



Der Spiegel der Führung

Warum echte Transformation bei der Führungskraft beginnt

Volkmar Langer

Begleiter für Transformation & Kulturwandel | Executive Coaching für werteorientierte Führung & Mindset | Gründer LACOB GmbH - Unternehmensberatung für Potenzialentfaltung

Agenda

1

Das Phänomen der emotionalen Spiegelung

Wie Führungskräfte unbewusst Widerstände erzeugen

2

Selbstdiagnose: Widerstandstypen

Erkennen Sie Ihre eigenen Blockaden

3

Der authentische Haltungswandel

Das Corssen-Metamodell für Führungskräfte

4

Praktische Schritte

Ihr Weg zur authentischen Führung im Wandel

Das Problem: „Meine Leute ziehen nicht mit“

Sie haben:

- Die beste Strategie entwickelt
- Ein schlagkräftiges Projektteam zusammengestellt
- Alle Stakeholder informiert

Doch statt Begeisterung erleben Sie:

- Skeptische Blicke
- Passiven Widerstand
- Das Gefühl, gegen eine unsichtbare Wand zu rennen



Die unbequeme Wahrheit: Bevor Sie Ihre Mitarbeiter verändern wollen, transformieren Sie sich selbst.

Quelle: Corssen, J. (2018)

Das Phänomen der emotionalen Spiegelung



Führungskräfte senden unbewusste emotionale Signale aus, die von Mitarbeitern wahrgenommen werden.

Neurobiologische Grundlage: Spiegelneuronen sorgen dafür, dass wir unbewusst die Emotionen und Haltungen anderer Menschen imitieren.

Quelle: Rizzolatti, G., & Craighero, L. (2004)

Praxisbeispiel: Der agile Geschäftsführer

Was er sagte:

"Wir müssen agiler werden und schneller auf Marktveränderungen reagieren."

Was er tat:

- Kontrollierte jede Kleinigkeit
- Forderte detaillierte Berichte
- Reagierte ungehalten auf spontane Ideen

Das Ergebnis:

Teams entwickelten eine ausgeprägte Aversion gegen alle Agilitäts-Initiativen.

Nicht weil sie die Idee schlecht fanden, sondern weil sie die **Diskrepanz zwischen Worten und Haltung** spürten.



Quelle: Goleman, D. (2002)

Selbstdiagnose: Die vier Widerstandstypen

Der Kontrolleur

Leidet unter Angst vor Machtverlust

Predigt Eigenverantwortung, aber fragt: „Warum wurde ich nicht informiert?“

Sendet die Botschaft: „Ich vertraue euch nicht wirklich.“

Der Perfektionist

Kämpft mit der Angst vor Fehlern

Fordert Experimentierfreude, aber sanktioniert jeden Misserfolg

Teams lernen: Sicherheit geht vor Innovation

Der Harmoniesucher

Scheut Konflikte und schwierige Entscheidungen

Wünscht Veränderung, vermeidet aber unbequeme Gespräche

Teams spüren fehlende Klarheit und Entscheidungskraft

Der Getriebene

Hat Angst vor Langsamkeit

Will alles sofort umgesetzt sehen

Erzeugt durch Druck paradoxerweise noch mehr Widerstand

Authentische Transformations-Haltung

Was authentische Führung bedeutet:

- **Selbstbewusstsein:** Kenntnis eigener Stärken und Schwächen
- **Verletzlichkeit:** Zeigen, dass auch Sie lernen müssen
- **Klarheit:** Transparente Kommunikation über Wissen und Nicht-Wissen

Dies unterscheidet sich fundamental vom „Fake it till you make it“-Ansatz.



Mitarbeiter durchschauen Fassaden sofort und reagieren mit Vertrauensentzug.

Quelle: Goleman, D. (2002)

Das Corssen-Metamodell

Stufe 1: Selbst-Bewusstheit

Blinde Flecken als Führungskraft erkennen

Radikale Ehrlichkeit sich selbst gegenüber

Stufe 3: Selbst-Vertrauen

Authentisch und verletzlich führen lernen

"Ich weiß nicht, wie das genau funktionieren wird, aber ich vertraue darauf, dass wir gemeinsam eine Lösung finden."

Stufe 2: Selbst-Verantwortung

Ownership für Ihre Rolle im Widerstand übernehmen

"Ich bin zu einem erheblichen Teil für die aktuelle Situation verantwortlich – und deshalb kann ich sie auch ändern."

Stufe 4: Selbst-Überwindung

Alte Führungsmuster bewusst durchbrechen

Statt Anweisungen zu geben, gemeinsam Lösungsansätze entwickeln

Quelle: Corssen, J. (2018)

Praxisbeispiel: Transformation eines Geschäftsführers

Ausgangssituation:

Thomas M., Geschäftsführer eines KMU mit ca. 200 Mitarbeitenden, scheiterte mit seiner Digitalisierungsinitiative.

Die Mitarbeiter boykottierten subtil jede neue Software-Einführung.



Selbst-Bewusstheit

Thomas erkannte, dass er selbst noch mit Excel-Listen arbeitete und sich gegen digitale Tools sträubte.



Selbst-Verantwortung

"Meine Mitarbeiter spiegeln meine eigene Unsicherheit mit der Technik wider."



Selbst-Vertrauen

"Ich gestehe, dass ich selbst Schwierigkeiten mit den neuen Tools habe. Aber ich bin überzeugt, dass wir das gemeinsam hinbekommen."



Selbst-Überwindung

Thomas ließ sich von jüngeren Mitarbeitern die neuen Tools erklären und machte seine Lernfortschritte transparent.

Quelle: Corssen, J. (2018)

Von der Widerstandsspirale zur Vertrauensspirale

Die alte Dynamik: Widerstandsspirale



Wenn die innere Haltung der Führungskraft nicht mit den kommunizierten Zielen übereinstimmt, führt dies zu Misstrauen und passiver Abwehr. Eine Abwärtsspirale aus Skepsis und mangelnder Kooperation beginnt.

Die Neurowissenschaft bestätigt: Menschen reagieren stärker auf das, was Sie ausstrahlen, als auf das, was Sie sagen.

Die neue Dynamik: Vertrauensspirale



Authentische Führung, Transparenz und gelebte Verletzlichkeit fördern Offenheit und Engagement. Dies initiiert eine Aufwärtsspirale aus Vertrauen, Motivation und gemeinsamer Zielerreichung.

Quelle: Goleman, D. (2002)

Praktische Schritte zur authentischen Führung

1

Die tägliche Reflexionspraxis

Entwickeln Sie eine 10-Minuten-Reflexionsroutine mit konkreten Fragen zu den vier Selbst-Dimensionen:

- Selbst-Bewusstheit: "Welche emotionalen Reaktionen hatte ich heute?"
- Selbst-Verantwortung: "Für welche Situation übernehme ich die volle Verantwortung?"
- Selbst-Vertrauen: "Wann war ich heute authentisch verletzlich?"
- Selbst-Überwindung: "Welches alte Muster habe ich durchbrochen?"

2

Verletzlichkeit als Stärke zeigen

Professionell menschlich sein mit Sätzen wie:

- "Das ist auch für mich neu, und ich lerne gerade dazu"
- "Ich bin unsicher, wie das ausgehen wird, aber ich vertraue unserem gemeinsamen Weg"

3

Den Wandel gemeinsam gestalten

Von "Ich verkünde" zu "Wir entwickeln" wechseln:

- "Was sind eure größten Bedenken bei dieser Veränderung?"
- "Welche Ideen habt ihr, um die Umsetzung zu verbessern?"
- "Was braucht ihr von mir, um erfolgreich zu sein?"

Fazit



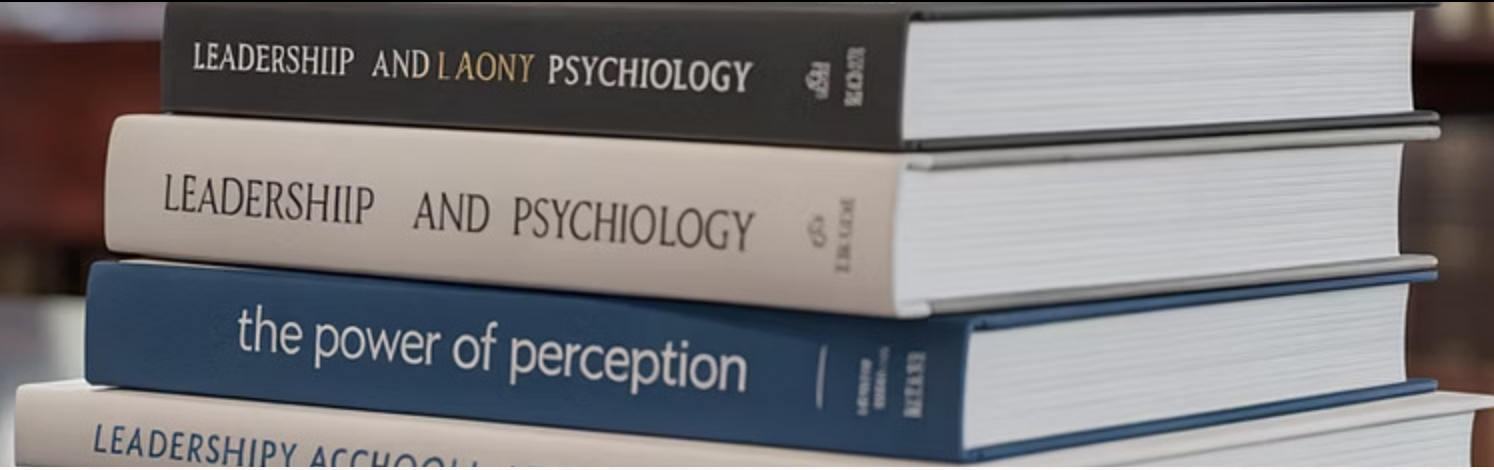
Die Spiegelung der Haltung

Authentische Führung beginnt mit der Erkenntnis, dass die innere Haltung der Führungskraft sich direkt in den Reaktionen der Teams widerspiegelt. Widerstand entsteht oft aus der Diskrepanz zwischen Worten und Ausstrahlung. Das Corssen-Metamodell bietet einen Rahmen für diese innere Reise.



Transformation durch Authentizität

Indem Führungskräfte Authentizität leben – Schwächen zugeben, transparent kommunizieren und den Wandel gemeinsam gestalten – schaffen sie eine Umgebung des Vertrauens. Dies fördert Motivation und Engagement und führt zu nachhaltiger Unternehmenstransformation.



Quellenverzeichnis

Corssen, J. (2018). *Ich und die anderen: Wie Sie Ihre Ausstrahlung und Ihre Beziehungen verbessern*. Piper Verlag.

Goleman, D. (2002). *Emotionale Führung*. Ullstein Verlag.

Rizzolatti, G., & Craighero, L. (2004). The mirror-neuron system. *Annual Review of Neuroscience*, 27, 169-192.