



"MEINE LEUTE ZIEHEN NICHT MIT" – DER SPIEGEL ZEIGT DIE WAHRE URSACHE

by Volkmar Langer



Categories: [Haltung](#), [Leadership](#), [NewWork](#)

Tags: [Kultur](#), [Leadership](#), [Transformation](#)

Warum echte Transformation bei der Führungskraft beginnt

„*Meine Leute ziehen nicht mit.*“ Dieser Satz hallt täglich durch Führungsetagen deutscher Unternehmen. Sie haben die beste Strategie entwickelt, ein schlagkräftiges Projektteam zusammengestellt und alle Stakeholder informiert – doch die erhoffte Begeisterung bleibt aus. Stattdessen begegnen Ihnen skeptische Blicke, passiver Widerstand und das Gefühl, gegen eine unsichtbare Wand zu rennen.

Falls Sie sich in dieser Situation wiedererkennen, dann haben wir eine unbequeme, aber befreiende Wahrheit für Sie: **Bevor Sie Ihre Mitarbeiter verändern wollen, transformieren Sie sich selbst – nur authentische innere Wandlung erzeugt echtes Followership.** Der Widerstand Ihrer Mitarbeiter ist oft der Spiegel Ihrer eigenen unbewussten Blockaden und Ängste.

[Präsentation mitnehmen](#)

Der Spiegel der Führung - Warum Widerstand bei Ihnen beginnt

Das Phänomen der emotionalen Spiegelung

Führung funktioniert weit subtiler, als die meisten Führungskräfte annehmen. Während Sie bewusst über Visionen und Strategien kommunizieren, senden Sie gleichzeitig unbewusste emotionale Signale aus. Ihre Mitarbeiter besitzen fein justierte Antennen für diese **emotionalen Frequenzen** und reagieren darauf – oft ohne es selbst zu bemerken.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens predigte in jeder Teambesprechung die Notwendigkeit agiler Arbeitsweisen. Gleichzeitig kontrollierte er jede Kleinigkeit, forderte detaillierte Berichte und reagierte ungehalten auf spontane Ideen seiner Mitarbeiter. Das Ergebnis? Seine 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.

Diese emotionale Spiegelung basiert auf neurobiologischen Grundlagen: Spiegelneuronen sorgen dafür, dass wir unbewusst die Emotionen und Haltungen anderer Menschen imitieren (Rizzolatti & Craighero, 2004). Als Führungskraft sind Sie der stärkste emotionale Sender in Ihrem System – Ihre innere Haltung wird automatisch übertragen.

Ihre versteckten Widerstände entlarven

Bevor Sie das nächste Mal den Widerstand Ihrer Mitarbeiter beklagen, stellen Sie sich ehrlich diese Fragen:

- **Wie authentisch glaube ich selbst an diese Veränderung?**
- **Welche Ängste habe ich in Bezug auf den anstehenden Wandel?**
- **Was könnte ich persönlich verlieren, wenn die Veränderung erfolgreich ist?**
- **Inwieweit lebe ich die gewünschten Veränderungen bereits selbst vor?**

Die häufigsten unbewussten Blockaden von Führungskräften sind die **Angst vor Kontrollverlust**, die **Sorge um das eigene Image** bei Fehlern und die **Befürchtung**, dass erfolgreiche Mitarbeiter die eigene Position gefährden könnten.

Selbstdiagnose - Welche eigenen Widerstände blockieren Sie?

Die vier Widerstandstypen bei Führungskräften

In der Transformationsbegleitung begegnen uns immer wieder vier typische Widerstandsmuster:

1. **Der Kontrolleur** leidet unter der Angst vor Machtverlust. Er predigt Eigenverantwortung, aber seine erste Reaktion auf Probleme ist: „Warum wurde ich nicht informiert?“ Diese Führungskräfte senden die Botschaft aus: „Ich vertraue euch nicht wirklich.“
2. **Der Perfektionist** kämpft mit der Angst vor Fehlern. Er fordert Experimentierfreude, aber sanktioniert jeden Misserfolg. Seine Teams lernen schnell: Sicherheit geht vor Innovation.
3. **Der Harmoniesucher** scheut Konflikte und schwierige Entscheidungen. Er wünscht sich Veränderung, aber vermeidet die notwendigen **unbequemen Gespräche**. Seine Mitarbeiter spüren die fehlende Klarheit und Entscheidungskraft.
4. **Der Getriebene** hat Angst vor Langsamkeit und will alles sofort umgesetzt sehen. Er unterschätzt, dass Menschen Zeit für Veränderungen brauchen, und erzeugt durch seinen Druck paradoxerweise noch mehr Widerstand.

Reflexions-Tool: Ihr persönlicher Widerstandsscheck

Welcher Typ sind Sie? Notieren Sie sich spontan:

- In welchen Situationen reagieren Sie emotional stärker als nötig?
- Welche Kritik an Ihrem Führungsstil hören Sie wiederholt?
- Was befürchten Sie insgeheim bei der geplanten Veränderung?

Warnsignale für eigene Widerstände sind: häufige Frustration über Mitarbeiterreaktionen, das Gefühl, alles selbst machen zu müssen, und der wiederkehrende Gedanke „Die verstehen einfach nicht, wie wichtig das ist.“

Von innen nach außen - Der authentische Haltungswandel

Was authentische Transformations-Haltung bedeutet

Authentische Führung in Veränderungsprozessen bedeutet nicht, perfekt zu sein oder alle Antworten zu haben. Es bedeutet, **ehrlich mit der eigenen Ungewissheit umzugehen** und trotzdem kraftvoll zu führen. Diese Haltung ruht auf drei Säulen:

Selbstbewusstsein: Sie kennen Ihre Stärken und Schwächen und können offen darüber sprechen.

Verletzlichkeit: Sie zeigen, dass auch Sie lernen und sich entwickeln müssen.

Klarheit: Sie kommunizieren transparent, was Sie wissen und was Sie nicht wissen.

Dies unterscheidet sich fundamental vom „Fake it till you make it“-Ansatz, bei dem Führungskräfte eine Sicherheit vorgeben, die sie nicht haben. Mitarbeiter durchschauen diese Fassade sofort und reagieren mit Vertrauensentzug.

Der innere Transformationsprozess nach dem Corssen-Metamodell

Für den authentischen Haltungswandel hat sich das **Metamodell von Jens Corssen** als besonders wirksam erwiesen (Corssen, 2018). Es beschreibt vier aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen:

Stufe 1: Selbst-Bewusstheit - Ihre blinden Flecken als Führungskraft erkennen

Der erste Schritt ist die radikale Ehrlichkeit sich selbst gegenüber. Fragen Sie sich: „Welche meiner Führungsgewohnheiten sabotieren unbewusst die gewünschte Veränderung?“ Ein Beispiel: Ein Abteilungsleiter erkannte, dass er zwar Kreativität forderte, aber bei unkonventionellen Vorschlägen immer sofort die Risiken aufzählte. Seine Teams hörten auf, kreative Ideen zu entwickeln.

Stufe 2: Selbst-Verantwortung - Ownership für Ihre Rolle im Widerstand übernehmen

Jetzt geht es darum, die Verantwortung für die aktuelle Situation zu übernehmen, ohne sich selbst zu verurteilen. Der entscheidende Satz lautet: „Ich bin zu einem erheblichen Teil für die aktuelle Situation verantwortlich – und deshalb kann ich sie auch ändern.“ Diese Haltung ist befreiend, weil sie aus der Opferrolle herausführt.

Stufe 3: Selbst-Vertrauen - Authentisch und verletzlich führen lernen

Hier entwickeln Sie das Vertrauen, auch ohne perfekte Antworten kraftvoll zu führen. Sie lernen, Sätze zu sagen wie: „Ich weiß nicht, wie das genau funktionieren wird, aber ich vertraue darauf, dass wir gemeinsam eine Lösung finden.“ Dieses **authentische Selbstvertrauen** wirkt ansteckend auf Ihre Teams.

Stufe 4: Selbst-Überwindung - Alte Führungsmuster bewusst durchbrechen

In der letzten Stufe überwinden Sie aktiv Ihre gewohnten Reaktionsmuster. Statt bei Problemen sofort Lösungen zu präsentieren, stellen Sie Fragen. Statt Anweisungen zu geben, entwickeln Sie gemeinsam mit dem Team Lösungsansätze. Diese **bewusste Selbst-Überwindung** ist der Schlüssel zu nachhaltigem Führungswandel.

Praxisbeispiel: Transformation eines Geschäftsführers durch die vier Stufen

Ausgangssituation: Thomas M., Geschäftsführer eines KMU mit ca. 200 Mitarbeitenden, scheiterte mit seiner Digitalisierungsinitiative. Die Mitarbeiter boykottierten subtil jede neue Software-Einführung.

Stufe 1 - Selbst-Bewusstheit: Thomas erkannte, dass er selbst noch mit Excel-Listen arbeitete und sich gegen digitale Tools sträubte. Seine unbewusste Botschaft: „Digitalisierung ist lästig.“

Stufe 2 - Selbst-Verantwortung: Er übernahm Verantwortung: „Meine Mitarbeiter spiegeln meine eigene Unsicherheit mit der Technik wider.“

Stufe 3 - Selbst-Vertrauen: In der nächsten Teambesprechung sagte er offen: „Ich gestehe, dass ich selbst Schwierigkeiten mit den neuen Tools habe. Aber ich bin überzeugt, dass wir das gemeinsam hinbekommen.“

Stufe 4 - Selbst-Überwindung: Thomas ließ sich von jüngeren Mitarbeitern die neuen Tools erklären und machte seine Lernfortschritte transparent. Innerhalb weniger Wochen stieg die Akzeptanz der Digitalisierung dramatisch an.

Die Spiegelung verstehen - Wie Ihre Haltung auf Teams wirkt

Das Resonanzprinzip in der Führung

Die Neurowissenschaft bestätigt, was erfahrene Führungskräfte intuitiv wissen: **Menschen reagieren stärker auf das, was Sie ausstrahlen, als auf das, was Sie sagen** (Goleman, 2002). Spiegelneuronen sorgen dafür, dass emotionale Zustände unbewusst übertragen werden. Als Führungskraft sind Sie der emotionale Grundton Ihres Systems.

Wenn Sie innerlich von einer Veränderung überzeugt und gleichzeitig gelassen mit Unsicherheiten umgehen, überträgt sich diese Haltung auf Ihr Team. Wenn Sie jedoch gestresst, ängstlich oder skeptisch sind, spiegeln sich auch diese Emotionen wider – unabhängig davon, wie professionell Sie nach außen auftreten.

Von der Widerstandsspirale zur Vertrauensspirale

Die alte Dynamik funktioniert folgendermaßen: Führungskraft erhöht den Druck. Mitarbeiter reagieren mit Widerstand. Führungskraft interpretiert das als Sturheit, noch mehr Druck, noch mehr Widerstand. Diese **Widerstandsspirale** ist selbstverstärkend und destruktiv.

Die neue Dynamik basiert auf Authentizität: Führungskraft zeigt echte Überzeugung und Verletzlichkeit. Mitarbeiter spüren die Echtheit. Vertrauen entsteht. Bereitschaft zur Mitarbeit wächst. Gemeinsame Erfolge stärken das Vertrauen weiter. Diese **Vertrauensspirale** ist ebenfalls selbstverstärkend, aber konstruktiv.

Praktische Schritte - Ihr Weg zur authentischen Führung im Wandel

Schritt 1: Die tägliche Reflexionspraxis

Entwickeln Sie eine **10-Minuten-Reflexionsroutine**, die Sie jeden Abend durchführen. Stellen Sie sich dabei konkrete Fragen zu den vier Selbst-Dimensionen:

Selbst-Bewusstheit: „Welche emotionalen Reaktionen hatte ich heute? Was haben sie über meine innere Haltung verraten?“

Selbst-Verantwortung: „Für welche Situation übernehme ich die volle Verantwortung, statt andere zu beschuldigen?“

Selbst-Vertrauen: „In welchen Momenten war ich heute authentisch verletzlich und stark zugleich?“

Selbst-Überwindung: „Welches alte Muster habe ich heute bewusst durchbrochen?“

Diese tägliche Praxis schärft Ihr Bewusstsein für die eigenen Führungsimpulse und deren Wirkung.

Schritt 2: Verletzlichkeit als Stärke zeigen

Echte Verletzlichkeit bedeutet nicht, alle privaten Details preiszugeben oder permanent zu jammern. Es bedeutet, **professionell menschlich** zu sein. Sätze wie „Das ist auch für mich neu, und ich lerne gerade dazu“ oder „Ich bin unsicher, wie das ausgehen wird, aber ich vertraue unserem gemeinsamen Weg“ schaffen Verbindung und Vertrauen.

Die Grenze liegt dort, wo Ihre Verletzlichkeit das Team belastet statt ermutigt. Ein authentisches „Ich weiß es nicht“ ist stärkend, ein ängstliches „Ich habe keine Ahnung“ ist lähmend.

Schritt 3: Den Wandel gemeinsam gestalten

Wechseln Sie von „**Ich verkünde**“ zu „**Wir entwickeln**“. Statt perfekte Pläne zu präsentieren, laden

Sie Ihr Team ein, die Veränderung mitzugestalten. Fragen Sie:

- „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?“

Diese **partizipative Führung** nutzt die Intelligenz des gesamten Systems und schafft Ownership bei allen Beteiligten.

Erfolgsmessung - Woran Sie erkennen, dass Ihre Haltungsänderung wirkt

Frühe Warnsignale positiver Veränderung

Die ersten Anzeichen für eine gelungene Haltungsänderung zeigen sich oft subtil, aber für aufmerksame Führungskräfte deutlich erkennbar. **Eine veränderte Teamdynamik** ist meist das erste Signal: Diskussionen werden lebendiger und authentischer, es wird mehr gelacht, und Konflikte werden konstruktiver ausgetragen. Wo früher angespannte Stille herrschte, entstehen echte Dialoge.

Besonders aufschlussreich ist **die Qualität der Fragen**, die Ihre Mitarbeiter stellen. Während sie früher hauptsächlich absichernde Fragen stellten wie „Darf ich das wirklich entscheiden?“ oder „Sind Sie sicher, dass das so richtig ist?“, beginnen sie nun, gestaltende Fragen zu entwickeln: „Was wäre, wenn wir das anders angehen?“ oder „Ich habe eine Idee – wie sehen Sie das?“

Ein weiteres deutliches Zeichen ist die **wachsende Eigeninitiative** Ihrer Teams. Mitarbeiter beginnen, selbstständig Lösungen zu entwickeln, statt reflexartig auf Ihre Anweisungen zu warten. Sie hören Sätze wie „Wir haben da mal etwas ausprobiert“ oder „Wir hätten einen Vorschlag für das Problem von gestern.“ Diese Entwicklung zeigt, dass sich das Vertrauen in die eigene Kompetenz und Entscheidungsbefugnis spürbar erhöht hat.

Langfristige Erfolgsindikatoren

Nach einigen Monaten konsequenter Haltungsarbeit manifestieren sich die Veränderungen in messbaren Dimensionen. **Engagement-Metriken** aus Mitarbeiterbefragungen zeigen deutlich höhere Werte bei Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen und Bereitschaft, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen. Besonders aussagekräftig ist dabei der Anstieg bei Fragen zur Führungsqualität und zum Vertrauen in die Unternehmensleitung.

Die **Nachhaltigkeit der Veränderungen** wird daran erkennbar, dass neue Gewohnheiten und Arbeitsweisen sich auch ohne permanente Kontrolle oder Erinnerung etablieren. Teams

übernehmen Verantwortung für Prozesse, die sie früher nur auf Anweisung durchgeführt haben. Sie entwickeln eigene Qualitätsstandards und korrigieren sich selbst, wenn sie von bewährten Abläufen abweichen.

Ein besonders schöner Indikator für nachhaltigen Erfolg ist die **positive Ansteckung** im Unternehmen: Andere Führungskräfte fragen nach Ihren „Geheimnissen“ und wollen Ihren Ansatz übernehmen. Mitarbeiter anderer Abteilungen äußern den Wunsch, in Ihr Team zu wechseln. Diese organische Ausbreitung Ihrer Führungsphilosophie zeigt, dass Sie nicht nur ein besseres Arbeitsklima geschaffen haben, sondern eine **Kultur der authentischen Führung** etabliert haben, die andere magnetisch anzieht.

Fazit - Ihre Veränderungsgeschichte beginnt heute

Die unbequeme Wahrheit lautet: **Der Widerstand Ihrer Mitarbeiter ist oft der Spiegel Ihrer eigenen inneren Blockaden.** Die befreiende Wahrheit lautet: **Sobald Sie authentisch an sich selbst arbeiten, verwandelt sich Widerstand in Followership.**

Das Corssen-Metamodell mit seinen vier Stufen – Selbst-Bewusstheit, Selbst-Verantwortung, Selbst-Vertrauen und Selbst-Überwindung – bietet Ihnen eine bewährte Roadmap für diese innere Transformation. Unsere **Leadership Coaching Challenge** basiert genau auf diesen Prinzipien und hat bereits hunderten von Führungskräften geholfen, aus Widerständen Erfolgsgeschichten zu machen.

Transformation ist ein Mut-Akt – der Mut, sich selbst ehrlich zu betrachten und zu verändern. Aber dieser Mut wird belohnt: mit Teams, die wirklich mitziehen, mit Veränderungen, die nachhaltig gelingen, und mit der tiefen Befriedigung, **authentisch und wirksam zu führen.**

Der positive Dominoeffekt authentischer Führung ist beeindruckend: Wenn Sie sich selbst transformieren, inspirieren Sie andere, dasselbe zu tun. Aus einem einzelnen mutigen Schritt wird eine Bewegung, aus Widerstand wird Momentum, aus „Meine Leute ziehen nicht mit“ wird „Gemeinsam gestalten wir die Zukunft.“

Sind Sie bereit für Ihre persönliche Führungstransformation? Unsere **Leadership Coaching Challenge** unterstützt Sie dabei, die vier Stufen des Corssen-Metamodells systematisch zu durchlaufen und aus Widerständen nachhaltige Erfolgsgeschichten zu entwickeln. Vereinbaren Sie heute noch Ihr vertrauliches Strategiegelgespräch und entdecken Sie, welche Veränderungsgeschichte in Ihnen wartet.

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.

Bildquelle: Titelbild KI-generiertes Bild mit Recraft AI, 2025-08-04.

There are no comments yet.