

CATMAN VERLAG

LESEPROBE



Selbstbewusstsein stärken als Führungskraft

10 Übungen für mehr Selbstwirksamkeit –
ab dem nächsten Meeting

MICHAEL KATZMANN

*„Je mehr du kontrollierst,
desto mehr Kontrolle verlierst du.“*

Dieses Buch ist bewusst kurz. Zehn Werkzeuge, die du sofort benutzen kannst — nicht zehn Kapitel, die du erst verstehen musst. Du liest es an einem Nachmittag und führst am nächsten Morgen anders.

Diese Leseprobe gibt dir das erste Werkzeug ganz. Nicht angerissen, nicht zusammengefasst: Kapitel 1 vollständig, mit der Übung und einem Bogen, auf dem du sie festhältst.

-
- 1 Das Inhaltsverzeichnis** — alle zehn Übungen auf einen Blick
 - 2 Der Anfang des Intros** — die Funktionier-Falle, und warum Kontrolle sie verstärkt
 - 3 Deine Standortbestimmung** — fünf Fragen, ehrlich beantwortet
 - 4 Kapitel 1 vollständig** — Der 90-Sekunden-Reset
 - 5 Übung 1 zum Ausfüllen** — dein Bogen für den nächsten Termin
-

AUF SEITE 16

steht Übung 1 als Arbeitsbogen: Situation, Körper-Scan, drei Schritte, Anspannung vorher und nachher. Zum Ausdrucken oder Ausfüllen am Bildschirm.

Inhaltsverzeichnis

Widmung	1
Epigraph	2
1. Intro	3
„Wer mit der Realität kämpft, verliert. Immer.“	
2. Hinweis zur Entstehung dieses Buches	11
3. Kapitel 1: Der 90-Sekunden-Reset	12
„Dein Körper weiß, was dein Kopf nicht hören will.“	
4. Kapitel 2: Die Urteils-Rücknahme	18
„Wenn dein Urteil spricht, schweigt deine Führung.“	
5. Kapitel 3: Das Wellen-Prinzip	25
„Ein ruhiger Puls in einem brennenden Haus rettet dich nicht vor dem Feuer.“	
6. Kapitel 4: Gelernte Hilflosigkeit	32
„Stille ist nicht immer Zustimmung. Oft ist sie nur das Geräusch einer aufgegebenen Hoffnung.“	
7. Kapitel 5: Die 3-Erfolge-Technik	38
„Du kannst an einem Tag hundert kleine Kriege gewinnen und dich abends trotzdem wie ein Verlierer fühlen.“	
8. Kapitel 6: Der Dialog-Shift	44
„Wer Ansagen macht, bekommt Gehorsam. Wer Fragen stellt, bekommt Verantwortung.“	

9. Kapitel 7: Dein Gehirn durchschauen	50
„Wer Selbstbewusstsein mit der Geschwindigkeit seiner Urteile verwechselt, rennt oft nur besonders sicher in die falsche Richtung.“	
10. Kapitel 8: Die Macht-Inventur	56
„Nichts tarnt Führungsschwäche so perfekt wie eine 70-Stunden-Arbeitswoche“	
11. Kapitel 9: Die vergessene Frequenz	63
„Ein Erfolg, den du nicht fühlst, gehört dir nicht.“	
12. Kapitel 10: Der Körper-Kompass	70
„Selbstbewusstsein ist der Moment, in dem dein Handeln keine Erlaubnis deines Kopfes mehr braucht.“	
13. Wenn es hakt	76
14. Outro	78
Die neue Leichtigkeit	
15. Appendix	86
Wissenschaftliche Grundlagen & Ressourcen	
Über den Autor	121
Michael Katzmann	

Intro

„Wer mit der Realität kämpft, verliert.
Immer.“

50 bis 60 Stunden die Woche. Du hast das Gefühl, alles kontrollieren zu müssen: Projekte, Menschen, Ergebnisse. Und trotzdem fühlst du dich wie ein Spielball, der hin- und hergeworfen wird.

Je mehr du kontrollierst, desto mehr Kontrolle verlierst du.

Das nagende Gefühl. Es wird von Tag zu Tag stärker. Du weißt nicht mehr, ob du es schaffst.

Es ist keine Frage von Zeitmanagement oder Führungstechnik. **Es geht um deine Emotionen.** Und genau deshalb funktionieren die üblichen Lösungen nicht.

Du weißt genug. Du tust genug. Aber du spürst nicht mehr, was du kannst. Und was du nicht spürst, kannst du nicht als Fundament nutzen.

Du kommst abends nach Hause. Dein Partner fragt: „Wie war dein Tag?“ Du sagst: „Gut.“ Aber du weißt nicht mal mehr, was du gefühlt hast. Nur, dass du müde bist. Und dass morgen alles von vorne beginnt.

Ich nenne es die **Funktionier-Falle.**

Und sie hat ein Symptom, das du kennst: Dieses negative Gefühl, nicht gut genug zu sein. Nicht selbstbewusst genug. Du kompensierst es mit Kontrolle, mit Perfektion, mit 60-Stunden-Wochen. Aber es geht nicht weg. Je mehr du tust, desto lauter wird es.

Du hast gelernt zu funktionieren. Drei Worte wurden zu deiner Signatur: **Perfekt. Zuverlässig. Immer da.**

Und irgendwann hat das Funktionieren das Fühlen ersetzt. Und damit bist du stehengeblieben, während deine Aufgaben größer wurden.



Sarah sitzt in ihrem Auto vor dem Firmengebäude. Gleich das Investoren-Meeting.

Ihr Herz hämmert. Ihre Hände sind feucht. „Was, wenn ich scheitere? Was, wenn sie meine Strategie ablehnen?“

Sie kennt dieses Gefühl. **Hilflosigkeit.**

Sarah ist CEO eines wachsenden Tech-Unternehmens. Sie hat Teams aufgebaut, Krisen gemeistert, drei Kinder großgezogen. Letzte Woche hat sie ihren besten Entwickler angeschrien. Wegen einer Kleinigkeit. Sie hat sich danach geschämt. Niemandem davon erzählt.

20 Jahre lang hat sie funktioniert. Dieselben drei Worte wie bei dir: **Perfekt. Zuverlässig. Immer da.**

Doch in diesem Moment, allein im Auto, spürt sie zum ersten Mal etwas Neues. Keine Lösung. Nur ein Nachgeben. Ihre Hände zittern immer noch. Aber sie kämpft nicht mehr dagegen an.

Und zum ersten Mal fragt sie sich: *Was wäre, wenn genau das ein neuer Anfang ist?*



Immer dieselben Sätze:

„Meine Mitarbeiter machen nicht, was ich will.“

„Mein Chef ist eine Pfeife und fördert mich nicht.“

„Meine Kollegen können nicht mit Konflikten umgehen.“

Der gemeinsame Nenner? Es geht immer um die anderen. Darum, dass die anderen nicht so sind, wie man sie haben will.

Es geht um Kontrolle. Um ein Stück Sicherheit.

Psychologen nennen das Prinzip dahinter **Selbstwirksamkeit** (nach Albert Bandura).³ Einfacher gesagt: **Echtes, messbares Selbstbewusstsein**.

Selbstbewusstsein sagt: *Ich glaube, ich kann das.* Selbstwirksamkeit sagt: *Ich WEISS es. Weil ich es schon getan habe.*

Das funktioniert nicht durch positives Denken, sondern durch **wissenschaftlich fundierte Techniken**, die du im Moment selbst nutzen kannst.

Vor dem kritischen Meeting. Dein Herz rast, dein Kopf dreht sich. Eine Übung bringt dich in 90 Sekunden zurück in die Klarheit.

Im schwierigen Gespräch. Du merkst, dass du über den anderen urteilst statt zuzuhören. Ein Perspektivwechsel, der das Gespräch sofort verändert.

Am Ende einer harten Woche. Du siehst nur, was schiefgelaufen ist. Drei Fragen zeigen dir, was du übersehen hast.

Zehn Situationen wie diese. Jede kostet dich Kraft, bis du lernst, anders zu handeln.

Manche Übungen nutzt du in Sekunden, mitten im Meeting. Andere abends, wenn du den Tag verarbeitest. Wieder andere morgens, bevor der erste Termin beginnt. Zusammen bilden sie ein System: vor dem Meeting, im Meeting, nach dem Meeting. Und sie bauen aufeinander auf.



Diese beiden Menschen begleiten dich durch dieses Buch.

3. Albert Bandura (Stanford, 1977): Selbstwirksamkeit speist sich aus vier Quellen: eigene Erfolgserfahrung („mastery experience“), Beobachtung, verbale Ermutigung, körperliche Zustände. Mastery Experience ist die stärkste, Affirmationen die schwächste Quelle.

Sarah, 45, CEO. Du hast sie bereits erlebt: Herz hämmert, Hände feucht, im Auto vor dem Investoren-Meeting. Ihr Muster: Kontrolle durch Perfektionismus.

Marcus, 38, Abteilungsleiter. Montagmorgen, Führungskreis. Sein Chef verkündet eine Entscheidung, die Marcus seit Wochen für falsch hält. Er hat die Zahlen, die das belegen. Sie liegen in seinem Laptop, drei Klicks entfernt. Er nickt. Sagt nichts. Nach dem Meeting schließt er seine Bürotür und ist wütend auf sich selbst. Wieder. Sein Muster: Hilflosigkeit durch Schweigen.

Beide arbeiten im selben Unternehmen. Beide stecken im selben Grundmuster. Und beide kommen zu mir ins Coaching.



Wie du dieses Buch nutzt

Dieses Buch ist bewusst kurz. 10 Tools, die du sofort nutzen kannst.

Du liest es an einem Nachmittag. Und führst am nächsten Morgen anders.

Aber zuerst: Wo stehst du jetzt?

Bewerte ehrlich auf einer Skala von 1 (nie) bis 10 (immer):

1. Wie oft fühlst du dich als Führungskraft **wirksam**? Nicht erfolgreich. Wirksam.
2. Wenn Stress kommt: Wie oft gelingt es dir, deinen Körper in 90 Sekunden zu beruhigen?
3. Wenn du über jemanden urteilst: Wie oft erkennst du es im **Moment** statt erst Stunden später?
4. Wenn etwas gut läuft: Wie oft denkst du „Ich habe das bewirkt“ statt „Ich hatte Glück“?
5. Wie oft geht deine Energie in Dinge, die du kontrollieren kannst?

Schreib deine Zahlen auf. Wir kommen am Ende darauf zurück.

Wenn mehr als zwei Zahlen unter 5 liegen: Dieses Buch ist für dich geschrieben.

Hinweis zu den Fußnoten: Die Fußnoten in diesem Buch sind bewusst knapp. Sie nennen Forscher, Jahr und den wesentlichen Befund. Wenn du eine Studie tiefer verstehen willst (Mechanismus, Methodik, Bezug zur Übung), findest du im Appendix kapitelweise die ausführliche Vertiefung mit vollständiger Quellenangabe.



Lies ein Kapitel. Nutze die Übung sofort. Beobachte, was passiert. Dann das nächste.

Die Tools funktionieren nicht durch Verstehen, sondern durch Tun.

Nach 30 Tagen kannst du **wirksam** sein. Nicht motivierter. Wirksam.



Sarah sitzt noch immer im Auto vor dem Firmengebäude.

Aber diesmal atmet sie. Drei Sekunden ein. Sechs Sekunden aus. Sie spürt ihre Füße auf dem Boden. Den Sitz in ihrem Rücken.

Sie weiß nicht, ob die Investoren ihre Strategie annehmen werden. Das kontrolliert sie nicht.

Was sie kontrolliert: wie sie den Raum betritt.

Sie öffnet die Tür.

Kapitel 1: Der 90-Sekunden-Reset

„Dein Körper weiß, was dein Kopf nicht hören will.“

Kiefer angespannt. Schultern hochgezogen. Ein dumpfer Druck in der Brust.

Sie fühlt sich, als säße sie in der Falle. Kein Fluchtweg.

Die Stimme in ihrem Kopf sagt „*Ich muss da rein.*“ Der Körper zieht sich noch weiter zusammen.

Sie denkt an ihre Mutter. Alleinerziehend. Immer Geldsorgen. Nie Zeit für eine Pause. Für Freude.

„*Funktionieren.*“ Das war das Mantra ihrer Kindheit. Sarah hat es verinnerlicht.

Wurde die Beste in der Schule. Die Jüngste im Vorstand. Die CEO, die nie müde wird.

Aber hier, kurz vor dem Meeting, spürt sie: Das Funktionieren hat seinen Preis.

Sie hat alles erreicht. Und trotzdem fühlt sie sich wie ein Hochstapler.

Jeden Morgen die Angst: *Heute werden sie merken, dass ich nicht gut genug bin.* Jeden Abend die Erschöpfung.

Perfekt. Zuverlässig. Immer da. Die drei Worte, die alles zusammenhielten. Heute, vor dieser Tür, trägt keines davon mehr.

Und dazwischen? Kontrolle. Immer mehr Kontrolle, um diese Unsicherheit zum Schweigen zu bringen.

Doch in diesem Moment fühlt sie sich nicht wie eine Führungskraft. Sie fühlt sich getrieben.

Ihr Körper übernimmt. Ihre Klarheit? Weg.

Sie weiß intellektuell, dass sie kompetent ist. Aber ihr Körper fühlt sich an, als hätte sie keine Kontrolle.

Was wäre, wenn sie diese Kontrolle in 90 Sekunden zurückgewinnen könnte?¹



1. Jill Bolte Taylor (Harvard-Neuroanatomin, 2008): Die chemische Reaktion einer Emotion baut sich physiologisch in etwa 90 Sekunden ab, sofern sie nicht durch wiederholte Gedanken neu ausgelöst wird.

Die Biologie hinter dem Druck

Dein Körper reagiert auf Stress, bevor dein Verstand es merkt.² In Millisekunden entscheidet dein Nervensystem: „*Bedrohung*“ oder „*Sicherheit*“.

Bei „*Bedrohung*“ schaltet dein Körper in den Überlebensmodus.

Dein Stresssystem übernimmt. Dein rationaler Verstand fährt runter.

Was bleibt, ist Grübeln. Über die Vergangenheit: was du falsch gemacht hast. Oder über die Zukunft: was noch schiefgehen wird.

Das ist Biologie, keine Schwäche. Aber du kannst es regulieren.

Der Weg vom Körper zum Kopf ist stärker als umgekehrt.

Wenn du deine Atmung verlangsamst, meldet dein Körper an dein Gehirn: „*Keine Gefahr.*“ Diese Botschaft kommt aus dem Körper, nicht aus dem Kopf.

Dein Gehirn folgt.

Reguliere deinen Körper, und dein Nervensystem folgt.
Deine Klarheit kommt zurück. Und mit ihr das Gefühl von Kontrolle.

In 90 Sekunden.



Dein 90-Sekunden-Reset

2. Antonio Damasio (USC, 1994): Somatic-Marker-Hypothese. Körpersignale registrieren Bedrohung in Millisekunden, vor jeder bewussten Bewertung.

Drei Schritte. Kein Equipment. Kein Seminarraum. Nur du und dein Körper.

Zuerst: Spür hin. Wo sitzt die Spannung? Kiefer, Schultern, Bauch. Dein Körper zeigt dir, was dein Kopf noch nicht begriffen hat. Drei Sekunden reichen.

Dann das, was sich anfangs seltsam anfühlt: Gähnen. Mund weit auf, ein tiefes „Ahhh.“ Übertrieben. Bewusst. Dreimal.

Gähnen aktiviert deinen Vagus-Nerv. Den Draht zwischen Körper und Gehirn, der „Entwarnung“ signalisiert. Dein Nervensystem wechselt vom Kampf-Modus in den Zustand, in dem du klar denken kannst.

Wenn du nicht gähnen willst: Brumm. Tief, Mund geschlossen, wie ein Motor. Zehn Sekunden. Die Vibration macht dasselbe.

Zuletzt: Atme. Box Breathing: vier Sekunden ein, vier halten, vier aus, vier halten.³ Drei Runden.

In diesen 90 Sekunden hat sich nichts an deiner Situation geändert. Nur du, deine Chemie im Körper.

Dein Stresslevel sinkt. Dein rationaler Verstand schaltet sich wieder ein. Das Gefühl von Sicherheit hat wieder Platz.

Das ist ein Notfall-Protokoll, keine Entspannungsübung.

Ein Vorstand, den ich begleite, saß mir gegenüber, als ich ihm das Gähnen zeigte. Er schaute mich an: „*Michael, das mache ich nicht im Büro.*“

Zwei Wochen später schrieb er: „*Toilette. Vor dem Board-Call. Funktioniert.*“

Beim ersten Mal wirst du dich komisch fühlen. Das Gähnen wird albern wirken. Dein Kopf wird sagen: „*Das bringt nichts.*“ Mach es trotzdem. Dein Körper reagiert, auch wenn dein Kopf dagegen ist.

3. Paul Lehrer & Richard Gevirtz (2014): Atmung mit etwa 6 Atemzügen pro Minute (4-4-4-4 Box Breathing) maximiert die Herzraten-Variabilität und aktiviert den Parasympathikus innerhalb weniger Minuten.

Mach es eine Woche lang. Jeden Morgen. Am achten Tag passiert nichts Magisches.

Aber dein Körper braucht Wiederholung, um die Sprache zu lernen. Die meisten merken nach ein paar Tagen: Der Reset wird schneller. Der Körper reagiert, bevor der Kopf fragt.

Zum Merken:

„Du kannst nicht kontrollieren, was im Raum passiert. Aber du kannst kontrollieren, wer den Raum betritt.“

Dein Körper als Werkzeug

Sarah stand alleine im Gang. Ihr Herz hämmerte.

Körper-Scan. Gähnen. Box Breathing. 90 Sekunden.

Sie öffnete die Augen. Ihr Körper war ruhig. Ihr Kopf war klar. Noch brauchte sie alle drei Schritte dafür.

Aus „*Ich muss da durch*“ wurde „*Ich will da rein.*“

Sie machte den ersten Schritt. Betrat den Raum. Sie führte das Meeting.

Nicht perfekt. Aber präsent. Klar. Wirksam.

Nach dem Meeting sprach sie ein Vorstandsmitglied an: „*Das war effizient und auf den Punkt. Gut vorbereitet.*“

Sarah lächelte. Sie wusste: Das war nicht ihr Inhalt. Das war ihr Zustand. Selbstbewusstsein, das nicht im Kopf beginnt. Sondern im Körper.



Aber ein ruhiger Körper ist nur der erste Schritt. Zwischen dir und selbst-sicherer Führung steht noch etwas anderes: **Dein Urteil.**

Dein 90-Sekunden-Reset

Drei Schritte. Kein Equipment. Kein Seminarraum. Nur du und dein Körper. Nimm den nächsten Termin, bei dem dein Puls hochgeht — und halte hier fest, was passiert.

DIE SITUATION

Welcher Termin? Wann?

VORHER · WO SITZT DIE SPANNUNG?

☐ Kiefer☐ Schultern☐ Bauch☐ woanders:

VORHER · ANSPANNUNG

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

1 = ruhig · 10 = maximal

- ☐ **Spür hin.** Wo sitzt die Spannung? Dein Körper zeigt dir, was dein Kopf noch nicht begriffen hat.

Drei Sekunden reichen.

- ☐ **Gähn.** Mund weit auf, ein tiefes „Ahhh.“ Übertrieben. Bewusst. Dreimal.

Wenn du nicht gähnen willst: Brumm. Tief, Mund geschlossen, wie ein Motor. Zehn Sekunden.

- ☐ **Atme.** Box Breathing: vier Sekunden ein, vier halten, vier aus, vier halten.

Drei Runden.

NACHHER · ANSPANNUNG

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Ehrlich, nicht hoffnungsvoll.

WAS WAR ANDERS?

„Das ist ein Notfall-Protokoll, keine Entspannungsübung.“



Neun Übungen fehlen dir noch.

Der 90-Sekunden-Reset bringt deinen Körper zurück. Die anderen neun holen dein Urteil, deine Energie und deine Wirksamkeit nach. Ein Nachmittag Lesezeit — ab dem nächsten Meeting anwendbar.

Das ganze Buch bei Amazon

amazon.de/dp/B0H18HQYK4

10 Übungen · Taschenbuch, Hardcover und Kindle

Michael Katzmann

Coach und Trainer für Führungskräfte. Davor Sanierungsmanager: fünf Jahre, zwei Unternehmen operativ umgebaut — eines gerettet, eines nicht. Was er dabei über Kontrolle gelernt hat, steht in diesem Buch.

CATMAN VERLAG

SELBSTBEWUSSTSEIN stärken als Führungskraft · 10 Übungen für mehr Selbstwirksamkeit – ab dem nächsten Meeting · © 2026 Michael Katzmann · 1. Auflage 2026 · Verlag: Catman Verlag, Rubensstraße 89, 12157 Berlin, Deutschland · Kontakt: michael@michaelkatzmann.de · USt-IdNr.: DE405663518 · ISBN Taschenbuch: 978-3-69379-001-4 · ISBN Hardcover: 978-3-69379-002-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten findest du online unter dnb.dnb.de

Alle Rechte vorbehalten. Diese Leseprobe darf unverändert und vollständig weitergegeben werden; jede andere Nutzung bedarf der schriftlichen Genehmigung des Autors. Alle Fallbeispiele sind anonymisiert. Die Inhalte dienen Bildungs- und Informationszwecken und ersetzen keine professionelle psychologische, medizinische oder therapeutische Beratung.