



Jörg-Peter Schröder  
Natalia Blank

# Führungsfaktor Resonanz – gelassen und stark in Führung gehen

Mit Empowerment  
zu einem neuen Teamspirit

 hogrefe

# **Führungsfaktor Resonanz – gelassen und stark in Führung gehen**

# **Führungsfaktor Resonanz – gelassen und stark in Führung gehen**

Jörg-Peter Schröder, Natalia Blank

Wissenschaftlicher Beirat Programmbereich Psychologie:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich; Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich; Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg;  
Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.; Prof. Dr. Martina Zemp, Wien

**Jörg-Peter Schröder  
Natalia Blank**

# **Führungsfaktor Resonanz – gelassen und stark in Führung gehen**

Mit Empowerment zu einem neuen Teamspirit



**Dr. med. Jörg-Peter Schröder**

Berliner Straße 23  
55268 Nieder-Olm  
E-Mail: [www.joergpeterschroeder.com](http://www.joergpeterschroeder.com)  
[www.frequenzwechsel.de](http://www.frequenzwechsel.de)

**Natalia Blank**

Blank Consulting  
Hütten 66  
20355 Hamburg  
E-Mail: [n.blank@blankconsult.de](mailto:n.blank@blankconsult.de)

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der wBenutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt. Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
3012 Bern  
Schweiz  
Tel. +41 31 300 45 00  
[info@hogrefe.ch](mailto:info@hogrefe.ch)  
[www.hogrefe.ch](http://www.hogrefe.ch)

Lektorat: Dr. Susanne Lauri  
Redaktionelle Bearbeitung: Mihrican Özdem, Landau  
Herstellung: Daniel Berger  
Umschlagabbildung: Ivan Bajic, GettyImages  
Umschlaggestaltung: Claude Borer, Riehen  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s.r.o., Český Těšín  
Printed in Czech Republic  
Auf säurefreiem Papier gedruckt

1. Auflage 2022  
© 2022 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-96131-6)  
(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-76131-2)  
ISBN 978-3-456-86131-9  
<https://doi.org/10.1024/86131-000>

Gewidmet  
den Menschen, die ihr Potenzial gelassen und kraftvoll entfalten.



# Nutzungsbedingungen

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Stimmen zum Buch</b> . . . . .  | 11 |
| <b>Über Risiken und Nebenwirkungen dieses Buches</b> . . . . .                   | 15 |
| <b>Einleitung</b> . . . . .  | 17 |
| <b>Reset – spielerisch mit Möglichkeiten experimentieren</b> . . . . .           | 21 |
| Empowerment auf drei Ebenen . . . . .  | 21 |
| Journaling als Reflexionshilfe . . . . .   | 24 |
| <b>Der 8-Stufen-Plan – Drehbuch statt Rezeptblock</b> . . . . .                  | 27 |
| <b>1 Stufe 1: Start von innen – authentisch und sinnhaft klar sein</b> . . . . . | 29 |
| 1.1 Time-out-Ritual . . . . .  | 29 |
| 1.2 Reflexion von Haltung, Verhalten und Verhältnissen . . . . .                 | 30 |
| 1.3 Innerer Kompass und Einflussfähigkeit . . . . .                              | 32 |
| 1.4 Vom Verstehen zum Verständnis . . . . .                                      | 33 |
| 1.5 Purpose driven – intrinsische Motivation und Berufung . . . . .              | 33 |
| 1.6 Innere Stimmigkeit und Authentizität . . . . .                               | 35 |
| 1.7 Neue Gewohnheiten bahnen . . . . .   | 36 |
| 1.8 Puls-Check für Führungskräfte . . . . .                                      | 39 |
| 1.9 Auf den Punkt gebracht . . . . .   | 40 |
| <b>2 Stufe 2: Loslassen und Gelassenheit</b> . . . . .                           | 41 |
| 2.1 Pausen einlegen . . . . .  | 41 |
| 2.2 Was ist wirklich essenziell? . . . . .                                       | 43 |
| 2.3 Abstandsfähigkeit und Weite . . . . .  | 44 |
| 2.4 Business-Fasten® . . . . .   | 44 |
| 2.5 Neuordnung – mental und digital gut aufgeräumt . . . . .                     | 46 |
| 2.6 All You Need is Less – Selbstfürsorge vom Feinsten . . . . .                 | 47 |
| 2.6.1 Sechs Ballast-Sandsäcke . . . . .  | 47 |
| 2.6.2 Ballast 1: Selbstanpeitschen und übertriebenes Pflichtgefühl . . . . .     | 49 |
| 2.6.3 Ballast 2: Zeitdruck . . . . .   | 51 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 2.6.4    | Ballast 3: Perfektionismus                                     | 51        |
| 2.6.5    | Ballast 4: Sich mit anderen Vergleichen                        | 52        |
| 2.6.6    | Ballast 5: Wettbewerbsdenken                                   | 53        |
| 2.6.7    | Ballast 6: Grenzüberschreitung                                 | 54        |
| 2.7      | Umgang mit Widerständen und Widersprüchen                      | 54        |
| 2.8      | Ach so! – Bewertung und Beurteilung verändern                  | 57        |
| 2.9      | Puls-Check für Führungskräfte                                  | 60        |
| 2.10     | Auf den Punkt gebracht   | 60        |
| <b>3</b> | <b>Stufe 3: Emotionale Sicherheit und Verständnis schaffen</b> | <b>61</b> |
| 3.1      | Polyvagalthese im Business sinnvoll nutzen                     | 62        |
| 3.2      | Unsicherheit – Verunsicherung – Versicherung – Sicherheit      | 64        |
| 3.3      | Angst in Handlungsenergie verwandeln                           | 67        |
| 3.3.1    | Übung „Teamaufstellung“  | 67        |
| 3.3.2    | FEAR – false evidence appearing real                           | 69        |
| 3.3.3    | Produktive Angst nutzen  | 70        |
| 3.4      | Atmen – Vitalkapazität erhöhen                                 | 71        |
| 3.4.1    | Atmung und Stress  | 71        |
| 3.4.2    | Stimme, Stimmung und Gestimmtheit                              | 72        |
| 3.5      | Embodiment – Kopf, Herz und Hand gemeinsam nutzen              | 75        |
| 3.5.1    | Körper als Spiegelbild der Persönlichkeit                      | 75        |
| 3.5.2    | Aufrichtung schafft neue Ausrichtung                           | 76        |
| 3.5.3    | Psychosomatische Marker sind wichtige Indikatoren              | 79        |
| 3.6      | Selbstwert aufmotzen   | 80        |
| 3.6.1    | Selbstwert durch Selbstempathie                                | 80        |
| 3.6.2    | Wertschätzung schafft Wertschöpfung                            | 81        |
| 3.6.3    | Reflexion schafft Orientierung                                 | 83        |
| 3.6.4    | Die Wa(h)re „Produktivität der Mitarbeitenden“                 | 83        |
| 3.6.5    | Führung erfordert Fingerspitzengefühl                          | 84        |
| 3.7      | Vom freien Fall in den Flug kommen                             | 85        |
| 3.8      | Komfortzone erweitern  | 86        |
| 3.9      | Puls-Check für Führungskräfte                                  | 87        |
| 3.10     | Auf den Punkt gebracht   | 87        |
| <b>4</b> | <b>Stufe 4: Re-balancieren und Selbstregulation aktivieren</b> | <b>89</b> |
| 4.1      | Keine Sorge – Selbstfürsorge                                   | 89        |
| 4.1.1    | Entspannung als Voraussetzung für bessere Leistung             | 89        |
| 4.1.2    | Entspannungsverfahren und Meditation                           | 91        |
| 4.2      | Rekreation und Balance   | 95        |
| 4.3      | Tief eingestimmt anstatt abgestumpft                           | 96        |
| 4.4      | Midlife-Power statt Midlife-Crisis                             | 96        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.5      | Toxische Beziehungen und einengende Bedingungen                          | 100        |
| 4.6      | Puls-Check für Führungskräfte  | 101        |
| 4.7      | Auf den Punkt gebracht   | 102        |
| <b>5</b> | <b>Stufe 5: Energiemanagement und Recovery</b>                           | <b>103</b> |
| 5.1      | Kraftzellen stärken  | 103        |
| 5.2      | Energiemanagement und Ressourcen   | 104        |
| 5.3      | Resilienz und Selbstwirksamkeit  | 108        |
| 5.3.1    | Aspekte der Resilienz  | 108        |
| 5.3.2    | So kommen Sie in die Kraft – Ressourcen stärken                          | 110        |
| 5.4      | Schlafen Sie gut   | 114        |
| 5.5      | Life-Booster durch gute Ernährung  | 116        |
| 5.6      | Rhythmus und Frequenz verändern  | 118        |
| 5.7      | Puls-Check für Führungskräfte  | 119        |
| 5.8      | Auf den Punkt gebracht   | 119        |
| <b>6</b> | <b>Stufe 6: Create momentum – Bewegung, Bewegtheit und Beweglichkeit</b> | <b>121</b> |
| 6.1      | In Bewegung kommen   | 121        |
| 6.2      | Bewegung und Agilität im Business  | 123        |
| 6.3      | Embodiment im Business leben   | 124        |
| 6.4      | Wie beweglich ist das Team? Erlebnis schafft Ergebnis                    | 125        |
| 6.4.1    | Bewegtheit fördern   | 125        |
| 6.4.2    | In Bewegung kommen: Übungen  | 127        |
| 6.4.3    | Kickboxen am Fallbeispiel Tina Bremer                                    | 131        |
| 6.5      | Corporate Activity beginnt mit bewegter Sprache                          | 136        |
| 6.6      | Aufbruch ins Unbekannte  | 139        |
| 6.7      | Puls-Check für Führungskräfte  | 141        |
| 6.8      | Auf den Punkt gebracht   | 141        |
| <b>7</b> | <b>Stufe 7: Empowerment und Inspiration</b>                              | <b>143</b> |
| 7.1      | Eigen-Fair-Antwortung übertragen   | 143        |
| 7.2      | Proaktiv statt reaktiv   | 145        |
| 7.3      | Fokus auf Deep Work – loslegen statt aufschieben                         | 146        |
| 7.4      | Inspirierendes Empowerment im Onlinemodus: Kommunikation                 | 148        |
| 7.5      | Vertrauen – Umschalten von Compliance auf Engagement                     | 154        |
| 7.6      | Einflussfähigkeit erweitern und Mindset verändern                        | 155        |
| 7.7      | Vertrauenswürdigkeit als Empowerment-Faktor                              | 155        |
| 7.8      | Verbindlichkeit herstellen und Impact generieren                         | 157        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 7.9      | Puls-Check für Führungskräfte                                    | 161        |
| 7.10     | Auf den Punkt gebracht   | 162        |
| <b>8</b> | <b>Stufe 8: Mit Resonanz zur echten Beziehungsfähigkeit</b>      | <b>163</b> |
| 8.1      | Kohärenzgefühl stärken   | 163        |
| 8.2      | Mindset-Change – der Klimawandel beginnt im Kopf                 | 165        |
| 8.3      | Zwischentöne spürbar machen                                      | 166        |
| 8.4      | Echte Beziehung statt Besprechung                                | 169        |
| 8.5      | Rhythmus und Resonanz im Team                                    | 173        |
| 8.5.1    | Herzlichkeit im Unternehmen                                      | 173        |
| 8.5.2    | Wie Kommunikation gelingt  | 175        |
| 8.5.3    | Gelebte Kommunikation – Sinfonie statt „die erste Geige spielen“ | 177        |
| 8.6      | Die helle Seite der Macht – Klarheit durch Feedback              | 177        |
| 8.6.1    | Feedback an Vorgesetzte  | 177        |
| 8.6.2    | Vermeidung von Stress in Meetings                                | 178        |
| 8.6.3    | Umgang mit Einwänden während Meetings                            | 180        |
| 8.6.4    | Umgang mit Blockaden und Widerstand im Meeting                   | 180        |
| 8.7      | Berührt geführt – Empowerment durch Begegnung                    | 183        |
| 8.8      | Konflikte und Beziehungsheilkunde                                | 184        |
| 8.8.1    | Empathie ermöglicht Resonanz                                     | 184        |
| 8.8.2    | Autoaggression und Autoimmunreaktionen                           | 186        |
| 8.8.3    | Wenn Teams außer Kontrolle geraten                               | 187        |
| 8.9      | Kokreative Entwicklungsräume                                     | 188        |
| 8.10     | „Wir gewinnt“ – Voraussetzungen für Balanced Leadership          | 190        |
| 8.11     | Beyond efficiency – schwingen auf der nächsthöheren Ebene        | 193        |
| 8.12     | Puls-Check für Führungskräfte                                    | 195        |
| 8.13     | Auf den Punkt gebracht   | 195        |
|          | <b>Ausblick</b>  | <b>197</b> |
|          | <b>Über die Autoren</b>  | <b>199</b> |
|          | <b>Literatur</b>   | <b>201</b> |
|          | <b>Sachwortverzeichnis</b>                                       | <b>207</b> |

# Stimmen zum Buch

„Gute Führung sorgt dafür, die Menschen zu hören. Hinhören im beruflichen Kontext ist dabei kein Teil der lästigen Pflichten, sondern ein Teil des Fundaments auf dem ein gut funktionierendes Unternehmen gebaut ist. Das Wahrnehmen der anderen Menschen respektiert diese nicht nur. Es gibt mir auch immer etwas zurück und lässt im Sinne der Resonanz Neues in mir entstehen. So beginnen kreative Prozesse.“

In der Psychotherapie erfahren wir häufig, dass Menschen eigentlich genau wissen, was sie brauchen und was sie ändern müssen, um dies zu erreichen. Oft gelingt aber die Umsetzung nicht oder sie wird als etwas Unmögliches angesehen. Im Umfeld der Arbeitswelt ist es nicht anders. Ich bin überzeugt, dass das vorliegende Buch erfolgreich Wege aufzeigt, bereits vorhandenes Wissen zu guter Führung zu aktivieren und anzuwenden. Das Besondere an den vorgeschlagenen Techniken besteht aber in der Leichtigkeit, die immer wieder die Grundlage aller Interventionen darstellt. So wird verändertes Erleben und Handeln mit wenig Aufwand in den Alltag integriert.“

*Dr. med. Stefan Scholand*, Facharzt für Psychiatrie/Psychotherapie  
Chefarzt der Clemens-August-Klinik  
Fachkrankenhaus für Psychiatrie, Psychotherapie und psychosomatische Medizin  
Neuenkirchen-Vörden

„Neuland zu betreten bedeutet das Verlassen von eingefahrenen Wegen und Alltagsroutinen und ein Sicheinlassen auf das Neue. Statt an Altem festzuhalten und besorgt die Kontrolle zu verschärfen, geht es Jörg Peter Schröder und Natalia Blank um Loslassen, Gelassenheit, Zuversicht, Mut, Kreativität und Neugier. Ressourcenorientiertes Leadership und Selbstreflexion sind Schlüsselfaktoren für Führungskräfte, um mit klarer Orientierung einen neuen Team-Spirit zu ermöglichen. Das Buch setzt nicht maßnahmenorientiert im Außen an, sondern stellt den Menschen und dessen Beziehungen in den Mittelpunkt. Echt empfehlenswert!“

*Gert Müller*, Managing Partner, Chairman of the Group Executive Management Board,  
Gemü, Criesbach

„Gesellschaftliche Veränderungen erfordern auch neue Führungsansätze: Ansätze, die Mitarbeiter dabei unterstützen, über sich selbst hinauszuwachsen und ihr volles Potenzial zu erkennen und zu entfalten. Ein solch achtsamer Umgang bietet wichtigen Raum für die leisen, aber essenziellen Zwischentöne der Kommunikation. Wie sich diese Philosophie mit klugem Projekt- und Prozessmanagement verbinden lässt, zeigt dieses Buch auf bemerkenswerte Weise. Für uns ist es ein neues Standardwerk mit wertvollen Impulsen für eine richtungweisende Unternehmenskultur, in der sich jeder wohlfühlt und zur persönlichen Bestleistung beflügelt wird.“

*Jutta Weber*, Vorstand bos.ten AG, Regensburg

„Die innere Haltung ist die Voraussetzung für eine starke Führung und Kommunikation. Nur wer eine gute Verbundenheit zu sich selbst hat, kann eine gute Verbindung zu anderen entwickeln. Das 8-Schritt-Verfahren des Empowerment-Ansatzes vermittelt in einer menschlichen und berührenden Sprache nachhaltiges und spürbares Stressmanagement. Für eine echte und sinnstiftende Verbundenheit – zu sich selbst und anderen. Großartig!“

*Julia Steiner*, Geschäftsführung, Evers GmbH, Oberhausen

„Vor lauter Effizienz und Online-Meetings geht häufig die Verbundenheit in Teams verloren. Das Buch ist eine Einladung zum Hinhören und eröffnet eine neue Perspektive zu beziehungsorientiertem Empowerment. Es geht nicht um Rezepte, sondern um die Stärkung der inneren Dialogfähigkeit. Jörg Peter Schröder und Natalia Blank berühren und begleiten Führungskräfte auf einer wichtigen Reise – zu sich selbst. Führung beginnt mit Selbstreflexion und Mitgefühl. Der Puls-Check für Führungskräfte stellt dazu die richtigen Fragen.“

Das authentische und empathische Vorgehensmodell hat uns im Führungsteam geholfen, Klarheit zu bekommen, den Teamspirit zu verbessern und durch echte Resonanzerfahrung eine neue Art der Verbundenheit zu entwickeln. Damit dies funktioniert, bedarf es einer Leichtigkeit und einer stets optimistischen positiven Life-Balance. Das Buch macht Mut, dass Führung leicht gehen darf: Einfach mal machen – könnte ja klappen!“

*Jens Rempp*, Country Manager & Brand Manager OMEGA  
The Swatch Group (Deutschland) GmbH,  
Eschborn

„Jörg Schröder und Natalia Blank betonen als erfahrene Business-Coaches und als Experten des Kampfsportes die Wichtigkeit von Respekt und Achtsamkeit. Gemeint ist damit der Respekt vor dem Partner im Business und dem Gegner im Kampf im Dojo (Trainingshalle). Neben der Disziplin und der Konsequenz sind dies wichtige Elemente, die letztlich unser tägliches Denken und Tun bestimmen. Diejenigen, die diese Elemente bereits leben, kennen und schätzen die dadurch resultierende Energie. Genau diese Form der Energie, die vor allem durch Respekt entsteht, macht eine gute Führungskraft aus. Das eigene Team wird durch gegenseitigen Respekt gestärkt, wodurch Wertschätzung hervorgeht. Zwischen Führung und Team ergibt sich eine Synergie und genau hier ist der allumfängliche Qualitätsunterschied zu erkennen. Dieses Werk wird die interessierten Leser mit Sicherheit bereichern.“

*Fiore Tartaglia*, 7. Dan Shotokan-Karate, Inhaber Spectra-Verlag, Göppingen-Ursenwang

„Jörg Schröder und Natalia Blank stellen die menschliche Seite des Business in den Vordergrund. Sie beginnen mit der inneren Haltung, den Ressourcen und der Reflexion von Persönlichkeit und dem eigenen Handeln. Durch Empathie, echte Beziehungsfähigkeit und Eigenverantwortung entstehen dann Möglichkeiten für eine neue Bewegung und echte Verbundenheit. Die Anleitungen zur Selbstreflexion und Rückbezüge zu Embodiment und Mindfulness sind konkret und praktisch formuliert. Dieses Buch sollte von Führungskräften nicht nur gelesen, sondern spürbar gelebt und erfahren werden. Aus meiner Sicht auch ein effektiver positiver „Hebel“ (wenn die Haltung stimmt!) zur Senkung der Fehlzeiten in den Unternehmen bzw. zur Förderung von echter Anwesenheit!“

*Dr. Anne Katrin Matyssek*, Diplom-Psychologin und approbierte Psychotherapeutin do care!, Köln

„Die Bedeutung authentischer, empathischer und sinnstiftender Führung kann heute niemand mehr in Frage stellen. Umso wichtiger sind daher richtungsweisende Ratgeber wie Dr. Jörg-Peter Schröder und Natalia Blank, die mit Ihrem neuen Buch aufzeigen, wie vor allem in der Corona-Krise entstandenes Phlegma sowie fehlende Zukunftsorientierung bei Mitarbeitenden durchbrochen werden können. Nicht entweder pauschalierte Regelungen oder differenziertes, individuelles Hinschauen sind der Schlüssel zum Erfolg, sondern die bewusste Kombination beider Perspektiven bietet die ideale Grundlage zu Teamspirit und persönlichem Empowerment.“

*Thomas Wagner*, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Adolf Würth GmbH & Co. KG (AWKG), Künzelsau

„Endlich ein ganz anderer Zugang zum so wichtigen Thema Leadership! Wichtige Aspekte der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, aber auch des Teams wie Selbstreflexion, Selbstempathie, Vertrauen und das Verstehen von Selbstorganisation auf allen Ebenen werden didaktisch wertvoll nahegebracht. Den Autoren gelingt es glänzend darzustellen, wie Motivation und Begeisterung in einem Team wachsen kann und ganz andere Ansätze hierfür von Bedeutung sind als technische Analysen und intellektuelles Verstehen.“

*Prof. Dr. med. Christian Willy*, Klinischer Direktor Unfallchirurgie, Orthopädie und septisch rekonstruktive Chirurgie Bundeswehrkrankenhaus Berlin

„Energie, Widerstandsfähigkeit und Zuversicht sind notwendige Faktoren, um Teams erfolgreiches Wirken zu ermöglichen. Darüber hinaus sind Spaß und Begeisterung wesentlich für die Gesundheit jeder und jedes Einzelnen. In diesem Buch finden sich die Zutaten, um all das zu erreichen. Tipps und Anleitung auf verständliche Art und Weise.“

*Markus Gürne*, Journalist, Frankfurt

„Dieses ganzheitlich praxisnahe Buch überzeugt durch eine multiperspektivische Sichtweise. Es schafft die Verbindung von Wissenschaft und Menschlichkeit zu einer sinnstiftenden Begeisterungskultur. Man erkennt sofort, dass die Autoren in der Praxis erprobte Vorgehensweisen vorstellen, welche auf tiefer Einsicht in zwischenmenschliche Interaktion basieren. Das Vermitteln von psychologischer Sicherheit und das Schaffen von Verständnis unter Einbezug des Embodiments aktiviert die Selbstregulation und stärkt den Teamspirit. Ganz klar eine Empfehlung für alle Führungskräfte, durch Resonanz zu echter Beziehungsfähigkeit zu gelangen.“

*Andreas Busch*, BEO Nestlé HealthScience Switzerland, Vevey

„This profound and powerful business-book is opening up new perspectives of leadership. The remarkable 8-step-program challenges conventional thinking, introduces new ideas, and gives leaders tools to foster positive change. Resonance will transform the relationship in teams and helps to empower sustainable growth.“

*Dr. Matthias Pfannkuche*, Vice President EMD Serono, Rockland, United States of America

„In der zahlenlastigen Welt wird ein hohes Augenmerk auf Analysen und Prozesse gelegt. Begeisterung braucht jedoch mehr. Das 8-Schritt-Verfahren des Empowerment-Ansatzes stärkt Führungskräfte durch Reflexion, vermittelt sinnhafte Elemente zu besserem Teamspirit und ermöglicht durch Resonanz neue Möglichkeitsräume im Sinne eines organischen Wachstums. Ein Muss für alle Führungskräfte, die nicht nur Zahlen und Bilanzen sehen, sondern den Mehrwert der Menschen erkennen. Echte Menschlichkeit und die Beziehungen zwischen den Handelnden bewirken den Mehrwert.“

*Dr. Peter Katko*, licencié en droit, CIPP/E |  
Rechtsanwalt | Partner | Global Digital Law  
Leader Ernst & Young Law GmbH  
Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft München

„Es gibt keine sinnvolle Führung ohne Autoregulation. Als Menschen und speziell in den disponierten Führungsrollen gehen wir täglich vielfach in Resonanz mit unseren Mitmenschen und mit Systemen. Diese Resonanz ist ein Mitschwingen unserer Emotionen, unserer verkörperten Erfahrungen. Führungskräfte ohne selbstregulativen Zugang zu ihren Emotionen, ohne Mitgefühl für ihre eigene Geschichte und ohne eine freundschaftliche Beziehung zu sich selbst werden genau das auch nicht nach außen tragen können. Der Kern von Empowerment der Mitarbeiter und Teamkollegen entsteht aber genauso: Durch ein empathisches Einschwingen, durch ein Stärken des Gegenübers, durch ein Loslassen entsteht ein zuvor ungeahnter Möglichkeitsraum. Genau diese Aspekte werden durch die Autoren in ihrer Arbeit gelebt und in diesem Buch praktisch vermittelt und mit verblüffender Leichtigkeit im 8-Stufen-Programm konkret in die Anwendung gebracht.“

*Dr. med. Christoph Mauer*, Facharzt für Anästhesiologie und Intensivmedizin, Notarzt,  
Privatpraxis für ärztliche Hypnose, Plön

„In diesen Zeiten ist gesunde und resiliente Führung der Schlüssel, um Herausforderungen zu begegnen – und vor allem: mit ihnen zu wachsen. FACE the Challenge ist die Methode von Klitschko Ventures und das Buch verbindet unseren Ansatz mit dem elementaren Habit von Empowerment als Führungshaltung“.

*Meike Pukropski*, Lead Education,  
KLITSCHKO Ventures GmbH – Hamburg

„In ihrem Buch stellen die Autoren stets die Menschen in den Mittelpunkt – egal, ob es darum geht, die agile Kompetenz im Team auszubauen oder im gemeinsamen Dialog und täglichen Handeln die Unternehmenskultur zu stärken. Auf die innere Haltung kommt es an. Das Vorgehensmodell entfaltet Impact und eröffnet neue Wachstumspotenziale. Wertvoll ist das Buch auch durch den Beitrag zum kulturellen Wandel sowie durch die Gestaltung von innerer Führung im Kontext komplexer Veränderungsprojekte.“

*Klaus Eberhardt*, Gründer und Geschäftsführer, Iteratec, München

„Agilität beginnt mit dem Mind-Set der Führungskräfte. In einer ambidexen und unsicheren Welt brauchen wir Zuversicht und Mut, um mit Begeisterung und Inspiration die Innovationsfähigkeit und Kreativität unserer Mitarbeitenden zu entwickeln. Das Buch ist eine Einladung, wie der Mehrwert der Menschen im Business im Sinne eines organischen Wachstums anstrengungsfrei und gelassen gefördert werden kann. Das 8-Schritt-Verfahren des Empowerment-Ansatzes beginnt bei der inneren Haltung und entfaltet durch die Art der Beziehungen der Menschen miteinander eine neue sinnstiftende Verbundenheit.“

*Jörg Staff*, CHRO of the Year 2021  
Vorstand People & Business Services  
Atruvia AG

# Über Risiken und Nebenwirkungen dieses Buches

In den letzten 20 Jahren haben wir viele Topführungskräfte kennengelernt, die ihren Job gut erfüllt haben. Doch sie waren erschöpft, kraftlos und leer – ihre Leichtigkeit war futsch.

Wie steht es um *Ihre* Führungskraft, *Ihre* Energie und *Ihre* Leistungsfähigkeit im Führungsalltag? Wie anstrengend oder leicht empfinden Sie Ihren Business-Alltag? Wie schnell erholen Sie sich von Stress, Anspannung und Belastungen? Und wie geht es für Sie weiter? Denken Sie, dass Sie als Führungskraft in Zukunft genau so weitermachen können und wollen wie bisher? Wie wäre es, wenn es anders gehen könnte? Wie wäre es, mit mehr Energie, Leichtigkeit und Gelassenheit sich selbst und andere zu führen? Wir möchten Sie einladen, auszuprobieren, was Sie in Zukunft ganz und anders machen könnten, um mit Gelassenheit, Klarheit und voller Energie stark in Führung zu gehen.

Vorsicht – Sie verlassen eingetretene Pfade. Das Weiterlesen erfolgt auf eigene Leichtigkeit. Das Lesen dieses Buches stimuliert Ihre Persönlichkeitsentwicklung, aktiviert Selbstheilungskräfte, steigert Energie und fördert Ihre Führungskraft.

Fragen Sie keinen Arzt oder Apotheker, denn nur Sie kennen die Antwort auf gestellte Fragen. Als erwünschte Nebenwirkungen dieses Empowerment-Programms kann es zu beschwingter Lebensfrische, Gelassenheit, kreativen Gedankensprüngen, mehr Power und authentischer Weiterentwicklung kommen.

Kommen Sie in Bewegung und auf ein höheres Niveau von Energie, Kraft und Leistungsfähigkeit.

## Hinweise

Die Namen der Personen in den Fallbeispielen sind verändert. Eine Übereinstimmung mit lebenden Personen wäre rein zufällig.

Für eine gendergerechte Schreibung und eine bessere Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch die männliche und weibliche Form in zufälliger Reihenfolge – alle anderen Menschen sind stets mitgemeint.

Alle Kapitel dieses Buches sind miteinander verwoben und lassen sich sowohl in horizontaler, vertikaler als auch diagonaler Richtung ab-, mit-, vor-, quer- und durchlesen. Die Möglichkeit eines Seiteneinstiegs oder eines lockeren Seitensprungs sind durchaus beabsichtigt. Schnellleser dürfen gern Kapitel überspringen. Andere verweilen vielleicht bei einem Wort oder einer Metapher.

Ein wichtiges Stilmittel dieses Buches ist Redundanz. Das Wiederholen bestimmter Aspekte aus einer anderen Perspektive in einem anderen Kontext unterstützt die Umsetzung in eine konkrete Handlung und erhöht die Wirksamkeit der Umsetzung.

Das vorliegende Buch ist sehr sorgfältig recherchiert und erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder die Autoren noch der Hogrefe Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten praktischen Hinweisen oder Übungen resultieren, eine Haftung übernehmen.



# Einleitung

Kooperation, Innovation und Motivation im Team gelingen am besten in einem weiten Umfeld von Gelassenheit. Wenn der Chef gelassen ist, können auch die Mitarbeitenden stressfrei arbeiten. Soweit die Theorie. Doch die Praxis in den Unternehmen sieht häufig ganz anders aus: Viele Führungskräfte erleben Stress, spüren die eigene Dauermüdigkeit und Erschöpfung.

Das Zuviel an operativer Hektik, die Einarbeitung in das Korsett von Anweisungen und Vorschriften sowie das hohe Pensum an zu erledigender Arbeit wiegen schwer. Vielen Führungskräften fehlt die Kraft. Das Resultat: Psychische Erkrankungen und Angststörungen sind drastisch gestiegen. Grund genug, sich mit Empowerment zu beschäftigen.

Im Außen ändern sich die Rahmenbedingungen: Alte Business-Modelle werden infrage gestellt, Prozesse sollen digitalisiert und verändert werden. Das Neue ist noch nicht erreicht, und dennoch soll das Alte fehlerfrei funktionieren. Dieses Spannungsfeld erzeugt Unsicherheit, Stress und Angst bei den Mitarbeitenden. Statt noch schneller in kürzerer Zeit mehr zu erledigen, dürfen Führungskräfte innehalten, um das wirklich Wesentliche in der Arbeit erkennen zu können.

Es gibt eine große Lücke zwischen dem, was die Wissenschaft weiß, und dem, wie das Business immer noch funktioniert. Unter Empowerment verstehen wir all die Strategien und Maßnahmen, die die Autonomie, Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen zu vertreten.

Mit diesem Buch möchten wir Licht in das Dunkel bringen und dazu beitragen, dass Führungskräfte mit authentischer Gelassenheit und Leichtigkeit die eigene Leistungsfähigkeit und die von Teams und Unternehmen stärken können, um Empowerment zu gestalten. Aufbauend auf den Erfahrungen auf Basis des Prinzips von Gesunder Führung (Schröder, 2013) möchten wir Führungskräften die komplexen Zusammenhänge anschaulich und multiperspektivisch darstellen, um bessere Leistungsfähigkeit zu ermöglichen.

Der Inhalt dieses Buches fördert und stärkt eine gelassene innere Dialogfähigkeit bei Führungskräften. Unsere Intention ist es, jenseits von erzwungener Positivität und Daueroptimismus an Ressourcen anzudocken und so eine neue innere Haltung zu entwickeln, die dazu beiträgt, im Team eine stressfreie und gesunde Arbeitskultur zu gestalten. Gelassenheit und Entschleunigung helfen, stresserzeugende Verhaltensweisen zu verlassen und Teams kokreativ und beziehungsorientiert zu führen.

Mitarbeitende leisten häufig nicht das, was sie leisten könnten, weil sie durch starre Strukturen und fehlender Einflussfähigkeit eingeeignet und frustriert werden. Immer noch betrachten Unternehmen Menschen als Kostenfaktoren, die eine Funktion zu erfüllen haben. Das fängt an mit Worten wie Personalbeschaffung, Stellenbeschreibung und Organigramm und hört nicht auf mit engmaschigem Controlling und permanentem Monitoring.

Damit liegt der Fokus auf harten Fakten wie Wissen, Können und Erfahrung sowie einem ausgeklügelten Monitoring- und Kontrollsys-

tem. Die menschliche Seite wird jedoch nicht ausreichend genutzt. In Meetings werden Tagesordnungspunkte abgehakt, aber es gibt kaum Möglichkeit für eine echte Begegnung und einen kokreativen Austausch. Die Folge: Die Kommunikation verstummt. Dabei sind die Beziehungsfähigkeit und Verbundenheit im Team maßgebliche Stellhebel für Führungserfolg und Produktivität.

Die Corona-Pandemie zwingt Unternehmen, Teams und Individuen in eine echte Transformation, denn die Wucht des Wandels ist enorm. Die alten Dimensionen von effizienzgetriggerten Standards und Zeitknappheit funktionieren nicht mehr. Es handelt sich nicht um einen kleinen Change-Prozess, sondern um neue Formen von Arbeit und der Gestaltung von Bedingungen, wie Führung sinnhaft, wirkungsvoll und stimmig gelingt. Höchste Zeit, umzudenken und sich Gedanken zu machen, wie die menschliche Seite im Business-Alltag effektiver und sinnstiftender genutzt werden kann. Mit der inneren Haltung der Führungskräfte fängt es an.

Die Frage ist nicht, was Führungskräfte *machen* müssen, um erfolgreich zu führen, sondern wie Führungskräfte in Zukunft *sein* müssen, um die Kreativität und Verbundenheit in Teams heben zu können. Die Krise gibt uns die Gelegenheit, aktiv zu entscheiden, ob wir so weitermachen wie bisher oder ob wir durch eine andere Haltung und einen anderen Führungsstil neue Formen lebendiger Produktivität etablieren. Dazu bedarf es eines Umdenkens im Führungsstil, der die innere Haltung der Führungskräfte in den Fokus stellt. Es geht eben nicht nur um eine Entschleunigung, um Stress zu vermeiden, sondern um ein grundlegend anderes Verständnis für sich selbst und die Art des Miteinanders.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist das persönliche Energiemanagement von Führungskräften. Ohne Kraft keine Führungskraft. Als Menschen brauchen wir einen dynamischen Lebensrhythmus zwischen Anspannung und Entspannung. Dieser ist die Voraussetzung für einen besseren Umgang mit Stress und hohen Belastungen. Wir

möchten Impulse für Entspannung, Loslassen und Bewegung geben, um diesen Recovery-Rhythmus lebendig zu machen.

Energie ist ebenfalls wichtig im Team. In einer energetisierten Beziehungskultur gelingt es, stressfreier zu führen. Neue Denkmuster, neue Rituale und Gewohnheiten können helfen, eine gesündere Arbeitsatmosphäre und ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende Teil der Lösung sind und nicht Teil des Problems. Führungskräfte müssen Modalitäten ermöglichen, die gezielt Stress abbauen, um die physiologische Grundlage für Kreativität, Innovation und eine beziehungsorientierte Zusammenarbeit zu schaffen.

Dieses Buch zeigt konkrete Wege auf, wie Führungskräfte durch Reflexion ihrer eigenen Haltung eine stressfreie und sinnstiftende Kultur der Begeisterung gestalten können. Es richtet sich an Führungskräfte im Business. Durch Fallbeispiele, konkrete Hinweise und Vorstellung von Tools erfahren Sie, dass Empowerment die Voraussetzung für Kreativität und Erfolg in Teams sind.

Dieses Buch basiert auf dem systemischen, ressourcenorientierten und gleichsam entwicklungsfördernden Mindset (innere Haltung) von Führungskräften. Ist die innere Haltung von Führungskräften von Gelassenheit geprägt, kann das eigene Handeln und die Zusammenarbeit in Teams verbessert werden. In einer gelassenen Haltung eines jeden Mitarbeitenden liegt der Unterschied: nicht *gegen* etwas zu kämpfen, sondern sich *für* eine sinnvolle Arbeit und ein gesundes Miteinander im Team einzusetzen. Führungsaufgabe ist es, einen echten Teamspirit möglich zu machen.

Dazu braucht es einen Reset im Sinne eines Neuanfangs im Kopf. „Reset“ ist die Entscheidung, an- und innezuhalten, Dinge ganz anders zu beleuchten und einen Neubeginn zu starten. Damit fangen wir direkt an. Jetzt.

Dem Reset folgt ein 8-Stufen-Plan zur Entwicklung von mehr Power für Sie als Führungskraft. Dieser Führungsansatz ermöglicht es, eine Teamkultur zu schaffen, die kooperativ ist

und Diversität und Heterogenität nutzt. Schritt für Schritt kommen Sie auf ein neues Niveau.

Dies ist kein wissenschaftliches Lehrbuch in substantivierter Sprache mit Fußnoten und zig Quellenverweisen auf Studien und internationalen Publikationen. Wer sich für das wissenschaftliche Fundament und für das empirische Vorgehen unseres Handelns näher interessiert, der findet im Literaturverzeichnis hervorragende Quellen zum Vertiefen. Um nur einige zu nennen, möchten wir auf die Arbeiten Aaron Antonovsky (1979) zur Salutogenese und Gesundheitsprävention, Hartmut Rosa (2016) zu Resonanz, Storch, Cantieni, Hüther & Tscharner (2017) zum Embodiment, Stephen Porges (2001, 2003) zur Polyvagaltheorie, Peter Levine (1998, 2005) zur Traumatherapie (1998) sowie Martin Seligman (2005, 2012) zu Happiness und Wellbeing verweisen.

Wir möchten Ihnen aus unserer langjährigen Erfahrung aus der Praxis im Business Impulse geben und Ideen vermitteln, wie ein neues Team erfolgreich geführt werden kann. Eine neue Kultur lässt sich nicht stringent planen oder minutiös vorgeben – sie kann sich nur entwickeln. Dieses Führungsprogramm ist eine Einladung zu einer gelingenden Neuentwicklung, die eine kraftvolle Bewegung nach vorn auslöst. Die positive Haltung dahinter ist ansteckend – genau wie Corona! Nur, dass sie gesund erhält und stark macht, statt krank zu machen.

Wir wünschen Ihnen dabei viel Freude.

*Dr. Jörg-Peter Schröder und Natalia Blank*  
Rheinhessen, Oktober 2022