Magische Toolbox

für eine Magnetische Unternehmenskultur

wie aus Worten im Alltag Wirkung wird



Drei magische Zutaten. Neun Werkzeuge.

Begleitend zur ORF-Keynote

Magnetische Unternehmenskultur – wie aus Worten Wirkung wird

Zum Ausprobieren, Wiederholen und Weitergeben.
Für Kolleg:innen und Führungskräfte im ORF.

Drei Zutaten, neun Tools

Wähle die Zutat, die deine nächste Begegnung braucht. Die Bilder aus der Keynote helfen beim Wiederfinden; die Toolnamen sagen, was du konkret tun kannst.

ZUTAT 01

Knoten lösen

Verbindendes Zuhören



01 Zwiegespräch
Einander ungeteilte Aufmerksamkeit schenken.

02 Reflektieren
Das Paket zurückschicken und Verständnis prüfen.

03 Konfrontationsregeln
Ein schwieriges Anliegen klar und auf Augenhöhe ansprechen.

ZUTAT 02

Energie geben

Positive Bestärkung



04 Drei Arten positiver Bestärkung
Rücken stärken, danken oder ermutigen.

05 Speed Dating
Konkrete Bestärkung in kurzen Begegnungen üben.

06 Scheinwerfer auf das Gelungene
Gute Beiträge im Alltag entdecken und sichtbar machen.

ZUTAT 03

Problemen Flügel verleihen

Feedforward



07 Feedforward einholen
Ideen für den eigenen nächsten Schritt sammeln.

08 Feedforward geben
Mit drei Fragen Lösung, Vorbeugung und Unterstützung klären.

09 Feedforward im Team
Neue Perspektiven sammeln und selbst einen Versuch wählen.

Zwiegespräch

TOOL 01 · RAUM FÜR ZWEI PERSPEKTIVEN



Ungeteilte Aufmerksamkeit schafft Verbindung. Beide bekommen gleich viel Zeit, die eigene Sicht auszusprechen – ohne Unterbrechung und ohne sofort eine Lösung finden zu müssen.

2 Personen · 15–20 Minuten · ruhiger Raum oder Video · Timer

Vor dem Start

Vereinbart Vertraulichkeit, je 5–8 Minuten Redezeit und ein Stoppsignal. Beide nehmen freiwillig teil. Keine Aufzeichnung; Benachrichtigungen aus.

01 **Eine Person spricht.** A erzählt, was sie gerade bewegt: eigene Wahrnehmungen, Gefühle und Bedürfnisse. Sprich in Ich-Sätzen. Schweigen ist erlaubt; die eigene Redezeit muss nicht gefüllt werden.

02 **Die andere hört zu.** B bleibt aufmerksam, ohne Fragen, Kommentare, Korrekturen oder Zusammenfassungen. Hier wird bewusst nicht reflektiert: Es geht zunächst nur darum, Raum zu geben.

03 **Stille und Rollenwechsel.** Nehmt euch nach dem ersten Zeitfenster eine Minute Stille. Danach spricht B genauso lange über die eigene Sicht – ohne eine Erwiderung auf A daraus zu machen.

04 **Ruhig abschließen.** Beendet das Gespräch ohne Auswertung, Diskussion oder Lösungssuche. Falls ihr etwas klären wollt, verabredet dafür einen späteren, eigenen Termin.

Ein möglicher Einstieg

„Ich möchte dir erzählen, wie ich unsere Zusammenarbeit gerade erlebe. Danach möchte ich genauso aufmerksam hören, wie es dir geht.“

Damit es wirkt

Ein Stoppsignal gilt sofort. Vertraulichkeit bleibt bestehen. Dieses Format ersetzt keine notwendige Konfliktklärung; es kann dafür Verständnis schaffen. Eine zweite Runde nur, wenn beide sie möchten.

Mein Versuch: Wem möchte ich einmal ohne Unterbrechung zuhören?

In Anlehnung an das Zwiegespräch nach Michael Lukas Moeller.

Reflektieren

TOOL 02 · DAS PAKET ZURÜCKSCHICKEN



Ein „Ich verstehe dich“ sagt noch nicht, was angekommen ist. Gib das Gehörte in eigenen Worten zurück und lass dein Gegenüber prüfen, ob du es richtig verstanden hast.

2 Personen · 1–3 Minuten pro Gesprächssequenz · auch bei Briefings, Übergaben und Nachrichten

Wann passt das?

Wenn Erwartungen unklar sind, sich Abstimmungen wiederholen oder ein Gespräch emotional wird. Besonders hilfreich dort, wo verschiedene Bereiche Informationen weitergeben.

01 **Zuhören.** Lass dein Gegenüber ausreden. Achte auf Worte, Tonfall und Körpersprache. Stelle deine eigene Antwort zunächst zurück.

02 **Das Paket zurückschicken.** Fasse die Kernaussage kurz zusammen: „Bei mir ist angekommen …“ oder „Dir geht es vor allem um …“ Bleibe bei der Sicht deines Gegenübers.

03 **Verständnis prüfen.** Frage: „Habe ich dich richtig verstanden?“ Lass dich korrigieren. Entscheidend ist, dass die andere Person sagen kann: „Ja, genau.“

04 **Erst dann weitergehen.** Klärt, ob noch etwas fehlt oder ob ihr jetzt Lösungen und nächste Schritte besprechen könnt. Gefühle nur vorsichtig anbieten: „Du klingst angespannt – trifft das zu?“

So könnte es im ORF-Alltag klingen

Kollegin: „Schon wieder wurde der Ablauf kurzfristig geändert. So kann ich die Übergabe nicht vorbereiten.“

Du: „Die Änderungen bringen deine Vorbereitung durcheinander. Du brauchst vor der Übergabe einen verlässlichen Stand. Habe ich dich richtig verstanden?“

Damit es wirkt

Verstehen bedeutet nicht automatisch zustimmen. Reflektieren ist weder mechanisches Nachsprechen noch ein versteckter Ratschlag. Im Zwiegespräch aus Tool 01 wird dagegen bewusst nicht zusammengefasst oder nachgefragt.

Mein Versuch morgen: Bei welcher Abstimmung schicke ich das Paket bewusst zurück?

Konfrontationsregeln

TOOL 03 · KLARHEIT AUF AUGENHÖHE



Sprich ein schwieriges Anliegen so an, dass dein Gegenüber verstehen kann, was dich beschäftigt und was du konkret brauchst.

2 Personen · 10–15 Minuten · ungestörter Rahmen

Wann passt das?

Wenn eine Absprache nicht eingehalten wurde, Erwartungen auseinandergehen oder dich eine wiederkehrende Situation belastet. Wähle einen Moment, in dem ihr beide zuhören könnt.

01 **Beobachtung benennen.** Beschreibe eine konkrete Situation ohne Bewertung: Was wurde gesagt oder getan? Vermeide „immer“, „nie“ und Vermutungen über Absichten.

02 **Eigenes Gefühl ausdrücken.** Zum Beispiel: „Ich bin angespannt“ oder „Ich bin verärgert“. „Ich fühle mich nicht ernst genommen“ enthält bereits eine Deutung des Verhaltens der anderen Person.

03 **Bedürfnis erklären.** Was ist dir wichtig? Etwa Verlässlichkeit, Klarheit oder ausreichend Vorbereitungszeit. Sprich über dein Anliegen, ohne Schuld zuzuschreiben.

04 **Konkrete Bitte formulieren.** Bitte um eine machbare Handlung und höre die Antwort an. Prüfe mit Reflektieren, ob ihr einander verstanden habt. Vereinbart dann den nächsten Schritt.

So könnte es im ORF-Alltag klingen

„Die Unterlagen kamen heute um 14 Uhr; vereinbart war 10 Uhr. Ich bin angespannt, weil mir ausreichend Zeit für die Vorbereitung wichtig ist. Kannst du mir künftig frühzeitig sagen, wenn der vereinbarte Termin nicht hält?“

Damit es wirkt

Eine echte Bitte lässt Raum für eine Antwort und einen Gegenvorschlag. Benenne verbindliche Arbeitsanforderungen ausdrücklich als solche. Verpacke sie nicht als scheinbar freie Wahl.

Mein Versuch: Welche Beobachtung kann ich ohne Bewertung schildern?

Vier Schritte in Anlehnung an die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg.

Drei Arten positiver Bestärkung

TOOL 04 · RÜCKHALT · DANK · ERMUTIGUNG



Positive Bestärkung macht sichtbar, was Menschen beitragen. Wähle die Form, die zur Person und zur Situation passt – ehrlich, konkret und ohne versteckte Erwartung.

Im persönlichen Kontakt oder im Team · 1–3 Minuten

Zuerst die Absicht prüfen

Willst du einen Beitrag würdigen oder jemanden zu etwas bewegen? Benenne nur, was du tatsächlich beobachtet hast. Frage bei Bedarf, ob Bestärkung lieber persönlich oder im Team ankommen soll.

01 **Rücken stärken.** Gib konkreten Rückhalt und biete verlässliche Unterstützung: „Du hast die Unklarheit früh angesprochen. Das war wichtig. Ich unterstütze dich dabei, sie mit den Beteiligten zu klären.“

02 **Danken.** Verbinde einen beobachteten Beitrag mit seiner Wirkung: „Du hast die Änderungen vor der Übergabe übersichtlich zusammengefasst. Dadurch waren wir schnell auf demselben Stand. Danke dafür.“

03 **Ermutigen.** Knüpfe an eine wahrgenommene Fähigkeit an und lass die Entscheidung offen: „Du hast die unterschiedlichen Sichtweisen gut zusammengeführt. Möchtest du die nächste Abstimmung moderieren? Wenn du willst, bereiten wir sie gemeinsam vor.“

Die einfache Formel

Beobachtung + Wirkung + passende Bestärkung.
„Du hast … Dadurch … Dafür danke ich dir / dabei stehe ich hinter dir / das traue ich dir zu.“ Passe die Worte an deine eigene Sprache an.

Damit es wirkt

Auch kleine Beiträge verdienen Aufmerksamkeit. Vermeide pauschales Lob, Vergleiche und Sätze wie „Mach mich stolz“. Ermutigung darf keine versteckte Zusatzaufgabe sein. Halte zugesagte Unterstützung ein.

Mein Versuch: Wer braucht heute eher Rückhalt, Dank oder Ermutigung?

Speed Dating

TOOL 05 · BESTÄRKUNG GEMEINSAM ÜBEN



In kurzen Begegnungen erlebt ihr, wie konkrete Bestärkung klingt und ankommt. Jede Person spricht und hört zu.

Gruppe · etwa 10–15 Minuten für 3–5 Runden · Timer · Moderation

Vorbereiten

Bildet zwei gleich große Reihen, die einander gegenüberstehen. Bei ungerader Zahl bleibt ein Platz frei. Jede Person überlegt: Welche konkreten Beiträge anderer habe ich wahrgenommen?

01 **Energie kurz wahrnehmen.** Alle zeigen gleichzeitig auf einer Skala von 1 bis 10 mit den Fingern, wie viel Energie sie gerade spüren. Die Moderation hält einen ungefähren Gruppenwert fest.

02 **Bestärkung austauschen.** Pro Paar spricht A 45 Sekunden, dann B 45 Sekunden. Benennt eine echte Beobachtung und ihre Wirkung. Die zuhörende Person nimmt die Worte an und kann sich bedanken. Die Zeit muss nicht gefüllt werden.

03 **Partner:innen wechseln.** Nach jeder Runde rückt eine Reihe einen Platz weiter; die Person am Ende geht an den Anfang. Die andere Reihe bleibt stehen. Am freien Platz setzt eine Person aus. Spielt höchstens so viele Runden, wie eine Reihe Plätze hat.

04 **Wirkung reflektieren.** Wiederholt den Energiecheck. Was hat sich verändert – oder auch nicht? Welche Worte wirkten besonders stimmig? Was möchtet ihr in den Alltag mitnehmen?

Ein möglicher Satz

„Als du gestern die offene Frage noch einmal aufgegriffen hast, konnten wir ein Missverständnis klären. Danke, dass du drangeblieben bist.“

Damit es wirkt

Keine erfundenen Komplimente: Wer noch keine konkrete Beobachtung hat, darf passen. Diese kurze Rotation ermöglicht Begegnungen zwischen den beiden Reihen; sie ist keine vollständige Runde aller möglichen Paare. Ein höherer Energiewert ist kein Muss.

Mein Versuch: Bei welcher Teamrunde schaffen wir zehn Minuten dafür?

Scheinwerfer auf das Gelungene

TOOL 06 · BESTÄRKUNG ZUR GEWOHNHEIT MACHEN



Richte deine Aufmerksamkeit auf einen konkreten Beitrag, der sonst leicht übersehen wird. Sprich aus, was du beobachtet hast und welche Wirkung es hatte.

1 Person als Impulsgeber:in · 1–3 Minuten je Begegnung · persönlich oder als kurze Nachricht

Wann passt das?

Nach einer Übergabe, einer Abstimmung oder einem anstrengenden Arbeitstag. Auch kleine Beiträge zählen: eine rechtzeitige Rückfrage, ein klarer Hinweis oder Hilfe im Hintergrund.

01 **Genau hinsehen.** Erinnere dich an eine konkrete Situation: Wer hat heute etwas getan, das unsere Zusammenarbeit erleichtert hat? Berücksichtige auch Kolleg:innen, deren Arbeit wenig sichtbar ist.

02 **Die passende Bestärkung wählen.** Möchtest du danken, Rückhalt geben oder einen nächsten Schritt ermutigen? Prüfe deine Absicht und wähle einen passenden Moment. Frage bei Bedarf, ob die Person lieber persönlich oder im Team gewürdigt wird.

03 **Beitrag und Wirkung aussprechen.** Benenne, was du tatsächlich wahrgenommen hast: „Mir ist aufgefallen, dass du … Dadurch konnten wir … Dafür danke ich dir.“ Vermeide pauschale Etiketten.

04 **Nachfragen und zuhören.** Zum Beispiel: „Was war dir dabei wichtig?“ oder „Was brauchst du, damit dir das weiterhin gut gelingt?“ Lass Raum für die Antwort und halte angebotene Unterstützung ein.

So könnte es im ORF-Alltag klingen

„Du hast vor der Übergabe die widersprüchlichen Angaben angesprochen und geklärt. Dadurch konnten wir mit einem gemeinsamen Stand weiterarbeiten. Danke, dass du so genau hingeschaut hast. Was hat dir beim Klären geholfen?“

Die tägliche Dosis

Nutze ein bestehendes Signal, etwa das Ende einer Abstimmung. Starte mit einem echten Moment pro Tag; bis zu drei sind eine Orientierung, keine Quote. Erfinde kein Lob und knüpfe keine versteckte Erwartung daran.

Mein Versuch morgen: Nach _____ richte ich meinen Scheinwerfer auf einen konkreten Beitrag.

Feedforward einholen

TOOL 07 · IDEEN FÜR DEINEN NÄCHSTEN SCHRITT



Du musst nicht jede Lösung selbst finden. Bitte andere um konkrete Ideen für ein Verhalten, das du künftig ausprobieren oder verbessern möchtest.

2 Personen · etwa 5 Minuten · Notizmöglichkeit

Wann passt das?

Wenn du ein eigenes Verhalten weiterentwickeln möchtest, etwa klarer übergeben, ruhiger moderieren oder früher nachfragen. Wähle etwas, das du selbst beeinflussen kannst.

01 **Ein Ziel wählen.** Formuliere, was du künftig tun möchtest. Zum Beispiel: „Ich möchte unsere Übergaben so gestalten, dass offene Punkte sofort erkennbar sind.“

02 **Um zwei Ideen bitten.** „Welche zwei konkreten Vorschläge hast du für mich, die ich beim nächsten Mal ausprobieren könnte?“ Gib nur so viel Kontext, wie zum Verständnis nötig ist.

03 **Zuhören und notieren.** Lass die Vorschläge stehen. Rechtfertige dich nicht und bewerte sie während des Sammelns auch nicht mit „gute Idee“. Frage bei Unklarheit kurz nach, ohne in eine Diskussion einzusteigen.

04 **Bedanken und später auswählen.** Bedanke dich für die Perspektive. Entscheide anschließend selbst, welche ein oder zwei Ideen du testen möchtest. Lege fest, wann du beginnst und woran du die Wirkung erkennst.

So könnte es im ORF-Alltag klingen

„Ich möchte Abstimmungen klarer abschließen. Welche zwei Dinge könnte ich tun, damit danach alle wissen, wer welchen nächsten Schritt übernimmt?“

Damit es wirkt

Es geht um künftiges Verhalten, nicht um eine Bewertung deiner Person oder eine Debatte über die Vergangenheit. Für einen gegenseitigen Austausch könnt ihr die Rollen wechseln. Plane dann insgesamt etwa 5–8 Minuten ein.

Mein Versuch: Wen frage ich diese Woche nach zwei Zukunftsideen?

In Anlehnung an Feedforward nach Marshall Goldsmith.

Feedforward geben

TOOL 08 · DER KUH FLÜGEL VERLEIHEN



Die Kuh steht auf dem Eis. Hilf deinem Gegenüber, den nächsten Schritt selbst zu entwickeln, Wiederholungen vorzubeugen und die nötige Unterstützung zu benennen.

2 Personen · 5–10 Minuten · konkretes Problem und Handlungsspielraum

Zuerst den Rahmen klären

Was ist gerade das Problem, und welches Ergebnis braucht ihr? Sichere mit Tool 02 kurz das gemeinsame Verständnis. Stelle danach die drei Fragen nacheinander und lass Zeit zum Nachdenken.

01 **Die Kuh vom Eis holen.** „Was wirst du tun, um das Problem zu lösen?“ Frage nach dem ersten machbaren Schritt und danach, was die Person selbst beeinflussen kann.

02 **Weitere Kühe vom Eis fernhalten.** „Was wirst du danach tun, damit dieses oder ähnliche Probleme nicht wieder passieren?“ Sucht eine konkrete Veränderung im Ablauf oder in der Zusammenarbeit.

03 **Unterstützung anbieten.** „Wie kann ich dich unterstützen? Was brauchst du von mir?“ Vereinbart, wer was übernimmt und wann ihr wieder auf den Stand schaut.

So könnte es im ORF-Alltag klingen

Eine wichtige Information fehlt kurz vor einer Übergabe.

„Wie stellst du jetzt sicher, dass alle den aktuellen Stand haben? Was ändern wir künftig an der Übergabe, damit das seltener passiert? Was brauchst du dafür von mir?“

Damit es wirkt

Bleibe neugierig und verzichte auf verkleidete Vorwürfe. Lass die Verantwortung für den nächsten Schritt beim Gegenüber und biete konkrete Hilfe an. Nötige Ursachenklärung und verbindliche Abläufe behalten ihren Platz; vereinbart dafür bei Bedarf einen eigenen Schritt.

Wenn noch keine Lösungsidee da ist, öffnet Tool 09 „Feedforward im Team“ zusätzliche Perspektiven.

Mein Versuch morgen: Bei welchem Problem beginne ich mit einer Frage nach dem nächsten Schritt?

Feedforward im Team

TOOL 09 · MEHR PERSPEKTIVEN, NEUE MÖGLICHKEITEN



Nutze die Erfahrung mehrerer Kolleg:innen für eine konkrete Herausforderung. Die Gruppe liefert Ideen; die Person mit dem Anliegen entscheidet anschließend selbst über ihren nächsten Schritt.

Eine Person mit Anliegen + 3–5 Kolleg:innen · 10–15 Minuten · Timer, Notizen

01 **Anliegen schildern · 2 Minuten.** Die Person beschreibt knapp die Situation, das gewünschte Ergebnis und wichtige Rahmenbedingungen: „Ich suche Ideen, wie ich künftig …“

02 **Verständnis sichern · 2 Minuten.** Die anderen stellen kurze Verständnisfragen und spiegeln bei Bedarf das Gehörte. Noch keine Lösungsvorschläge und keine Ursachen-Debatte.

03 **Still Ideen sammeln · 3 Minuten.** Alle notieren konkrete Vorschläge für die Zukunft. Denkt an machbare nächste Schritte und unterschiedliche Perspektiven, auch über Bereichsgrenzen hinweg.

04 **Ideen teilen · 3–6 Minuten.** Reihum erhält jede Person etwa eine Minute. Die Person mit dem Anliegen hört zu und schreibt mit. Keine Bewertung, Rechtfertigung oder Abstimmung über die beste Idee.

05 **Bedanken · 1 Minute.** Schließt die Sammlung ab. Danach wählt die Person mit dem Anliegen selbst einen Versuch und legt den ersten Schritt sowie einen Zeitpunkt zur Reflexion fest.

Eine mögliche Einladung

„Ich möchte unsere Abstimmung an der Schnittstelle verbessern. Habt ihr eine Viertelstunde, um Ideen für meinen nächsten Schritt zu sammeln? Ich beschreibe kurz das Ziel; danach freue ich mich über eure Perspektiven.“

Damit es wirkt

Bleibt bei einem klaren Anliegen. Sammelt Optionen statt Ratschläge durchzusetzen. Das Format ersetzt keine Teamentscheidung, wenn mehrere Personen gemeinsam verbindlich entscheiden müssen.

Mein Versuch: Welches Anliegen profitiert von drei weiteren Perspektiven?

Meine erste Woche

Ein Tool reicht für den Anfang. Die Wirkung entsteht beim Anwenden, Beobachten und Wiederholen.

Mein erster kleiner Versuch

Welche Zutat braucht meine Zusammenarbeit gerade?
□ Verbindendes Zuhören □ Positive Bestärkung □ Feedforward

Mein Tool

Ich beginne mit Tool _____, weil …

Mein Anlass

Wenn _____ passiert, werde ich …

Mein Gegenüber und mein Zeitpunkt

Mit wem probiere ich es aus? Wann genau?

Meine Beobachtung

Was habe ich gesagt oder getan? Wie hat mein Gegenüber reagiert?

Mein nächster Schritt

Was behalte ich bei? Was ändere ich beim nächsten Versuch?

Magie beginnt mit dem nächsten Gespräch.

Die Beispiele sind Anregungen für den Arbeitsalltag. Wähle Worte, die zu dir passen, und achte darauf, was beim Gegenüber tatsächlich ankommt.

Konzeption und Texte: Christian Conrad · ORF-Ausgabe, Oktober 2026.
Methodische Bezüge sind bei den betreffenden Tools genannt.
Begleitend zur Keynote „Magnetische Unternehmenskultur – wie aus Worten Wirkung wird“.