

Jens Bergstein | Julius Lassalle | Felicitas Ritter

# SELF-

Empowered

*Leadership*

Führungslust statt Führungsfrust  
Ein Workbook

Vahlen



# INHALTSÜBERSICHT

<b>PROLOG:</b> Ein Workbook, das durch den Körper geht . . . . .	XI
<b>KAPITEL 1:</b> Empower Dich selbst . . . . .	1
Self-Empowerment: Führungslust und Führungsfrust . . . . .	3
Der Weg zur mehr Self-Empowerment . . . . .	6
<b>KAPITEL 2:</b> Innen und Außen – die beiden Seiten deiner Führungs- medaille. . . . .	13
Gute Führung integriert zwei Perspektiven . . . . .	15
Der Blick nach Außen . . . . .	16
Der Blick nach Innen . . . . .	25
Innen- und außenorientierte Führung im Vergleich . . . . .	31
<b>KAPITEL 3:</b> Kopf, Körper und Hand – Drei wirkungsvolle Hebel für deine neue Führung . . . . .	37
Leistung mit und durch den Körper . . . . .	39
Drei Erfolgshebel für Führungslust . . . . .	46
Mach dich startklar . . . . .	50

<b>KAPITEL 4: Schritt 1: AWARENESS</b> .....	59
Nimm dir Zeit .....	61
Zwei Formen von Awareness .....	62
Mich selbst erkunden .....	67
Mein Umfeld erkunden .....	73
Innen und Außen vergleichen .....	76
<b>KAPITEL 5: Schritt 2: ATTRACTION</b> .....	89
Die Zukunft beginnt jetzt .....	91
Deinen Fokus setzen: Entscheidung für Klarheit .....	92
Drei Entscheidungsstrategien für deinen Umgang mit Führungsfrust	93
Paradoxien als ständige Begleiter deiner Führung .....	97
Dein Self-Empowerment Statement .....	111
Vom Sprechen zum Handeln .....	121
<b>KAPITEL 6: Schritt 3: ACTION</b> .....	123
Losgehen .....	125
Wie fühlt sich Führungslust an? .....	126
Die Kraft deiner Routinen .....	128
Aktivierung deines Self-Empowerment Statements .....	141

<b>KAPITEL 7: Schritt 4: ALIGNMENT</b> .....	147
Bilanz ziehen .....	149
Lernen, Wachstum, Leadership .....	155
Mein Platz .....	158
Dankbarkeit .....	162
Der Weg ist das Ziel .....	164
<b>KAPITEL 8: Schlussplädoyer</b> .....	165
Bodyhacks & Practices im Überblick .....	169
Glossar/Stichwortverzeichnis .....	172
Literatur, die uns inspiriert hat .....	175
Autor:innen .....	177

## PROLOG: EIN WORKBOOK, DAS DURCH DEN KÖRPER GEHT

Wir haben unsere jahrelange Erfahrung in der Entwicklung von Führungskräften in diesem Buch gebündelt. Uns als Autor:innen war dabei besonders wichtig, dass die beschriebenen Ansätze bei dir Wirkung entfalten können. Aus unserer Arbeit wissen wir, dass Führung wie ein Muskel ist, den wir tagtäglich trainieren. Die Frage ist, wie und wofür wir das tun. Mit diesem Buch wollen wir dir Hilfestellung geben, dass du dich als Führungskraft selbst erfolgreich trainieren kannst, und zwar so, dass du immer mehr das verkörperst, was dir selbst wirklich wichtig ist und was dich in verschiedenen Situationen erfolgreich macht. Die Arbeit mit und über den Körper erachten wir dabei als essentiell und als oftmals vernachlässigten „Game-Changer“. Deshalb widmen wir einen Großteil dieses Buchs Ansätzen aus dem Embodiment und Körper-techniken, durch die du dich selbst besser kennenlernen, wirkungsvoll in eine starke Präsenz bringen und nachhaltig weiterentwickeln kannst. Denn dein Körper lügt nicht und ist in deiner Führung immer dabei.

Insgesamt funktioniert dieses Workbook wie folgt: Durch verschiedene Impulse wollen wir dir Themen und Ansätze rund um Self-Empowered Leadership vermitteln. Dies alleine reicht nicht, um persönliches Wachstum zu reali-

sieren. Vielmehr braucht es dafür deine aktive Mitarbeit. Die folgenden Elemente helfen dir dabei:

### Zusatzinformationen für Interessierte:

**Wissen=2=Go** Für Interessierte haben wir immer wieder wichtige Theorien und Modelle komprimiert zusammengefasst.

### Eigene Praxisarbeit entlang des Workbooks:

**Worksheet** Unterstützt durch praktische Worksheets zum Herunterladen und Selbstanwenden, setzt du dich mit den beschriebenen Themen intensiv auseinander.

**Practice** Videos, die du über QR-Codes abrufen kannst, helfen dir, dich geleitet mit deinem Körper auseinanderzusetzen, um zu wertvollen neuen Erfahrungen von dir selbst und daraus abgeleiteten Erkenntnissen zu kommen.

**Bodyhack** Bodyhacks sind kleine Körperexperimente zum Ausprobieren. Das sind kurze Übungen, die über deinen Körper wirken und direkt in deinen Führungssituationen anwendbar sind.

## Transfer in den Führungsalltag:

**Coaching-Tipp** Wir geben dir Coaching-Tipps, die den Transfer in deinen Alltag erleichtern und dir nachhaltige Umsetzungserfolge ermöglichen.

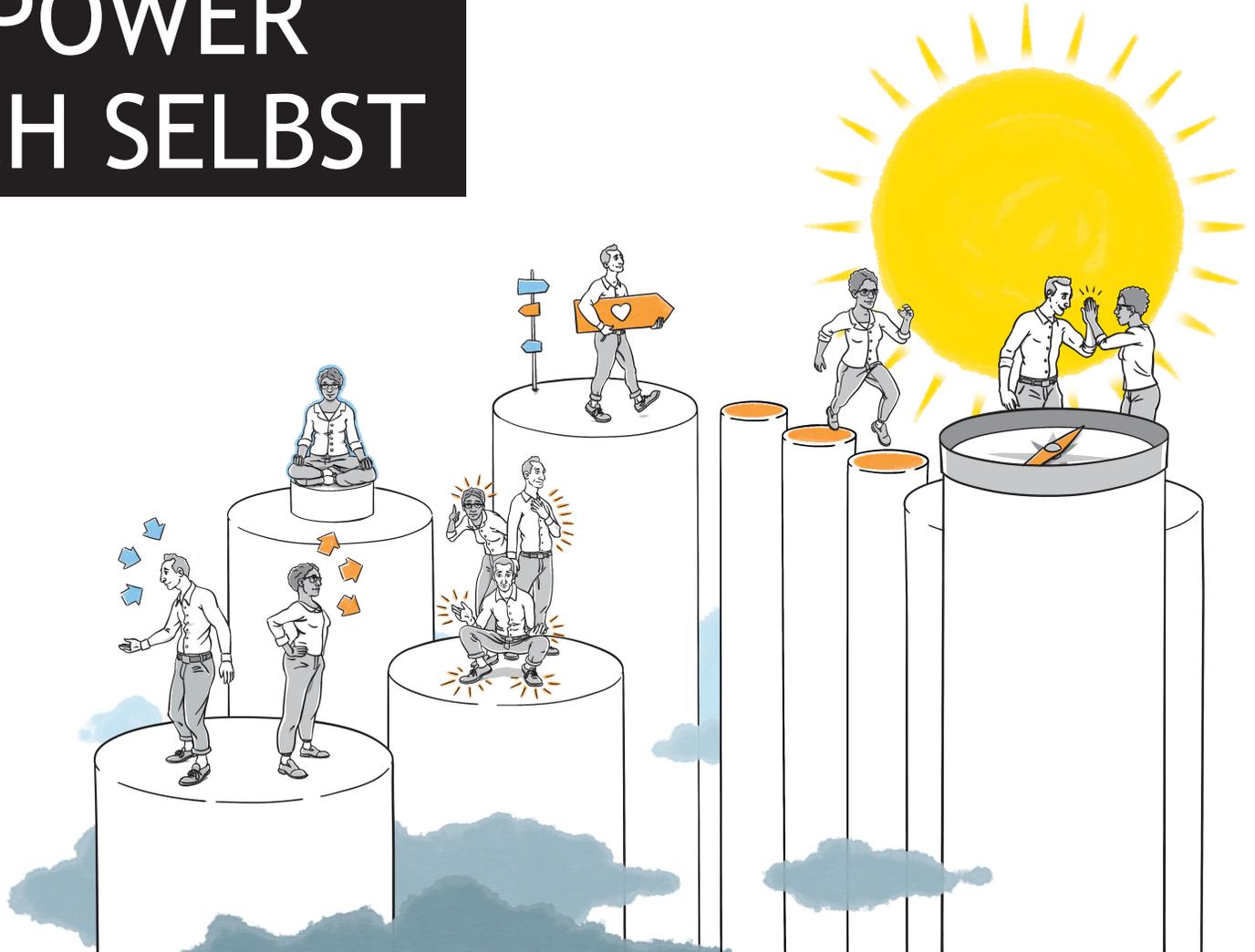
Die Bodyhacks und Practice-Videos verfolgen alle dasselbe Ziel: Dein Level an Fokus und Energie zu erhöhen und dein Stresslevel zu senken. Sie unterstützen dich in deiner Entwicklung als Führungskraft. Wir beschreiben jeweils, wie die Übungen erfahrungsgemäß wirken. Der Effekt kann bei deiner Anwendung je nach Tagesform auch etwas anders

sein und bedeutet nicht, dass du die Übung nicht richtig gemacht hast. Du wirst später im Buch den Bodyhacks und Practice-Videos immer wieder begegnen – am Ende des Buches haben wir deshalb einen Überblick für dich zusammengestellt. Markiere dir die Tabelle gerne mit einem Post-it, du benötigst die Seite spätestens in Kapitel 6, um dir deine eigenen Morgen- und Abendroutinen zusammenzustellen.

Wir wünschen dir viel Spaß dabei, dich mit Führung so zu beschäftigen, dass du mehr Lust bei deiner Führung bekommst: Es gibt nichts Gutes, außer du tust es!

# KAPITEL 1:

## EMPOWER DICH SELBST



Our deepest fear is not that we are inadequate.  
Our deepest fear is that we are powerful  
beyond measure.

*(Marianne Williamson, Autorin)*

# SELF-EMPOWERMENT: FÜHRUNGSLUST UND FÜHRUNGSFRUST

## ZUSTAND 1: FÜHRUNGSLUST

Was haben viele beeindruckende Führungspersönlichkeiten gemeinsam? Sie inspirieren uns durch ihre Lust am Führen. Woran ist ihre Führungslust erkennbar? Daran, dass sie zum einen lebendig auf ihre jeweilige Art und zum anderen passend zur Situation führen. Freude an der eigenen Lebendigkeit und gleichzeitig auf die Anforderungen der Führungssituation eingehen, das scheint wichtig zu sein! Wir alle haben die Wahl, welche Führungskraft wir sind und welches Führungsverhalten wir zeigen. Daran glauben wir Autor:innen zutiefst. Wie lebendig oder angepasst, empathisch oder verkopft und Freiraum gebend oder Vorgaben machend wir führen, entscheiden wir selbst. Mit diesem Buch möchten wir dir Mut machen, neu über dein Führungsverhalten zu reflektieren. Wir wollen dich unterstützen, deine Führungsentscheidungen so zu treffen, dass du selbst mehr Führungslust hast, indem du dich aus dir selbst heraus „empowerst“. Denn wir alle sind unsere eigenen CEOs. Unsere Führung ist wichtig für die Gestaltung der Zukunft. Wir dürfen unsere Führung nicht unserem Autopiloten überlassen.



Was ist Führungslust? Führungslust bedeutet, dass du deinen Führungsalltag voller Energie gestaltest, dir bewusst darüber bist, dass du im Driver Seat sitzt und du komplett in der Führungssituation mit deinem Team aufgehst. Das können wichtige Projektmeetings, Kreativ-Sessions oder Mitarbeitendengespräche sein. Man könnte denken, dass es sich um einen Zustand handelt, in dem es keine Widerstände und Herausforderungen gibt. Das meinen wir nicht. Vielmehr arbeitest du *mit* den Herausforderungen und findest scheinbar spielerisch Antworten:

- Du hast ein klares Verständnis für die Führungsanforderungen in deiner aktuellen Situation (Außen)
- Du weißt, wer du als Führungskraft bist und was dir in deiner Führung wichtig ist (Innen)
- Du bist geistig fit und findest kreative Lösungen (Kopf)
- Du hast die volle Bandbreite deiner Emotionen zur Verfügung und verkörperst deine Werte (Körper)
- Du reagierst spontan und flexibel auf deine Führungsherausforderungen (Hand)

Das Gegenteil zu diesem Zustand ist dein Autopilot, der Verhaltensmuster aus der Vergangenheit nutzt und deshalb immer wieder zu Führungsfrust bei dir führt.

## ZUSTAND 2: FÜHRUNGSFRUST

Viele Führungskräfte haben das Gefühl, den wachsenden Anforderungen von eigenen Vorgesetzten, Kunden, Mitarbeitenden und Investoren hinterherzulaufen. Anstatt die eigenen Führungssituationen zu gestalten bleibt oft nur die Option zu reagieren und stumpf Aufgaben abzuarbeiten. Unsere automatische Reaktion ist es, dafür unsere Umwelt verantwortlich zu machen. Ein erster Schritt ist, genau hinzuschauen und unseren Frust zu spüren. Wir können dann ehrlich zu uns selbst sein und merken, dass wir uns in unserem Autopiloten befinden, für den wir selbst verantwortlich sind. Anstatt mit authentischem Führungsverhalten zu agieren, zeigen wir unbewusste Muster, verharren in liebgewonnenen Routinen und erleben Führungsfrust. Wir lassen uns dann immer wieder von ähnlichen Triggern zu Stressreaktionen verleiten und erleben uns als Opfer. In diesem Buch lernst Du deinen (Führungs-) Frust zu erkennen und wirkungsvoll zu adressieren. Beispiele für Führungsfrust sind:

*Negative Gedanken:*

- Du hast Angst vor Misserfolg oder negativen Bewertungen anderer
- Du durchlebst immer wieder negative Gedankenspiralen
- Du hast die Tendenz deinen Mitarbeitenden übermäßig zu misstrauen

### *Alarmsignale deines Körpers:*

- Du nimmst deine Emotionen nicht mehr wahr – weder positive noch negative
- Deine Atmung ist flach und du spürst körperliche Spannungen
- Du fühlst dich energielos und sehnst dich nach Nichtstun

### *Dysfunktionale Verhaltensweisen:*

- Du bewegst dich wenig und forderst dich nicht heraus
- Du ernährst dich ungesund, obwohl du es besser weißt
- Du hast die Tendenz, deine Mitarbeitenden übermäßig zu kontrollieren

Das muss nicht so sein – hole dir jetzt deine Energie und Freude zurück. Es lohnt sich, es ist für dich!



# DER WEG ZUR MEHR SELF-EMPOWERMENT

## SELF-EMPOWERMENT

Dieses Buch unterstützt dich dabei, sowohl dir selbst als auch deiner Führungssituation durch Self-Empowerment so gerecht zu werden, dass du Führungslust erlebst. Die eigene Stärke zu entdecken heisst, dir in jedem Augenblick bewusst zu sein, dass du frei entscheiden kannst, wie du auf äußere Situationen reagierst. Das heisst nicht, dass du permanent die äußeren Umstände an deinen Willen anpassen kannst. Aber es bedeutet, dass du selbstbestimmt entscheidest, wie du dich als Führungskraft unter Einsatz deiner Stärken und ganz eigenen Lebendigkeit verhältst. Es geht uns Autor:innen darum, mit dir gemeinsam herauszufinden, wer du als Führungskraft bist und nicht, wer du sein *solltest*. Den Weg dorthin beschreiben wir in drei Teilen, die wir für dich in diesem Kapitel zusammenfassen: das Zusammenbringen von Innen und Außen deiner Führung; die Hebel Kopf, Körper und Hand sowie schließlich vier Entwicklungsschritte von (1) Awareness über (2) Attraction hin zu (3) Action und (4) Alignment, die es immer wieder zu gehen bedarf.

## DIE GRUNDLAGE: INNEN UND AUSSEN

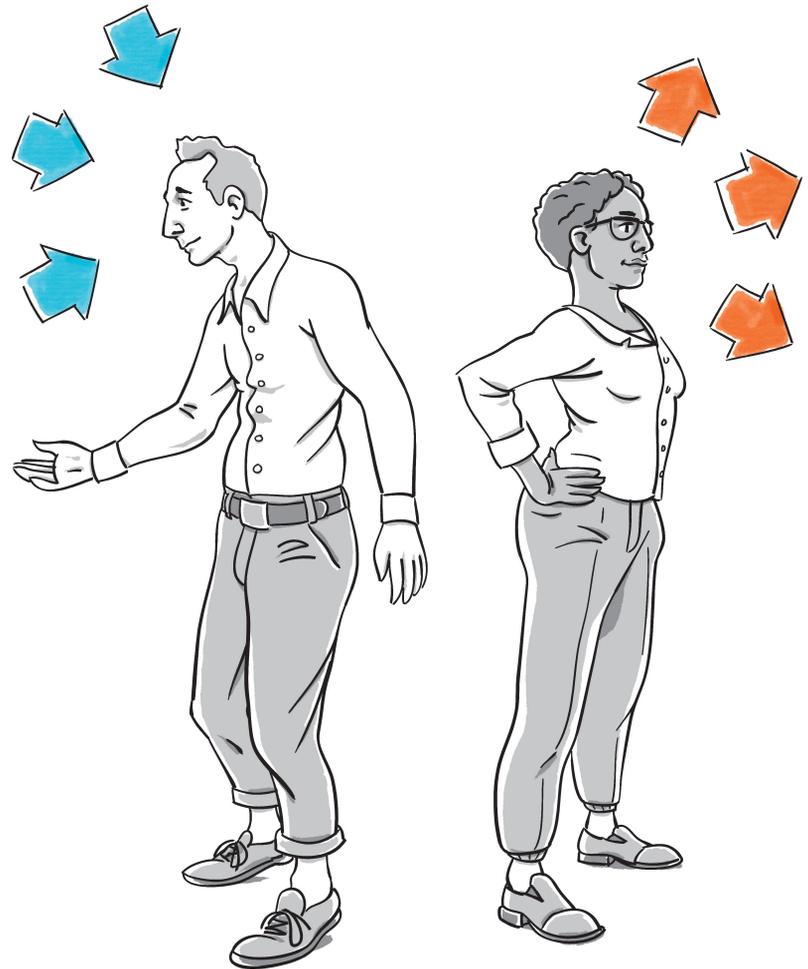
Führungslust entsteht nur dann, wenn du dir selbst treu und gleichzeitig auf deine Führungssituation bezogen bleibst. Das bedeutet, dass du deine eigenen Ziele, Wünsche und Bedürfnisse (= Innen) und die Führungsanforderungen der Situation (= Außen) miteinander verbindest. Du machst das aktiv, bist im Driver Seat und übernimmst Verantwortung für dich und andere. Wie das gelingen kann, wollen wir dir mit unseren zwei unterschiedlichen Protagonisten Simon und Anna zeigen, die wir dir in diesem Kapitel vorstellen. Sie repräsentieren beide unterschiedliche Führungscharaktere, die uns oft in unserer Arbeit begegnen. Beide sind auf ihre Art und Weise erfolgreich. Gleichzeitig sind beide mit unterschiedlichen Stärken ausgestattet sowie mit individuellen Führungs- und Entwicklungsherausforderungen konfrontiert. Durch ihren persönlichen Wachstumsweg in diesem Buch können wir alle etwas für unsere eigene Führungspraxis lernen.

Simon hat einen starken Fokus auf die Anforderungen von Außen, seiner Vorgesetzten, Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen und seiner Familie, in die er sich empathisch hineinversetzen kann. Simon ist deshalb ein Außentyp. Oft nimmt Simon seine eigenen Bedürfnisse und Interessen weniger

wahr und stellt sie deshalb hinten an. Was durchaus positiv aus Sicht seiner Umwelt ist, schafft Simon es doch, die verschiedenen Stakeholderperspektiven rund um gemeinsame Lösungen zu moderieren. Gleichzeitig führt dies bei ihm selbst zu einem Gefühl der Leere und der Erschöpfung. Simon braucht regelmäßige Auszeiten ohne Anforderungen von Außen, um wieder zu sich selbst zu finden.

Dem gegenüber besitzt Anna einen klaren inneren Kompass. Anna ist ein Innentyp und gestaltet ihre Umwelt, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. Das lässt sie in den Augen anderer erfolgreich erscheinen. Auch sie selbst zieht aus ihrem Erfolg Befriedigung, hat jedoch gleichzeitig Angst davor zu scheitern. Deshalb will sie sich und ihre Ideen mit allen Mitteln durchsetzen und gewinnen. Bei ihren Vorgesetzten steht sie manchmal in der Kritik, da sie die ihr gestellten Aufgaben nach ihrem eigenen Gutdünken löst. Außerdem respektiert sie die Meinungen und Ideen ihrer Mitarbeitenden und Kolleg:innen aus deren Sicht nicht genügend, was demotivierend wirkt. Dadurch hat Anna das Gefühl, alleine die Aufgaben stemmen und immer wieder für Akzeptanz und Wertschätzung durch andere kämpfen zu müssen.

Gute Führung beschäftigt sich immer mit beiden Aspekten, Innen und Außen. In **Kapitel 2** stellen wir diese beiden Dimensionen vor und helfen dir zu verstehen, ob du eher eine innen- oder eine außenorientierte Führungskraft bist.



## DIE HEBEL: KOPF, KÖRPER UND HAND

Neben der in uns angelegten Innen- und Außenorientierung in der Führung, wollen wir dir mit diesem Buch die Führungshebel Kopf, Körper und Hand ganz praktisch näher bringen. Diese Hebel helfen dir dabei auf Basis deiner Führungsorientierung mehr Führungslust und schließlich mehr Führungserfolg zu erzielen. Während wir es gewohnt sind, rational mit dem Kopf an Führungssituationen heranzugehen, sind Hand (= Verhalten) und vor allem Körper (= Emotionen) in der Führungskräfteentwicklung bislang vernachlässigte Ansatzpunkte. Dabei ist vor allem unser Körper mitsamt unserer Emotionalität eine Dimension, die für Führungslust von enormer Bedeutung ist. Denn ohne die Integration unseres Körpers in unsere Führung wird Führung emotionslos und für uns selbst unbedeutend.

Für Simon beispielsweise impliziert der Führungshebel Körper zuerst ein klares Bewusstsein für seine eigenen Ziele, Bedürfnisse, Ressourcen und Potenziale zu entwickeln. Das ist der Anfangspunkt, um zu erkunden, wer er als Führungskraft ist und was er verkörpern möchte. Anna können wir unterstützen, sich mit den Perspektiven und Erwartungen ihrer Mitmenschen zu beschäftigen. Das passiert zunächst auf einer intellektuellen Ebene. Von hier aus hat Anna die Möglichkeit, sich ihren eigenen Emotionen und auch denen ihrer Mitmenschen bewusster zu werden. Ebenfalls wichtig ist für Anna, *mitfühlen* zu können. Viele Studien zeigen, dass wir Emotionen Anderer deshalb erkennen können, weil wir den Gesichtsausdruck und die Körperhaltung unseres Gegenübers automatisch nachahmen. Das geschieht unterschwellig, sodass wir diesen Mechanismus nicht bewusst wahrnehmen. Durch das Nachahmen können wir die Emotion in unserem eigenen Körper empfinden und erkennen, wie sich das



Gegenüber fühlt. Durch die Verbundenheit mit ihrem eigenen Körper, kann sich Anna viel klarer in ihre Mitmenschen hineinversetzen.

Am Ende geht es für beide, Simon und Anna, darum, neue Verhaltensweisen und Praktiken zu entwickeln, mit denen sie ihre Führungsvision auf allen Ebenen verkörpern und damit für sich und andere erlebbar machen.

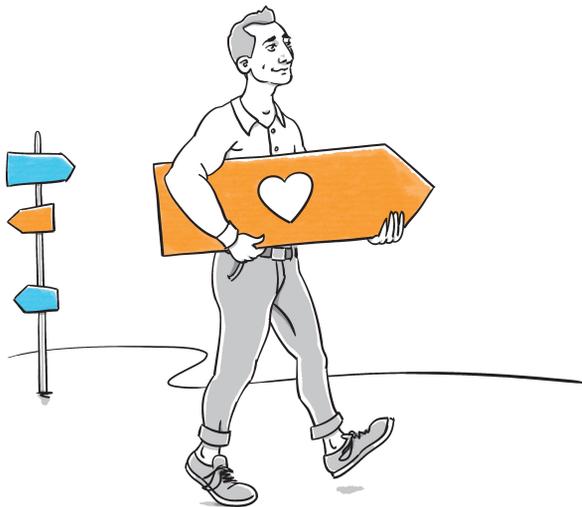
Gute Führung heißt also, Menschen ganzheitlich zu betrachten. Die drei Ebenen – Kopf, Körper und Hand – wie diese miteinander zusammenhängen und sich wechselseitig beeinflussen, beschreiben wir in **Kapitel 3**.

## **DIE SCHRITTE: AWARENESS, ATTRACTION, ACTION UND ALIGNMENT**

Aus unserer Sicht geschieht unsere Entwicklung als Führungskraft nicht linear, sondern in Kreisläufen aus vier Schritten. Diese sind notwendig, um deine Führungsvision immer wieder zu erkunden, zu definieren, zu erproben und zu leben: Awareness, Attraction, Action und Alignment. Du übst in diesen Schritten vier Kompetenzen, die es dir auch jederzeit im Alltag ermöglichen, im Einklang mit dir selbst und der aktuellen Situation zu handeln und als Führungskraft wirksam zu sein. Die vier Kompetenzen sind: (1) Achtsam sein gegenüber dir selber und der Situation, in der du dich befindest; (2) klare Entscheidungen zu treffen auf Basis dessen, was dir und in der Situation wichtig ist; (3) dein Handeln gemäß deinem Self-Empowerment Statement auszurichten und zu planen und (4) reflektieren, wo du stehst und wie du das Gelernte integrieren und ausbauen kannst.

## Schritt 1: Awareness

In **Kapitel 4** unterstützen wir dich, Innen und Außen zu erkunden. Wir möchten zuerst ohne Wertung und mit den bei dir beteiligten Emotionen auf deine Situation schauen. Mit Simon werden wir insbesondere seine Innenperspektive erkunden, seine Bedürfnisse und Werte. Wir werden uns sein aktuelles Führungsverhalten anschauen und über das nachdenken, was in seinem Leben fehlt. Bei Anna werden wir insbesondere auf das Außen schauen, ihr organisationales Umfeld und die Erwartungen ihrer Stakeholder:innen. Gemeinsam mit beiden explorieren wir, was ihnen Energie gibt und was ihnen Energie raubt. Das ist die Grundlage für den zweiten Schritt.

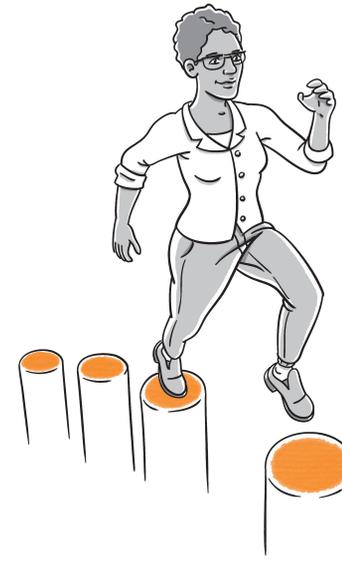
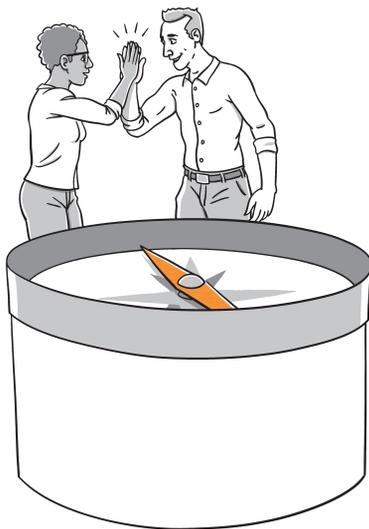


## Schritt 2: Attraction

In **Kapitel 5** schreibst du dein Self-Empowerment Statement. Wer bist du als Führungskraft und was möchtest du in die Welt bringen? Uns geht es weniger darum, eine ferne Führungsvision von dir zu entwerfen. Vielmehr wollen wir die Seiten deiner Führungspersönlichkeit mit dir entwickeln, die dir selbst am wichtigsten sind und in deinem Führungsverhalten noch unterrepräsentiert sind. Am Beispiel von Simon und Anna mobilisieren wir deine notwendigen Ressourcen, damit du dein Self-Empowerment Statement kraftvoll umsetzen kannst.

### Schritt 3: Action

Jetzt geht es darum, Führungsfrust zu minimieren und in den Zustand der Führungslust zu kommen. In **Kapitel 6** helfen wir dir dabei, Führung auf eine Art zu leben, die aus deinem Inneren kommt und mit dem Außen verbunden ist: Wie kannst du dein Self-Empowerment Statement mit Hilfe von Routinen und Practices fest in deinem Alltag verankern? Was willst du ändern, welche Maßnahmen anstoßen? Mit Simon werden wir schauen, dass er sich nicht beim ersten Sturm selber verliert, sondern immer wieder auf seinen inneren Kompass zurückgreifen kann. Mit Anna erkunden wir Möglichkeiten, wie sie dauerhaft im Kontakt mit dem Außen bleiben kann, ohne ihre eigene Energie zu verlieren.



### Schritt 4: Alignment

Nachhaltiges Lernen braucht Ankommen und Innehalten. Dafür möchten wir uns in **Kapitel 7** mit dir Zeit nehmen. Was hast du über dich selbst und dein Selbstverständnis als Führungskraft gelernt? Wie fühlen sich die neuen Practices und Veränderungen, die du etabliert hast, an? Wir wünschen dir, dass du Dankbarkeit und Wertschätzung für dich empfinden kannst. Dass du etwas näher zu deinem Kern als Führungskraft gekommen bist, den es sich zu zeigen lohnt. Und wir hoffen natürlich, dass du am Ende der

Reise durch das Buch viele Impulse bekommen hast, deine Führungslust zu steigern. Denn die Welt von heute mit all ihren Herausforderungen braucht Führungskräfte, die Lust und Kraft haben, das Notwendige erfolgreich anzugehen.

Und jetzt? Unser Workbook hilft dir, systematisch die Ursachen von Führungsfrust und Führungslust zu erkennen und dich auf deinem Weg zu mehr Freude und Effektivität in deiner Führung selbst zu empoweren.