

Kapitel 3 – Die Gefriertruhe des mittleren Managements

DEIN WORKBOOK

Oder: wenn Systeme leben, statt zu beleben.

Ein reales Klima

Kein bewusster Boykott – niemand entscheidet sich morgens, Ideen einzufrieren. Und genau das macht es so schwer zu verändern.

Das Muster, das kein Gesicht hat

Entscheidungen wandern nach oben, Verantwortung wird vermieden, Reibung wird gedämpft – leise, systemisch, über Jahre gewachsen.

Was dabei verloren geht

Die Lebendigkeit der Menschen, die mitten drin stehen – genau das, was Entwicklung unbedingt braucht.

Eine Einladung zum ehrlichen Hinschauen

Nicht als Angriff auf Führungsstrukturen – sondern als Impuls, in Organisationen und in uns selbst ehrlich hinzusehen.

Was dich erwartet: Reflexionsfragen, ehrliche Impulse und Raum zum Nachspüren – damit du erkennst, welches Klima du selbst mitträgst und wie Auftauen von innen beginnt.

- ☐ Nimm dir Zeit. Lies langsam. Und lass nicht den perfekten, sondern den stimmigen nächsten Schritt zählen.

Check-in: Was spürst du beim Hören?

ANKOMMEN

Gudrun stellt im Kapitel eine direkte Frage, die ich hier gerne aufgreife. Zwei Sätze, die sie bewusst zweimal ausspricht:

Führungsverantwortung ist nicht delegierbar. Leadership kann nicht outgesourced werden.

Was macht das mit dir, wenn du das liest? Nimm dir einen Moment – ohne zu bewerten, ohne sofort zu antworten. Einfach wahrnehmen.

NO GURPH Leise Zustimmung

Ich spüre eine leise Zustimmung – das weiß ich eigentlich längst.

NO GURPH Körperliche Anspannung

Ich merke eine kleine Anspannung oder Aufregung im Körper.

NO GURPH Ein bisschen ertappt

Ich fühle mich ein bisschen ertappt.

NO GURPH Erleichterung

Ich bin erleichtert, dass jemand das ausspricht.

❓ Oder etwas, das du noch nicht benennen kannst? Schreib auf, was sich gerade am ehesten stimmig anfühlt – in deinen eigenen Worten.

Das Muster, das kein Gesicht hat

KERNTHEMA

Was die Gefriertruhe so beschäftigend macht: Sie entsteht nicht durch schlechte Menschen, sondern durch ein System, das Kontrolle belohnt und Lebendigkeit bestraft. Menschen ziehen sich zurück, weil Reibung Konsequenzen hatte. Sie funktionieren, weil Sichtbarkeit riskant ist. Sie vermeiden Verantwortung, weil Verantwortung in der Vergangenheit einsam gemacht hat.

Was ich beobachte

Organisationen führen Befragungen durch – und tun dann mit den Ergebnissen nichts. Der Bericht verschwindet in der Schublade, weil das Ergebnis unbequem ist. Stattdessen wird Beratung eingekauft, die an der Leitungsebene ansetzt, während die Menschen mitten im Geschehen nicht gehört werden.

Was dahintersteckt

Führungsverantwortung lässt sich nicht in Maßnahmen übersetzen, wenn die innere Ausrichtung fehlt. Das quartalsmäßige Frühstück mit dem Vorstand ist gut gemeint – aber wirkungslos, weil die Haltung dahinter nicht mitgewachsen ist.

Das ist unbequem. Und es ist zugleich eine der ehrlichsten Erkenntnisse, die Führung bereithalten kann.

Wer in der Mitte Verantwortung übernimmt, Klarheit lebt und sich nicht im Spiel der Schuldzuweisungen verliert, wird zum Impulsgeber für Wärme – und für echten Wandel.



Reflexionsfragen

NACHSPÜREN

Lass dich von diesen drei Fragen berühren. Schreib, was sich zeigt – ohne es sofort zu bewerten. Der erste Impuls ist oft der ehrlichste.

Die vermiedene Verantwortung

Erkennst du Züge der Gefriertruhe in deinem eigenen Umfeld – oder in dir selbst? Wo hast du zuletzt Verantwortung vermieden oder eine Entscheidung nach oben weitergegeben, obwohl du eigentlich wusstest, was gebraucht wird?

Das ungehörte Feedback

Ich beschreibe Organisationen, in denen das Feedback von Mitarbeitenden zwar gesammelt, aber nicht wirklich gehört wird. Kennst du diese Erfahrung – als jemand, der Rückmeldungen gibt, oder als jemand, der sie empfängt? Was passiert in dir, wenn das Gesagte nicht ankommt?

Führung im Alltag

Echte Führung zeigt sich im Alltag – im Gruß am Morgen, im Zuhören in schwierigen Gesprächen, im liebevollen Blick auf Prozesse, die Zeit brauchen. Wo lebst du das bereits? Und wo weicht der Alltag davon ab?

i Schreib spontan und ohne zu zensieren. Lass die Gedanken fließen – der erste Impuls ist oft der ehrlichste. Dein Schreiben bleibt bei dir.

Impuls: Auftauen beginnt innen

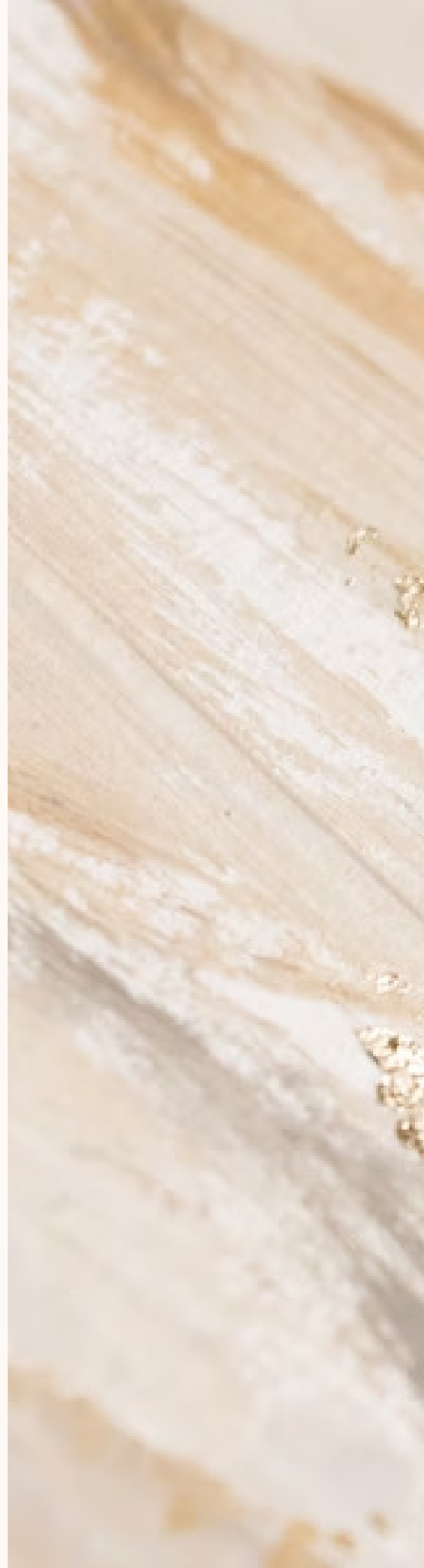
INNERE REISE

Selbstführung bedeutet hier nicht, das System zu reparieren oder alle Strukturen auf einmal zu verändern. Es bedeutet, nicht länger selbst Teil der Kälte zu sein. Das ist eine innere Entscheidung – eine täglich neue.

- Sie beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Welches Klima trage ich selbst bei?
- Wo friere ich ein, was eigentlich fließen könnte?
- Entwicklung ist immer vorwärtsgerichtet – und sie braucht Menschen, die bereit sind, das Neue mitzugestalten, auch wenn der Weg noch nicht ganz sichtbar ist.

Stell dir vor, du wärst in deinem Umfeld konsequent der Impuls für Wärme. Nicht als Programm, nicht als Maßnahme – sondern als Haltung. Wie würde sich das konkret zeigen? Was würdest du anders tun, sagen oder lassen?

- 📝 Schreib auf, was dieses Bild in dir auslöst – ein Gefühl, ein Wort, eine erste Reaktion. Ohne Druck, ohne Richtung.



Impuls: Der eine konkrete Schritt

NICHT ALS PLAN, SONDERN ALS PRÄSENZ

Es geht hier nicht darum, das System zu reparieren oder eine große Transformation anzustoßen. Echte Veränderung beginnt mit einer bewussten Geste – heute, in deinem Verantwortungsbereich.

Was wäre der eine konkrete Schritt, den du in den nächsten sieben Tagen tun könntest – nicht als große Veränderung, sondern als bewusste Geste in Richtung echter Verbindung?

Der Impuls für Wärme

Wie würde es sich konkret zeigen, wenn du in deinem Umfeld konsequent Wärme verkörperst?
Was würdest du anders tun, sagen oder lassen – nicht als Programm, sondern als Haltung?

Die bewusste Geste

Welchen einen Schritt kannst du in den nächsten sieben Tagen tun? Nicht die große Veränderung – sondern den kleinen, konkreten, menschlichen Schritt in Richtung echter Verbindung.

- ☐ Lass deine Antwort auftauchen, ohne sie sofort zu bewerten. Manchmal sind es die überraschenden Antworten, die am meisten zeigen.

Selbstführung ist kein Rezept, sondern Resonanz. Kein Plan, sondern Präsenz. Und sie beginnt genau dort, wo du gerade stehst.

Check-out: Was nimmst du mit?

ABSCHLUSS KAPITEL 3

Ich schließe dieses Kapitel mit zwei Fragen – weil der Körper oft schon weiß, was der Kopf noch sortiert. Nimm dir einen Moment. Spür nach.

Bild oder Satz, der bleibt

Welches Bild, welcher Satz aus diesem Kapitel begleitet dich weiter – und warum gerade dieser?

Wie wollen wir miteinander umgehen?

Das ist eine der Fragen, die ich für fundamental halte. Wie lautet deine persönliche Antwort darauf – für deinen eigenen Verantwortungsbereich?

Was sich verändert hat

Hat sich etwas verändert – in deiner Stimmung, in deiner Körperwahrnehmung, in dem, was du spürst? Schreib es auf.

- ☑ Was auch immer du wahrgenommen hast: Es darf bleiben. Nimm es als leise Wegmarke mit – und geh in deinem eigenen Tempo weiter.

Was auch immer du wahrgenommen hast: Es darf bleiben, ohne festgehalten werden zu müssen. **Beginne nicht perfekt – beginne aufmerksam.**