



BEKOS: Jenseits von Zuckerbrot und Peitsche.

Verhalten entschlüsseln. Denkmuster verstehen. Systemdynamik nutzen.

Ein Denkmodell für Führungskräfte, die mehr wollen als nur Konditionierung.



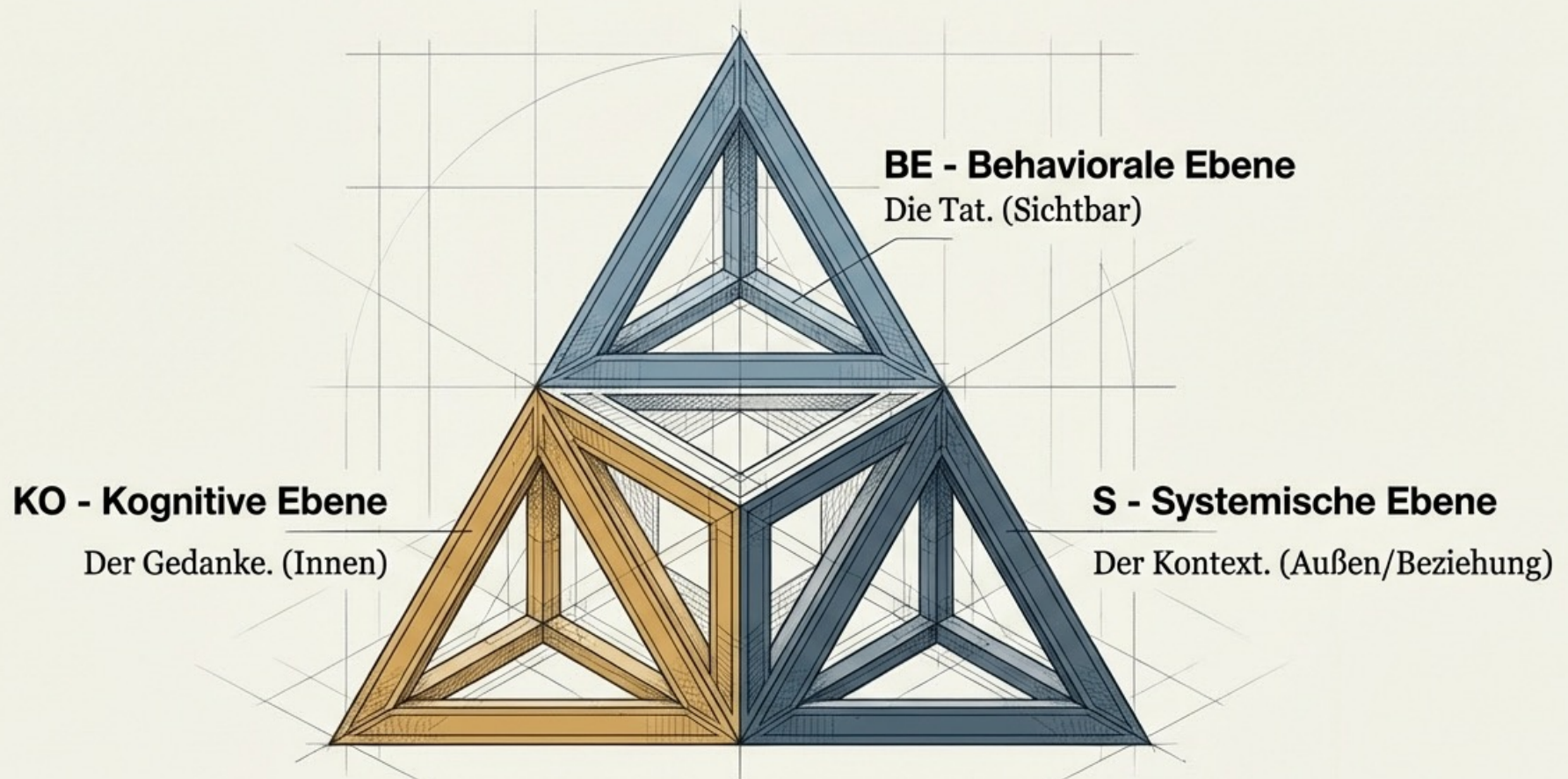
Die Führungsfalle: »Warum macht er das?!«

Ein Teammitglied hält sich nicht an Absprachen. Eine Kollegin schweigt im Meeting. Wir schauen auf das Verhalten und wollen es sofort verändern – notfalls mit der alten Keule aus Belohnung und Bestrafung.

Das Problem: Wer nur auf das sichtbare Verhalten (das »Was«) schaut, versucht das Wetter zu ändern, indem er am Thermometer dreht.

**Konditionierung wirkt kurzfristig.
Echte Veränderung braucht den
Blick in die Blackbox.**

Das BEKOS-Modell: Ein 3D-Werkzeug für Führung.



Jede Seite des Dreiecks beleuchtet das Verhalten aus einer anderen Perspektive. Nur wer alle drei nutzt, versteht das ganze Bild.

Ebene 1 – BE: Die Behaviorale Ebene Der Reiz-Reaktions-Mechanismus

Die klassische Schule (Watson & Skinner). Die Blackbox bleibt geschlossen. Es zählt nur das Beobachtbare.

Mechanismus: Reiz (Stimulus) → Reaktion (Response).

- Lob & Tadel (Feedback)
- Bonus/Zielvereinbarung (Operantes Konditionieren)
- Nudging (Der smarte Reiz)

**Der Schraubenzieher der Führung.
Effektiv für Routinen und Compliance.
Wirkt schnell, aber oft nur kurzfristig.**



Ebene 2 – KO: Die Kognitive Ebene Der Mensch als Interpret seiner Welt

Die 'Kognitive Wende' öffnet die Blackbox. Verhalten wird nicht nur ausgelöst, sondern durch Bewertung gefiltert.

Der Shift: Reiz → Interpretation → Reaktion.

- Reframing (Umdeutung)
- Fragen nach inneren Bewertungen («Was hindert mich?«)
- Arbeit an Glaubenssätzen

Löst innere Blockaden. Beispiel: Jemand schweigt nicht aus Trotz, sondern weil er glaubt: »Ich bin nicht wichtig genug.«

Ebene 3 – S: Die Systemische Ebene

»Lass den Spieler in Frieden – verändere das Spiel.«

Nichts geschieht im Vakuum. Verhalten ist oft ein Symptom der Systemlogik (Rollen, ungeschriebene Regeln, Loyalitätskonflikte).

Der Shift: Vom »Reparieren der Person« zum »Verstehen des Kontextes«.

- Kontextanalyse
- Rollenklärung
- Klärung von Beziehungsdynamiken

**Systemische Klarheit schafft individuelle Veränderung.
Unverzichtbar bei chronischen Problemen.**

Die Ebenen im direkten Vergleich

Ebene	Fokus-Frage	Typische Intervention	Stärke
BE (Behavioral)	Was tut die Person?	Feedback, Belohnung/Konsequenz, Nudging	Schnelle Wirkung bei Routinen
KO (Kognitiv)	Was denkt/glaubt die Person?	Reframing, Glaubenssatzarbeit	Löst innere Blockaden
S (Systemisch)	In welchem Zusammenhang passiert das?	Rollenklärung, Kontextanalyse	Löst chronische Muster und Konflikte

Die Diagnose vor der Handlung

Die Mini-Reflexion für den Alltag



1. BE: Was genau sehe ich?
Beobachtbares Verhalten (Fakten).



2. KO: Welche Gedanken könnten das steuern?
Vermutung der inneren Bewertung.



3. S: Was im Umfeld fördert das?
Rollen, Kultur, meine Signale.

Schon diese drei Fragen verhindern den Reflex, sofort »reparieren« zu wollen.

Fallbeispiel 1: Die »unpünktliche« Rebellin

Szenario: Lena liefert verspätet. Sie ist höflich, aber distanziert.

Klassischer Fehler (BE): Striktere Deadlines setzen. Ergebnis: Frust und mehr Distanz.

Glaubenssatz:

Glaubenssatz: »Ich werde **(KO)**
hier eh nicht ernst
genommen.«

Missachtete Deadlines **(BE)**

System: Projektleitung **(S)**
ignoriert Vorschläge.
Verspätung = Stille Rebellion.

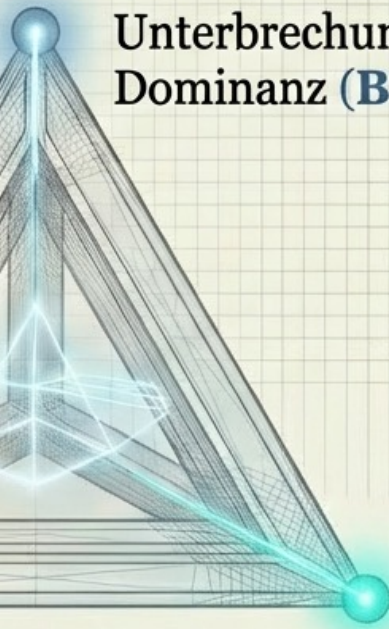
Lösung: Mitsprache im Meeting verankern (Systemisch). Die Pünktlichkeit folgt automatisch.

Fallbeispiel 2: Der »dominante« Alleswissender

Szenario: Thomas unterbricht ständig.
Das Team zieht sich zurück.

Klassischer Fehler (BE): Aufforderung »Sei still« oder rüdes Feedback. Ergebnis: Verteidigung.

Glaubenssatz:
»Wenn ich nicht führe, (KO)
bricht Chaos aus.«
(Verantwortungsfalle)



Unterbrechungen /
Dominanz (BE)

Rollenkonflikt: (S)
Ehemals informeller Chef,
jetzt unklare Position.

Lösung: Rolle klären (S) und Verantwortung umdeuten auf Mentoring (KO).

Fallbeispiel 3: Die »stille« Beobachterin

Szenario: Kollegin schweigt in Meetings trotz Expertise.

Klassischer Fehler (BE): Zwangs-Rederecht oder pauschale Ermutigung.

Glaubenssatz:
»Meine Ideen sind noch **(KO)**
nicht perfekt.«
(Perfektionismus)

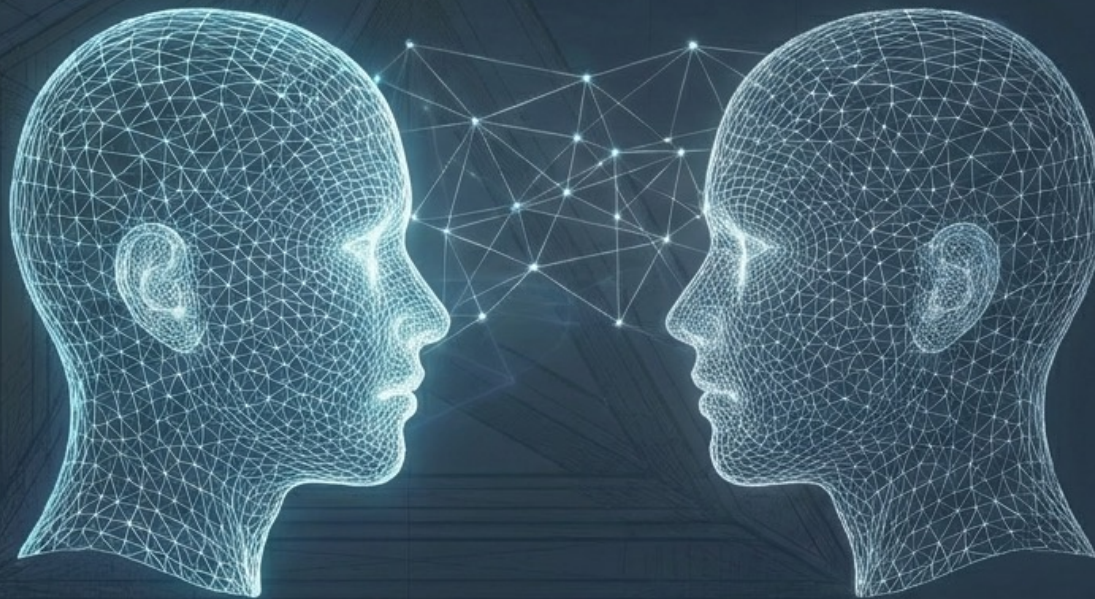
Fehlende Beiträge **(BE)**

System: **(S)**
Fehlerkultur
bestraft Unfertiges.

Lösung: Psychologische Sicherheit schaffen (S) + Erlaubnis für »Entwürfe« explizit machen (KO).

Selbstführung: BEKOS beginnt bei dir

Vom Außenreiz zur Selbstverstärkung



Führungskräfte stehen nicht außerhalb des Experiments. Wir sind Teil des Systems.

- **BE:** Wie reagiere ich selbst unter Stress?
- **KO:** Welche meiner Glaubenssätze werden durch diesen Mitarbeiter getriggert?
- **S:** Wie trage ich selbst zu dieser Dynamik bei?

„Das Ziel: Menschen befähigen, sich selbst zu führen.“

Der Check-in am Montagmorgen

Drei Fragen vor dem nächsten schwierigen Gespräch

- Was sehe ich? (Fakten statt Interpretationen)
- Was vermute ich? (Welche Glaubenssätze sind aktiv?)
- Was spüre ich im System? (Welche Regeln gelten hier wirklich?)

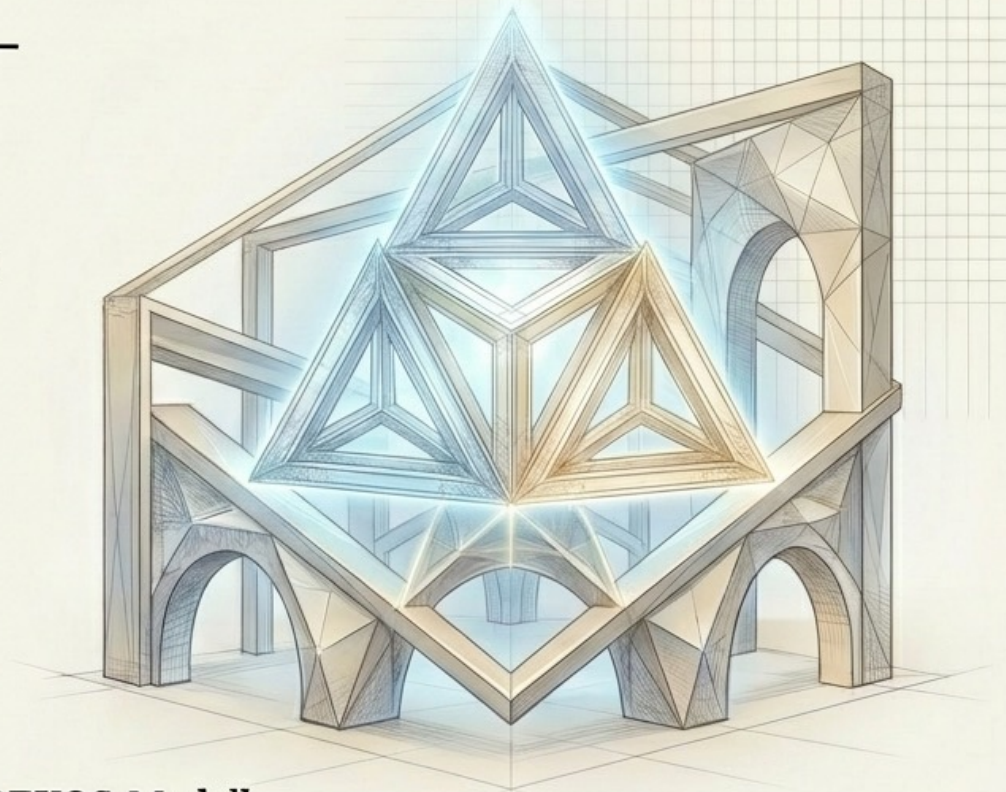
Mantra: Weg vom »Fixen« (Reparatur), hin zum Verstehen.

Werden Sie zum Beziehungsarchitekten.

Behaviorismus ist der Schraubenzieher –
nützlich, aber limitiert. BEKOS ist der
ganze Werkzeugkasten.

Menschen verändern sich nicht, weil du
sie konditionierst – sondern weil du sie
verstehst und ernst nimmst.

**Nutzen Sie den »Dreifachen Blick«,
um vom Verhaltens-Manager zur
echten Führungskraft zu werden.**



Basierend auf dem BEKOS-Modell.