

Klarheit

Berle

2026

ISBN 978-3-8006-7970-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Leverage: Ressourcen und Möglichkeiten sichtbar machen und nutzen

Du weißt jetzt, wo du stehst (Consequence) und wohin du willst (Outcome). Doch oft entsteht genau an dieser Stelle eine innere Leerstelle: Wie komme ich von hier nach dort? Womit gehe ich los? Welche Kraft steht mir zur Verfügung? Welche Hebel kann ich nutzen?

Hier beginnt die Leverage-Phase. Sie macht sichtbar, was bereits da ist, aber im Alltag leicht untergeht: Deine Fähigkeiten, deine Erfahrungen, dein Netzwerk und die inneren Kraftquellen, auf die du auf dem Weg zum Ziel setzen und worauf dich verlassen kannst. Leverage bedeutet, diese Ressourcen zu erkennen und neu zu kombinieren, damit du sie bewusst und in deinem Sinne einsetzen kannst.

Nach den turbulenten Monaten beim DFB und meinem beruflichen Abschied sah ich zunächst vor allem das, was fehlte: kein regelmäßiges Einkommen, keine gesicherte Position, keine Abteilung, die ich führen konnte, keine Struktur, in die ich mich einfügen konnte. Und auch kein Geschäftsmodell, das im Falle einer Selbstständigkeit sofort tragfähig gewesen wäre. Mein Blick war auf die Lücken gerichtet, auf die Risiken, auf das Unbekannte. Es war frustrierend und demotivierend – und vor allem nicht hilfreich. Wenn ich weiter darauf schaute, was weg war, würde ich kaum einen neuen beruflichen Weg für mich finden.

Also begann ich bewusst, meinen Blick zu verändern. Weg von dem, was fehlte, hin zu dem, was vorhanden war. Zu all dem, was ich mitbrachte und an Hebeln selbst in Bewegung setzen konnte.

Was aus heutiger Sicht offensichtlich erscheint, war damals ein überraschend kraftvoller Perspektivwechsel auf diese Hebel.

- Fünfzehn Jahre Führungserfahrung in komplexen Situationen. Transformationsprozesse bei Thalia. Krisenkommunikation bei Goodyear. Und beim DFB die Erfahrung, wie man selbst unter extremem Druck entscheidungs- und handlungsfähig bleibt.
- Ein Netzwerk von Menschen, die meine Arbeit kannten und schätzten – Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartner, Journalistinnen und Journalisten, die trotz aller Turbulenzen gesehen hatten, wie ich arbeite.
- Eine Überzeugung, die sich über Jahre hinweg bewährt hatte: Menschen können auch in schwierigsten Zeiten wachsen. Oft sogar gerade dann. Diese Überzeugung war keine schöne Idee, sondern gelebte Realität.
- Methoden und Herangehensweisen, die ich über Jahre entwickelt und in herausfordernden Situationen erprobt hatte. Tools, die nicht nur in der Theorie überzeugen, sondern auch in der Umsetzung. Insbesondere wenn es komplex, anspruchsvoll und belastend wird.

Was sich anfangs wie ein Verlust angefühlt hatte, entpuppte sich nach und nach als Befreiung. Ich musste nicht bei null anfangen. Ich konnte auf einem soliden Fundament aufbauen – ich musste es nur wieder sehen und nutzen. Diese Erkenntnis brauchte Zeit, Begegnungen, ehrliche Gespräche und einige tiefe Coaching-Sessions. Rückblickend war es wie eine Entdeckungsreise zu mir selbst und zu den Ressourcen, die die ganze Zeit da gewesen waren. Ich brauchte sie nur ans Licht holen und aktivieren.

Heute kann ich aus voller Überzeugung sagen: Die beste Entscheidung war nicht, den »perfekten« Hebel zu suchen, sondern mit dem zu beginnen, was bereits da war. Diese Herangehensweise hat mir geholfen, aus einer erzwungenen Veränderung einen selbstbestimmten Neuanfang zu machen.

Daraus ergibt sich das Versprechen dieses Kapitels: Du wirst dich vom Gefühl »Mir fehlt alles« hin zu dem Bewusstsein bewegen: »Ich habe mehr in der Hand, als ich dachte.«

Die Kraft der übersehenen Ressourcen

Meine Erfahrung wurde zu einem Grundprinzip der Leverage-Phase: Die stärksten Hebel liegen oft dort, wo wir sie am wenigsten vermuten. Häufig verstecken sie sich hinter all dem, was uns selbstverständlich erscheint. In Fähigkeiten, die wir für »normal« halten. In Anteilen unserer Persönlichkeit, die wir kaum wahrnehmen. Oder in Verbindungen, die im Alltag so vertraut sind, dass wir ihren Wert unterschätzen.

Unter Stress und Unsicherheit verengt sich unser Blick. Wir sehen vor allem, was fehlt, was schiefgehen könnte, was uns im Weg steht. Die Leverage-Phase dreht diese Perspektive um und stellt eine andere Frage in den Mittelpunkt: nicht »Was brauche ich noch?«, sondern »Was habe ich bereits?«

Wenn Menschen an ihre Ressourcen denken, denken sie meist an Qualifikationen oder Kompetenzen. Doch echte Handlungsfähigkeit entsteht durch das Zusammenspiel verschiedener Ressourcenarten. Die Leverage-Phase arbeitet mit den vier zentralen Feldern, welche auch mir damals geholfen haben, meine Hebel zu identifizieren:

- **Fachliche Ressourcen:** Dein Wissen, deine Erfahrungen, deine methodischen Kompetenzen. Sie sind oft am sichtbarsten, aber nicht immer am wirksamsten.
- **Soziale Ressourcen:** Deine Beziehungen, dein Netzwerk, deine Fähigkeit zur Zusammenarbeit. In einer vernetzten Welt sind sie oft entscheidender als fachliche Brillanz.
- **Emotionale Ressourcen:** Deine inneren Kraftquellen – Werte, Überzeugungen, Resilienz, die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen. Sie bestimmen, wie lange du durchhältst und wie schnell du dich von Rückschlägen erholst.
- **Strategische Ressourcen:** Deine Fähigkeit, komplexe Situationen zu durchdringen, Muster zu erkennen, Entscheidungen zu treffen. Sie machen den Unterschied zwischen Reagieren und bewusstem Gestalten.

Die Kunst besteht darin, diese Bereiche nicht isoliert zu betrachten, sondern ihre Wechselwirkungen zu nutzen. Ein vertrauensvolles Netzwerk kann fachliche Lücken ausgleichen. Innere Stabilität kann strate-

Leverage: Ressourcen und Möglichkeiten sichtbar machen und nutzen

gische Klarheit ermöglichen. Erfahrung kann soziale Beziehungen stärken – und umgekehrt.

In den folgenden Abschnitten lernst du, deine blinden Flecken in diesen vier Feldern zu erkennen und deine Ressourcen systematisch zu erfassen. Du wirst entdecken, wie du dein Netzwerk gezielt und gleichzeitig authentisch nutzt, wo ungenutztes Potenzial in deiner Umgebung liegt und wie du innere Antreiber von Blockaden zu Kraftquellen verwandeln kannst.

Das Ziel ist nicht, neue Superkräfte zu entwickeln. Es geht darum zu sehen und anzuerkennen, was bereits da ist. Oft liegt die Lösung nicht darin, mehr zu bekommen, sondern das Vorhandene bewusster zu nutzen. Genau dieser Perspektivwechsel macht den Unterschied zwischen Ohnmacht und echter Handlungsfähigkeit.

Methoden & Tools – Wie du deine Ressourcen gezielt identifizierst

Klarheit über deine Ressourcen entsteht, wenn du bewusst hinschaust und sie gezielt betrachtest. Viele unserer Stärken liegen im Alltag unter der Wahrnehmungsgrenze. Wir halten sie für selbstverständlich oder übersehen sie, weil sie uns so vertraut sind. Erst durch bewusste Reflexion werden sie sichtbar und nutzbar.

Strukturierte Fragen, visuelle Anker und konkrete Handlungsschritte helfen dabei, deinen Fokus zu bündeln. Sie unterstützen dich darin, deine Aufmerksamkeit vom Gefühl der Überforderung hin zu dem zu lenken, was dir heute schon zur Verfügung steht. In diesem Zustand fällt es leichter, deine Potenziale zu erkennen und ins Handeln zu kommen.

Die Werkzeuge in diesem Kapitel führen dich Schritt für Schritt durch deinen persönlichen Ressourcenraum. Sie basieren auf Ansätzen der Ressourcenaktivierung, systemischen Beratung, positiven Psychologie und meiner langjährigen Arbeit mit Menschen in belastenden Situationen. Beginnend mit dem Ressourcen-Scan, der dir einen Überblick über alle vier Ressourcenfelder verschafft, vertiefst du anschließend mit dem Kompetenz-Radar, wie diese Bereiche zusammenwirken.

TEIL 2 DIE C.O.L.D.-WATER-METHODE ANWENDEN

Besonders hilfreich ist die »Blinde-Flecken«-Übung. Sie zeigt dir, welche Fähigkeiten du regelmäßig nutzt, ohne sie als Stärke wahrzunehmen. Die Eh-Da-Strategie richtet deinen Blick auf Potenziale in deinem Umfeld, die längst vorhanden sind und nur darauf warten, eingesetzt zu werden.

Diese aufeinander aufbauende Herangehensweise unterstützt dich darin, sowohl innere Stärken als auch äußere Hebel zu erkennen und sie im nächsten Schritt gezielt einzusetzen. Wichtig dabei: Nicht jedes Tool passt zu jeder Situation. Wähle das, was dich anspricht und dir im Moment entspricht. Manche Tools wirken sofort, andere entfalten ihre Kraft langsam und mit der Zeit. Entscheidend ist, dass du beginnst, deine Ressourcen bewusst zu erkunden.

Innere Antreiber: Was treibt dich an, was übersteuert dich, was bremst dich aus?

Nicht jede Ressource erschließt sich auf den ersten Blick. Manche liegen unter der Oberfläche und entfalten ihre Wirkung erst, wenn wir sie besser verstehen. Das gilt besonders für jene psychologischen Muster, die unterbewusst wirken und unser Verhalten stärker prägen, als wir explizit wahrnehmen.

Vielleicht kennst du das Gefühl, immer perfekt sein zu wollen. Oder den inneren Drang, es allen recht zu machen. Vielleicht treibt dich der Wunsch an, besonders schnell zu sein, oder das Bedürfnis, selbst dann stark und unerschütterlich zu wirken, wenn es in dir ganz anders aussieht.

Diese Muster funktionieren wie unsichtbare Programme. Sie verleihen Tempo, Präzision, Verlässlichkeit oder Einfühlungsvermögen. Doch sie können auch zu innerem Stress führen, vor allem dann, wenn es nicht so läuft, wie du es dir vorgenommen hast; wenn du nicht für alle da sein kannst; wenn du spürst, dass deine Grenzen erreicht sind, dich aber trotzdem weiter antreibst.

Die fünf häufigsten inneren Antreiber

Die Transaktionsanalyse, entwickelt vom Psychiater Eric Berne, untersucht und analysiert die zwischenmenschliche Kommunikation, also wie sich Menschen fühlen und wie sie sich verhalten. Sie identifiziert

hierbei fünf klassische innere Antreiber, die in unserer Kultur besonders verbreitet sind.

1. **»Sei perfekt!« – Der Antreiber der hohen Standards**

Menschen mit diesem Muster liefern höchste Qualität und sind verlässlich, wenn es auf Details ankommt. Sie können aber auch übermäßig viel Zeit in Kleinigkeiten investieren und unter dem Gefühl leiden, nie genug geleistet zu haben.

2. **»Mach es anderen recht!« – Der Antreiber der Harmonie**

Dieser Antreiber macht dich empathisch und teamfähig – du erkennst die Bedürfnisse anderer und schaffst ein harmonisches Umfeld. Problematisch wird es, wenn du deine eigenen Grenzen nicht mehr kommunizierst oder immer »Ja« sagst.

3. **»Streng dich an!« – Der Antreiber der Anstrengung**

Du packst an, gibst nicht auf und zeigst Durchhaltevermögen, wo andere aufgeben. Schwierig wird es, wenn du Leichtigkeit oder Effizienz als »nicht hart genug gearbeitet« ablehnst und dich selbst überanstrengst.

4. **»Sei stark!« – Der Antreiber der Unverwundbarkeit**

Du bleibst in Krisen handlungsfähig und gibst anderen Halt und Orientierung. Herausfordernd wird es, wenn du nie Schwäche zeigen oder um Hilfe bitten kannst, auch wenn du sie dringend bräuchtest.

5. **»Beeil dich!« – Der Antreiber der Geschwindigkeit**

Du bist schnell, effizient und kannst andere mitreißen, wenn Tempo gefragt ist. Problematisch wird es, wenn du unter ständigem Zeitdruck stehst und dir keine Zeit für gründliche Planung oder Entspannung nimmst.

Während meiner Zeit beim DFB war mein »Sei stark!«-Antreiber besonders präsent. Einerseits half er mir, in extrem belastenden Situationen handlungsfähig zu bleiben und meinem Team Orientierung zu geben. Andererseits machte er es mir schwer, um Unterstützung zu bitten oder zu zeigen, wenn ich an meine Grenzen kam. Erst als mir

TEIL 2 DIE C.O.L.D.-WATER-METHODE ANWENDEN

dieses Muster bewusst wurde, konnte ich es gezielter nutzen – Stärke nach außen in der Krisenkommunikation, und Verletzlichkeit nach innen in vertrauensvollen Gesprächen mit meinem Team, wo sie echte Nahbarkeit und damit auch Verbindung ermöglichte.

Das Ziel, unsere inneren Antreiber zu verstehen, ist nicht, sie loszuwerden. Das wäre weder möglich noch sinnvoll, denn ihr Antrieb gehört zu unseren wichtigsten inneren Kräften. Entscheidend ist, dass wir lernen, sie zu steuern, sodass sie uns unterstützen, ohne uns zu übersteuern.

Der Schlüssel liegt in der Dosierung. Statt einen Antreiber komplett auszuschalten oder ihm blind zu folgen, kannst du entscheiden, wann er hilfreich ist und wann nicht. Ein »Beeil dich!«-Antreiber ist in Notfällen wertvoll, beim kreativen Arbeiten jedoch hinderlich. Ein »Sei perfekt!«-Antreiber kann bei wichtigen Präsentationen unterstützen, blockiert dich aber beim ersten Entwurf eines Textes.

Übung: Innere Antreiber entschlüsseln – Muster erkennen, Druck reduzieren

Diese Übung hilft dir, deine eigenen inneren Antreiber zu identifizieren und zu reflektieren, wie sie dein Verhalten beeinflussen. Du lernst zu unterscheiden, wann dich ein Muster stärkt und wann es dich unter Druck setzt oder ausbremst. Durch dieses Bewusstsein kannst du klarer steuern, statt dich von unbewussten Automatismen leiten zu lassen, die möglicherweise in der jeweiligen Situation nicht hilfreich oder gar kontraproduktiv sind.

Zeit: 20–30 Minuten

Du brauchst: Papier oder Notepad, Stifte in verschiedenen Farben

Schritt 1: Rückblick auf typische Stressmomente

Denk an drei konkrete Situationen, in denen du unter Druck geraten bist. Notiere sie stichpunktartig.

Fragen zur Unterstützung:

- Was war los?
- Was hat dich innerlich besonders gestresst?
- Was hast du von dir selbst erwartet?

Beispiel:

Sarah, Projektleiterin, denkt an: 1) Präsentation vor dem Vorstand (wochenlang an Folien gefeilt), 2) Teambesprechung mit Kritik an ihrem Konzept (konnte drei Nächte nicht schlafen), 3) Deadline-Druck bei wichtigem Projekt (16-Stunden-Tage)

Schritt 2: Antreiber-Muster identifizieren

Sieh dir deine drei Situationen an und prüfe, welche der typischen Antreiber dabei eine Rolle gespielt haben:

- **Sei perfekt!** (Hohe Standards, Details wichtiger als Ergebnis)
- **Mach es allen recht!** (Harmonie über eigene Bedürfnisse)
- **Streng dich an!** (Harte Arbeit = gute Arbeit)
- **Sei stark!** (Keine Schwäche zeigen, keine Hilfe brauchen)
- **Beil dich!** (Alles muss sofort erledigt werden)

Markiere die Sätze, die auf deine Beispiele zutreffen.

Beispiel:

Sarah erkennt bei sich vor allem »Sei perfekt!« (endloses Feilen an Präsentation) und »Sei stark!« (keine Hilfe bei Überlastung gesucht)

Schritt 3: Wirkung reflektieren

Für jeden aktiven Antreiber:

Positive Wirkung:

- Wie hilft dir dieses Muster in schwierigen Momenten?
- Welche Stärken entstehen daraus?

Negative Wirkung:

- Wo setzt es dich unter Druck?
- Welche negativen Effekte entstehen, wenn du diesem Muster dauerhaft folgst?

Beispiel:

»Sei perfekt!« – Positiv: Hohe Qualität, Zuverlässigkeit.
Negativ: Lähmung bei komplexen Aufgaben, nie fertig werden, Erschöpfung.