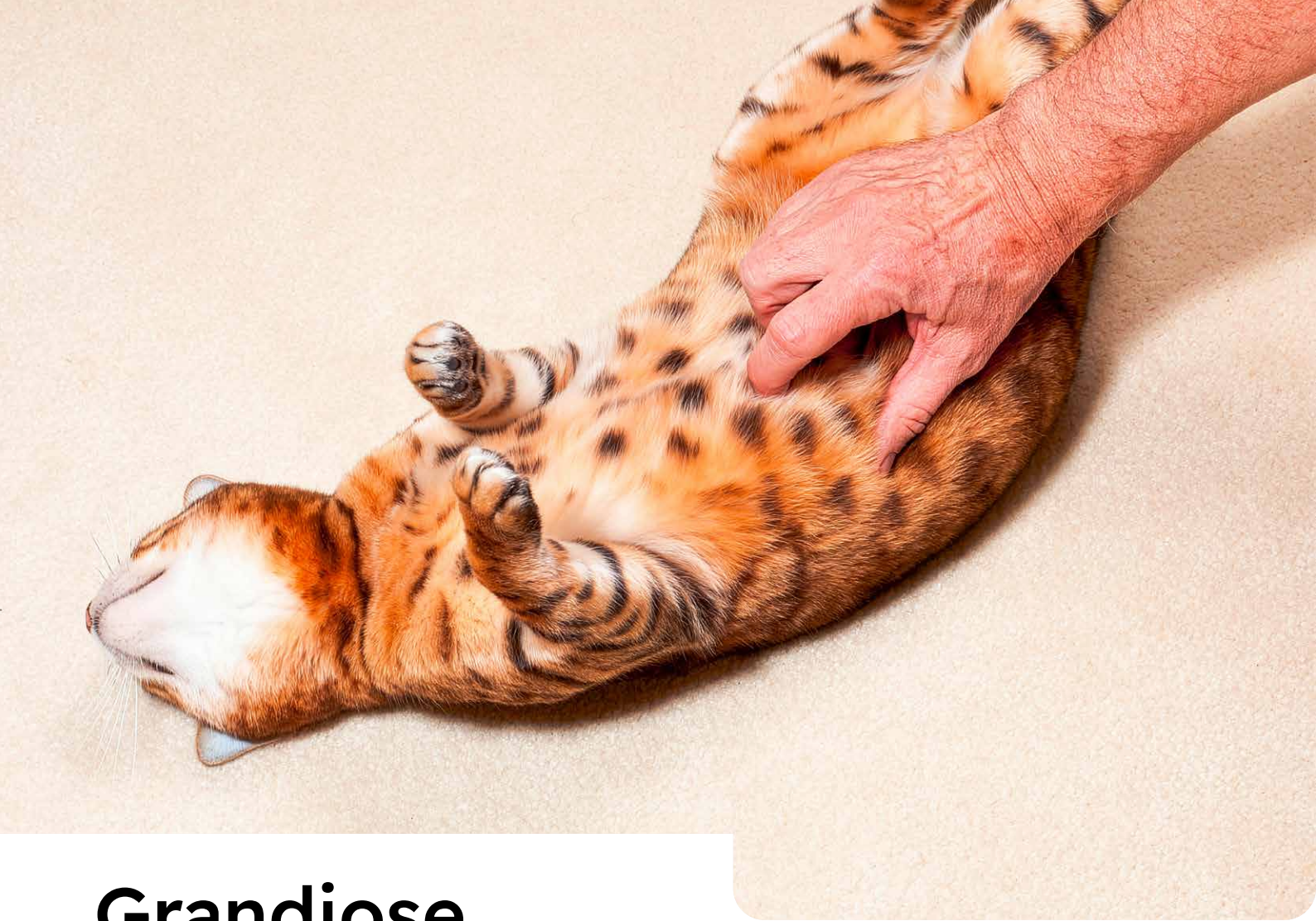
Geschäftsführerin ifsm

Gründerin Authentic Leadership Circle (a.l.c)



© Seehodge Hotel & Spa / www.guesterstand.de





# Grandiose Bauchentscheidung?

Von kluger Intuition und  
ihren Schattenseiten

---

VON CHRISTINE WILL

Team Marketing &  
ifsm Toolentwicklung



„Hätte ich doch nur auf meinen Bauch gehört!“, vielleicht hast du dir auch schon mal diesen Selbstvorwurf gemacht. Bauchgefühle – wir feiern unseren „richtigen Riecher“, der uns schon unzählige Male eine gute Richtung vorgab. Und manchmal verachten wir genau dieses „Handeln nach Gefühl“, das ohne Rationalisierungen auskommt, und fragen: „Warum konntest du so eine wichtige Entscheidung treffen, ohne objektive Gründe heranzuziehen?“

Mag sein, dass wir insgeheim auf unsere eigene Intuition stolz sind, trotzdem hindert es uns nicht daran, Bauchgefühle zu belächeln. Nehmen wir an, mir würde ein Zertifikat über meine herausragenden Fähigkeiten ausgestellt: „Frau Will zeichnet sich durch ihr feines Näschen aus und liegt auch öfter richtig, auch wenn wir nicht belegen können, wieso eigentlich.“ – Würdest du dir das einrahmen?

Ich nicht. Ich feiere meine Bauchgefühle lieber privat, so für mich, nicht öffentlich. Schließlich möchte ich ja nicht für irrational gehalten werden.



Zum Glück gibt es ganz rationale Forschungen zu Bauchgefühlen und Daniel Kahneman erhielt sogar den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften u. a. wegen seiner Arbeit zur Entscheidungsfindung. Sein Modell der „Zwei Systeme“ soll uns durch diesen Artikel begleiten. Ebenso relevant für uns, der Kognitionspsychologe Gerd Gigerenzer, unter anderem langjähriger Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, der auf vielfältige Weise die „Intelligenz des Unbewussten“ erforscht hat. Also: Bühne frei für Kahneman und Gigerenzer.

## Was sind Bauchentscheidungen?

Bauchentscheidungen, so Gigerenzer, sind nicht das Gegenteil von Vernunft – sie sind eine andere Art von Vernunft. „Es ist ein Irrtum anzunehmen, Intelligenz sei zwangsläufig bewusst und hinge nur mit Überlegung zusammen.“ (Gigerenzer 2007, S. 25) Bauchentscheidungen sind jene Urteile, die plötzlich da sind, bevor wir überhaupt anfangen, bewusst nachzudenken. Sie fühlen sich klar oder stimmig an, obwohl wir oft nicht genau erklären können, warum. Und auch wenn die tieferen Gründe dieses Gefühls uns nicht ganz bewusst sind, ist es stark genug, dass wir danach handeln.

Daniel Kahneman liefert ein geniales, wie einfaches Bild, von Bauchentscheidungen einerseits und bewusstem Nachdenken andererseits. Stell dir vor, in deinem Kopf arbeiten zwei kleine Helfer. Der eine ist superschnell. Er springt sofort an, ohne dass du ihn rufst. Kahneman nennt ihn System 1. Dieses System „arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung“ (Kahneman 2011, S. 33). Wenn du zum Beispiel blitzschnell spürst: „Ja, das ist richtig“ oder „Nee, das passt nicht“, dann ist das meistens System 1. Das ist das, was wir Bauchentscheidung nennen.

Der zweite Helfer ist bedacht, gründlich und handelt genau überlegt. Das ist System 2. Es „lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten“ (Kahneman 2011, S. 33): nachdenken, rechnen, prüfen, abwägen. System 2 kann also sagen: „Moment mal, lass mich das kurz checken.“ Es hat das Potenzial, System 1 zu kontrollieren. Weil es aber den mental anstrengenderen Job hat, braucht System 2 Pausen.

 System 1	 System 2
reagiert sofort, automatisch	langsam, reagiert, wenn es aktiviert wird
mühelos, energieeffizient	angestrengt, braucht Aufmerksamkeit
arbeitet mit Mustern & Intuition	prüft, rechnet, analysiert
erzeugt „stimmige“ Geschichten	hinterfragt & kontrolliert
agiert impulsiv	agiert reflektiert

Ich stelle mir die beiden Systeme wie Katz' und Maus vor. System 1 steht für die flinken Mäuse, die einfach da sind, ohne dass man sie rufen muss. System 2 ist die konzentrierte und fokussierte Katze, die die Mäuse in Schach halten kann und sich lange Pausen an einem gemütlichen Plätzchen gönnt.

## Kluge Intuition: Wenn der Bauch grandios gut ist

Lasst uns einen Blick darauf werfen, wo uns System 1 wirklich unterstützt und schützt – und wo es uns andererseits in Fallen lockt und in die Irre führt. Die nächsten beiden Kapitel befassen sich genau mit diesen beiden Polen. Lass uns doch erst einmal unser Bauchgefühl feiern und schauen, wo System 1 dem „rationalen“ System 2 überlegen ist.

## (Fast) unschlagbar: Die Intuition von Expert:innen

„Intuitive Meisterleistungen“ (Kahnemann 2011, S.23) – bei beiden Autoren finden wir etliche anschauliche Beispiele dazu. Vielleicht hast du selbst schon von der verblüffenden Präzision von Expert:innen-Intuition gehört: Rettungskräfte, die – ohne dass sie später genau sagen konnten, warum – in lebensgefährlichen Momenten Gefahrensituationen vorhergesehen haben. Ein Football-Star, der einen schwierigen Ball fängt, ohne seine Flugbahn zu berechnen oder Wind und Rotation einzubeziehen. Oder der „Schachgroßmeister, der an einer Schachpartie unter freiem Himmel vorbeigeht und, ohne stehen zu bleiben, verkündet: ‚Weiß setzt in drei Zügen matt.‘“ (ebd., S.23)

Ich bin mir sicher, auch du kennst diese „Intelligenz des Unbewussten“ (Gigerenzer 2007, S. 27), wenn du bereits nach wenigen Sekunden spürst, dass ein Bewerber nicht passt; wenn dir in einem eigentlich freundlichen Kundengespräch klar wird, dass der Kunde abspringen wird oder wenn du bemerkst, dass die „Einigkeit“ in deinem Team Fassade ist. Viele dieser Momente lassen sich nicht „ausrechnen“ – sie entstehen aus Erfahrung, Beobachtung und dieser leisen, aber zuverlässigen inneren Stimme.

Eine gute Führungskraft, treffsichere Personaler: innen, erfolgreiche Vertriebsmitarbeitende – sie alle eint ihr „guter Riecher“. Vieles daran wirkt wie ein siebter Sinn. Doch das stimmt nicht. Unsere „Bauchrezepte“ entstehen ja nicht aus dem „Nichts“, sondern, wir erinnern uns, sie sind biologisch und kulturell geformt. Sie verbinden uralte menschliche Fähigkeiten – etwa sich in andere hineinversetzen zu können – mit unserem persönlichen Erfahrungsschatz. Und dieser ist natürlich unterschiedlich. Deswegen werde ich nicht im Vorbeigehen erkennen, ob Schwarz oder Weiß das Schachspiel gewinnen wird – der Schachgroßmeister schon.



Die abgespeicherte Essenz unzähliger Erlebnisse und (Lern-)erfahrungen lässt uns Muster wiedererkennen. Und da System 1 meisterhaft darin ist, Abkürzungen zu nehmen, kann es blitzschnell auf unsere inneren Musterbibliotheken zugreifen. Es reagiert auf kleinste Hinweise – oft, bevor wir überhaupt bewusst merken, dass wir etwas wahrgenommen haben. Und genau darum sind viele Bauchentscheidungen intelligent.

Wie steht es aber mit unserer Intuition in den Bereichen unseres Lebens, in denen uns Expertise fehlt?

## Ein Hoch auf unsere „kognitive Beschränktheit“

Bitte schenke mir eine blitzschnelle Antwort auf folgende Frage:

Welche Stadt hat mehr Einwohner – Detroit oder Milwaukee?

Danke, das war's schon. Da ich deine Antwort leider nicht hören kann, muss ich mich mit Wahrscheinlichkeiten begnügen. Falls du nie in den USA gelebt hast und dich nicht intensiver mit amerikanischer Geografie beschäftigt hast, ist es sehr wahrscheinlich, dass deine erste intuitive Antwort „Detroit“ war. Korrekt?

Gigerenzer und sein Kollege Daniel Goldstein stellten diese Frage amerikanischen und deutschen Studierenden. Während die amerikanischen Studierenden fast 60:40 gespalten waren, tippten die deutschen überwältigend häufig auf Detroit – und lagen damit richtig. Waren die deutschen Studierenden schlauer? Nein. Im Gegenteil: Ihr Vorteil lag gerade darin, weniger zu wissen.

Sie nutzten – wenn auch unbewusst – eine einfache Wiedererkennungs-Faustregel: Wenn ich nur eine der beiden Städte kenne, tippe ich auf diese. Die amerikanischen Studierenden kannten beide Städte, konnten diese Faustregel also nicht nutzen – ihr Mehr an Wissen brachte sie eher durcheinander. Ein gewisses Maß an Unwissenheit kann Entscheidungen also erleichtern (vgl. Gigerenzer 2007, S. 16).

Und ob wir es wollen oder nicht: Unser Gehirn sorgt ganz von selbst dafür, dass wir – entschuldige die Formulierung – „kognitiv beschränkt“ bleiben. Wir Menschen lernen ein Leben lang – und wir vergessen ein Leben lang. Und das ist auch gut so. Denn diese kognitiven Einschränkungen schützen uns davor, von zu viel Information überflutet zu werden. Ohne solche Grenzen, so seine Idee, würden wir uns unter dem Strich sogar weniger intelligent verhalten (vgl. Gigerenzer 2007, S. 47). Mit anderen Worten: Dein Kopf sorgt durch Vergessen dafür, dass du handlungsfähig bleibst.

## Die Weisheit der Laien

Mit etwas Mut und Glück könnte uns die Unwissenheit von Laien sogar reich machen.

Gigerenzer und sein Kollege Ortmann ließen in einem vom Magazin „Capital“ ausgerufenen Börsenspiel 100 Passant:innen in Berlin schlicht in einer Liste ankreuzen, welche internationalen Internet-Aktien sie überhaupt kannten. Aus den zehn meistgenannten Namen erstellten sie ein simples Portfolio – das sogenannte „Bauch-Depot“.

Verrückterweise schlug dieses Laien-Portfolio nicht nur das aufwendig konstruierte Depot des Capital-Chefredakteurs, sondern auch die Mehrheit aller anderen von Expert:innen erstellten Depots. Ein „nützliches Maß an Unwissenheit“ kann also helfen, komplexe Märkte zu schlagen (vgl. Gigerenzer 2007, S. 37–39).

Gigerenzer fasst das so zusammen: Bauchgefühle beruhen auf überraschend wenig Information – und genau das kann in einer unsicheren Welt (wie z. B. an der Börse) ein Vorteil sein (vgl. Gigerenzer 2007, S. 46ff.).

## Wann unser Bauch irrt

Unser Bauchgefühl kann also grandios gut sein, wenn man es nur lässt. Schnell und treffsicher kann es uns elegant durch viele Situationen leiten – auch durch Unsicherheiten. Doch das ist, du ahnst es schon, nur eine Seite der Medaille.

Beide inneren Helfer sind unverzichtbar und beide haben ihre Schattenseiten.

System 1 ist effizient, schnell, mühelos. Es erkennt Muster, zieht Schlüsse, reagiert sofort. Gerade dort, wo System 1 glänzt, lauern jedoch auch seine Fallen.

System 2 hingegen ist sorgfältig, analytisch und genau. Es kann prüfen, rechnen, abwägen – aber nur, wenn genug Aufmerksamkeit und Energie zur Verfügung stehen.

## Verführung des Naheliegenden oder: Die Trägheit von System 2

Hilf mir bitte kurz dabei meine Gedanken anschaulich zu machen, indem du mal kurz eine ganz simple Rechenaufgabe löst:

Ein Schläger und ein Ball kosten zusammen 1,10 Dollar. Der Schläger kostet einen Dollar mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball?

Die Antwort lautet: 10 Cent. Oder? Wenn du mir nun widersprichst und behauptest, der Ball würde fünf Cent kosten, dann passt du, Kahnemans Studie zufolge, zur Minderheit der Befragten. Wohlbemerkt zur Minderheit, die richtig gerechnet hat. Aber warum tappen viele Menschen bei einer eigentlich nicht besonders komplizierten Matheaufgabe in die Falle?

Kahneman nutzt dieses Beispiel, um zu zeigen, wie System 1 eine intuitiv verlockende, aber falsche Antwort liefert, während System 2 nicht eingreift, obwohl es das problemlos könnte (vgl. Kahneman 2011, S. 61 ff.).

Was ist hier passiert?

System 1 erkennt ein vertrautes Muster (1,10 Dollar ist ein Dollar mehr als 10 Cent) und konstruiert eine stimmige Geschichte, und diese Geschichte fühlt sich richtig an.

System 2 könnte diese Geschichte überprüfen. Ein kurzer Rechenweg würde genügen. Doch genau das geschieht häufig nicht.

Dabei ist System 2 nicht unfähig, dafür aber träge. Es winkt häufig eine intuitive Lösung durch, die es „mit einer geringfügigen Anstrengung hätte verwerfen können“ (vgl. Kahneman 2011, S. 62).

## Stimmige Puzzlebilder oder: Voreilige Schlüsse von System 1

Überhaupt liebt unser Gehirn Kohärenz und stimmige Bilder und die bekommt es von System 1. Ungereimtheiten werden dabei kurzerhand glattgebügelt.

Vielleicht kennst du ähnliche Situationen aus deinem beruflichen Alltag:

- Ein Bewerber tritt souverän auf, spricht klar, wirkt sicher – und plötzlich erscheint sein Lebenslauf runder.
- Eine Mitarbeiterin macht einen Fehler – und auf einmal scheint vieles andere ebenfalls problematisch.
- Ein Kunde stellt früh eine Preisfrage – und landet innerlich schnell in der Schublade „preissensibel“.

System 1 bedient sich der Puzzleteile, die auf „gesicherten“ Infos beruhen und bastelt sich fehlende Teile kurzerhand selbst zusammen, indem es voreilige Schlussfolgerungen (vgl. Kahneman 2011, S. 146) produziert. Hauptsache es entsteht ein Bild, das sich stimmig anfühlt und das wir deshalb für plausibel halten. Wer mag schon unfertige Puzzlebilder?

Ein besonderer Ausdruck dieses Prinzips ist der Halo-Effekt: Ein insgesamt positiver (oder negativer) Eindruck überstrahlt einzelne widersprüchliche Informationen. System 1 blendet diese aus und erzeugt so ein künstliches Gefühl von Stimmigkeit – wie Puzzleteile, die nicht passen und einfach unter den Tisch fallen (vgl. Kahneman 2011, S. 81–85).



## Zerdenken und Verschlimmbessern: Wo System 2 in System 1 hineinpfuscht

Aber auch System 2 hat seine Schattenseiten. Hast du auch schon mal etwas „verschlimmbessert“? Ich zum ersten Mal bewusst in der 8. Klasse, als ich einen meiner Sätze im Französisch-Test, der sich „irgendwie richtig anhörte“ mit einem nachträglichen Rationalisierungsversuch („Wie war nochmal die korrekte Grammatikregel?“) von richtig auf falsch „korrigiert“ habe. In die Intelligenz unseres System 1 kann unser „vernünftiges“ System 2 also regelrecht hineinpfuschen. Denn, rational ist nicht das Gleiche wie korrekt. Es „zerdenkt“ die Automatismen von System 1 und blockiert mit seinem

bewussten Denken die intuitive Meisterschaft, die wir am Anfang des Kapitels kennengelernt haben.

Apropos Meisterschaft:

Erinnerst du dich an das WM-Viertelfinale 2006 gegen Argentinien? Hier konnten wir beobachten, wie dieses Prinzip, ganz bewusst eingesetzt werden kann, um „intuitive Meisterleistungen“ (Kahneman 2011, S. 23) zu verhindern: Der Argentinier Ayala macht sich klar für seinen Elfmeter-Schuss. Zeitdruck, Anspannung – Bühne frei für System 1: Solche Situationen kennt es. Sie sind tausendfach geübt, verlaufen automatisch, ohne Nachdenken. Dann zieht Jens Lehmann seinen berühmten Zettel aus dem Stutzen. Genau in diesem Moment kippt Ayala von System 1 in System 2 und beginnt nachzudenken: „Was soll das mit dem Zettel? Was weiß Lehmann? Was steht auf dem Zettel? ...“ Dieses kurze Grübeln blockiert den Automatismus – System 2 funkt dazwischen, der Flow ist weg, und der Schuss erst recht.

Wer Expert:innen zwingt, über eingespielte Routinen nachzudenken, nimmt ihnen oft genau ihre Stärke.

## Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf den Tischen

Ein weiterer gemeiner Fallstrick, den uns jetzt wiederum unser gerade gelobtes System 1 beschert, ist, dass es uns entgegen unseren eigenen Überzeugungen handeln lässt. Mögen diese Überzeugungen auch noch so sauber von System 2 reflektiert und begründet sein.

Stell dir System 2 nochmal wie eine Katze vor. Eine präzise Jägerin. Hoch konzentriert und wachsam.

Dagegen System 1, wie ein Trupp flinker Mäuse. Die Katze hält die Mäuse in Schach. Sie erbeutet ein, zwei Mäuse und treibt andere zurück ins Mau-seloch. Aber ihre hohe Konzentration und Anspannung erfordern ihren Tribut. Sie braucht Pausen und döst stundenlang in der Sonne. Das ist die Zeit der Mäuse: „Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse (System 1) auf den Tischen“.

Kennst du auch Situationen wie diese hier:

- Ein Satz rutscht dir am Ende eines anstrengenden Arbeitstages heraus, den du morgens noch abgedert hättest.

- Eine Mail wird kürzer, härter, endgültiger, weil du von einem Termin zum nächsten hetzt.
- Ein Kunde nervt – und du reagierst ungewohnt impulsiv, anders, als du es in einem ausgeruhten Moment getan hättest.

Nicht, weil du unprofessionell bist, sondern weil die Katze schläft. Dir fehlen Ressourcen. System 2 ist erschöpft und es überlässt System 1 den Raum. Und System 1 nutzt ihn! Das Resultat: Nach einem langen Tag, nach vielen Entscheidungen oder emotionaler Anspannung reagieren wir zum Beispiel impulsiv. Unsere Reaktionen sind schärfer.



**Katze,  
geh schlafen!**

► „Ziehe diese Karte, hilft dir allzu stimmige Puzzlebilder zu hinterfragen. Ziehe sie, wenn du Gefahr läufst voreilige Schlüsse zu ziehen, wenn du Selbstverständlichkeiten und Automatismen reflektieren magst. Und lege sie ganz bewusst gegen Ende eines langen Tages auf den Tisch. Sie hilft dir dabei entgegen deinen eigentlichen Überzeugungen zu reagieren.“

Gedanken bleiben ungeprüft. Das „Gesetz der geringsten Anstrengung“ (Kahneman 2011, S. 56) tritt in Kraft.

Und für genau solche Situationen habe ich ein Geschenk für dich.

## Ein Geschenk statt eines Schlusskapitels

Ich möchte dir diese beiden Karten schenken, die du dir ganz physisch in die Hosentasche stecken kannst (oder in die Stutzen, wie Lehmann :-).

◀ „Ziehe diese Karte, wenn du merkst, dass dir dein System 2 ins Handwerk pfuscht. Wann beginnt es Gutes zu „zerdenken“, wann läufst du Gefahr Dinge zu „verschlimmbessern“ und wann nimmt es dir deinen guten Riecher oder dein intuitives und situativ stimmiges Handeln? Wann kannst du agieren, und auf die Intelligenz deiner Intuition vertrauen ohne Rationalisierungs-Schleifen. Diese Karte hilft dir dabei, für dein Bauchgefühl einzustehen und deinem „richtigen“ Riecher zu vertrauen.“



**Katze,  
übernehmen Sie!**

Literatur:

Gigerenzer, Gerd (2007): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. 6. Aufl. München: Bertelsmann.  
Kahneman, Daniel (2011): Schnelles Denken, langsames Denken. 21. Aufl., München: Penguin



## 2. Kongress zur systemischen Führung:

# Wir können nicht nicht entscheiden

Führungskräfte stehen heute unter Druck: Megatrends, Unsicherheit, Fachkräftemangel – und trotzdem müssen Entscheidungen täglich wirken. Der **2. ifsm-Kongress „Systemisch führen“** zeigt, wie tragfähige Entscheidungen in komplexen Organisationen gelingen.

Erlebe am 05. und 06. November 2026 im Schindlerhof Nürnberg hochkarätige Speaker:innen, inspirierende Vorträge und interaktive Workshops – mit systemischer Brille auf Führung und Entscheidungskultur. Freu dich auf 1,5 Tage voller Impulse, Austausch und ein besonderes Abendevent mit Netzwerkabend.

**Sichere dir jetzt deinen Platz und erlebe systemische Führung neu – für Entscheidungen, die morgen noch fragen.**

Deine Investition:  
**1.450,- € netto**

**Sichere dir hier dein Ticket**



### Line-up ifsm-Kongress 05.-06.11.2026

#### Tag 1 – 05.11.2026

##### 14:00 Uhr

Eröffnungsimpuls – Ankommen & Kennenlernen im Plenum

##### 14:15 Uhr

##### Impuls von Klaus Kissel:

„Die Organisation als Zoo – was unsere Entscheidungen im Hintergrund wirklich-unwillkürlich steuert“



---

**14:45 Uhr**

**Keynote: Die Zukunft der Arbeit**

**Prof. Dr. Jutta Rump**

Was das für die Attraktivität für Arbeitgeber heute und in der Zukunft heißt?



---

**Workshop 3:  
ifsm Persönlichkeit  
Claudia Eisinger**

Hypnosystemisches Coaching in der Entscheidungsfindung



---

**15:45 Uhr**

Pause

---

**16:15 Uhr – Workshophase 1**

**Workshop 1:  
ifsm Leadership**

**Sabrina Arnold**

Situative Führung  
- die bewusste Entscheidung des eigenen Führungsverhaltens



---

**Workshop 4:  
ifsm Sales**

**Alessandro Beil**

„Du kaufst das jetzt“  
- das weiche Hard-Selling



---

**18:00 Uhr**

Abendessen

---

**20:00 Uhr**

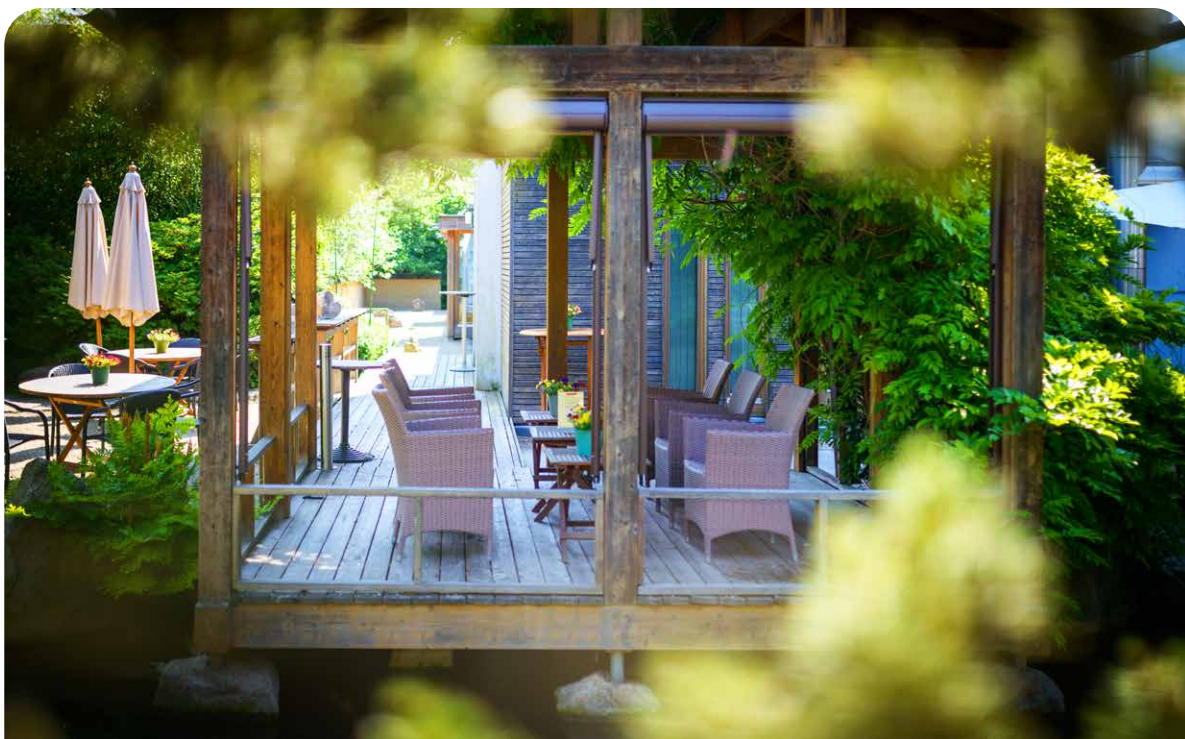
Netzwerkabend



---

**Workshop 2:  
ifsm systemisch  
Angela Kissel**

Entscheiden in Dilemmasituationen  
- Das Tetralemma im Coaching



## Tag 2 – 06.11.2026

**09:00 Uhr**

Anmoderation und Welcome – Tag 2

**09:10 Uhr**

**Keynote: Bauchgefühl statt Verstand?**

**Prof. Dr. Martin Kersting**

Schnell statt richtig?  
Zur Psychologie der  
Entscheidung am Bei-  
spiel Personalauswahl



**10:10 Uhr**

**Keynote: „Ich mach mir die Welt...“**

**Ralf Vorschel**

Systemisch entscheiden  
in der Organisation  
und in Teams



**11:30 Uhr**

**Praxisforen:  
Personal &  
Organisations-  
entwicklung**

**Panel mit Diskussion**

**Dr. Martina Niemeyer  
(AOK)**

HR als strategisches  
Thema



**Stefan Gentsch  
(DATEV)**

Eine interne  
Unternehmensberatung



**12:10 Uhr**

**Fragen an Dr. Martina Niemeyer  
und Stefan Gentsch**

**12:30 Uhr**

Mittagspause

**13:30 Uhr –**

**Workshopphase 2**

**Workshop 1  
ifsm-Leadership**

**Elke Ebner**

Führen mit Sinn



**Workshop 2  
ifsm-systemisch**

**Ralf Vorschel**

Vertiefungsworkshop  
„Entscheidungsräume  
öffnen – Werkzeuge  
systemischer Ent-  
scheidungsfindung“



**Workshop 3  
ifsm-Persönlichkeit**

**Mario Becker**

Innere Führung in  
komplexen Zeiten



**Workshop 4  
ifsm-Sales**

**Uwe Reusche**

Kaufentscheidungen  
in komplexen  
Situationen



**15:00 Uhr**

**Keynote: Gemeinwohl-Ökonomie  
– ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft**

**Christian Felber**

Gemeinwohl statt  
Gewinnmaximierung:  
Die GWÖ zeigt, wie  
ein kooperatives  
Wirtschaftsmodell  
praktisch gelebt  
werden kann.



**16:00 Uhr**

Abschlussfeedback

**16:15 Uhr**

Ende des Kongresses



# Stimmen vom letzten Kongress

” Ich konnte wichtige Impulse sofort im beruflichen Kontext umsetzen. Die Inhalte der Vorträge und Workshops waren sehr praxisorientiert und haben mir wichtige Impulse für meine Führungsrolle gegeben.

Claudia Häfner, Marienhaus Gruppe

Ich konnte auf dem Kongress viele tolle Eindrücke sammeln und praktische Impulse für die Anwendung in meiner Arbeit als Trainerin finden.

Hanja Zoermer, AOK Rheinland-Pfalz / Saarland

” Danke für zwei Tage voller wertvoller und inspirierender Inhalte und die Möglichkeit zur Vernetzung mit Gleichgesinnten!

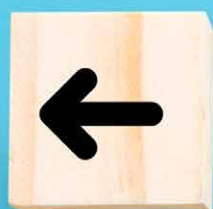
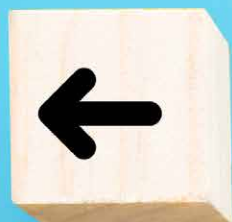
Janet, DiGiTAXperts Consulting GmbH

Ein hochklassiger Führungs-Kongress – unbedingt zu empfehlen!

Carmen Meier, AOK Rheinland-Pfalz / Saarland

” Die Teilnahme am Kongress war eine schöne Erfahrung, mit interessanten Vorträgen und interaktiven Workshops. Der Möglichkeit zum Austausch mit anderen Expert:innen war sehr bereichernd. Vielen Dank an das ifsm Team.

Eva Ernst, Lohmann & Rauscher GmbH & Co.KG



**Wirkstoff**, der süchtig macht - unser Newsletter.  
Jetzt abonnieren!

Was dich erwartet: Impulse für deinen Alltag, konkretes Wissen  
aus unserer Arbeit und Einblicke in das, was sich bei ifsm bewegt.  
Ohne Werbegewitter - dafür mit Wirkung.

