

UNTERNEHMENSKRAFT

Vom Wissen ins Spüren – von der Kontrolle in die Klarheit

VON DER FREQUENZ ZUR FÜHRUNG:
SELBSTFÜHRUNG ALS ZUKUNFTSKOMPETENZ

**GUDRUN
SPITZL**

SELFLEADERSHIP & BUSINESS DEVELOPMENT

UNTERNEHMENSKRAFT

Für die Visionäre der neuen Zeit

**GUDRUN
SPITZL**

SELFLEADERSHIP & BUSINESS DEVELOPMENT

Inhalt

Prolog	3
Kapitel 1 - Die große Müdigkeit	5
Kapitel 2 - Konditioniert statt verbunden	8
Kapitel 3 - Die Gefriertruhe des mittleren Managements	10
Kapitel 4 - Was Selbstführung ist und was nicht	12
Kapitel 5 - Selbstreflexion - Der stille Raum in dir	14
Kapitel 6 - Der innere Anker	17
Kapitel 7 - Vertrauen schaffen	20
Kapitel 8 - In Resonanz treten - Führung als Beziehungsgeschehen	22
Kapitel 9 - Verkörperte Führung	24
Kapitel 10 - Das Nächste beginnt Jetzt - Selbstführung als Beitrag	26
Nachwort	29

Prolog

Die Kälte erkennen – und die Sehnsucht nach Wärme

Warum dieses Buch?

Es wird oft gesagt, wir leben in einer herausfordernden Zeit. Doch jede Zeit hatte ihre Prüfungen. Was heute anders ist, ist die Schnelligkeit. Die Komplexität. Die ständige Reizüberflutung – technologisch, emotional, mental. Entscheidungen haben heute eine Tragweite, die wir selten ganz abschätzen können. Was wir tun, was wir konsumieren, was wir sagen – alles ist miteinander vernetzt. Und gleichzeitig stehen viele von uns vor der Frage: Wie will ich eigentlich leben? Was macht wirklich Sinn? Und wie finde ich als Mensch – und als Führungskraft – Orientierung?

Viele Antworten, die wir gewohnt waren, greifen nicht mehr. Die alten Konzepte von Kontrolle, Macht und Effizienz zeigen Risse. Geschichten, die uns über Erfolg, Einfluss und Wert erzählt wurden, tragen oft nicht mehr. Nicht, weil sie grundsätzlich falsch waren, sondern weil sie uns nicht in unsere volle Größe führen. Sie fördern Leistung – aber verhindern oft Verbindung. Sie fördern Output – aber nicht Tiefe. Sie produzieren Funktion – aber keine echte Lebendigkeit.

Und so frieren wir ein. Innerlich. Zwischen Meetings und Management, zwischen Anforderungen und Erwartungen. Im Zentrum vieler Unternehmen herrscht das, was ich die „Gefriertruhe des mittleren Managements“ nenne. Dort, wo Ideen erfrieren, statt zu fließen. Wo Verantwortung abgeschoben wird. Wo Menschen aus Angst vor Fehlern ihre Brillanz verstecken. Wo keiner zu viel fühlen will – aus Sorge, das könnte als Schwäche gelten.

Doch was wäre, wenn wir diese Kälte auftauen könnten?

Was wäre, wenn wir die innere Führung aktivieren – nicht als Tool oder Technik, sondern als zutiefst menschliche Qualität? Was wäre, wenn Einfachheit wieder zur Medizin würde? Nicht als Reduktion, sondern als Rückbindung an das Wesentliche.

Prolog

Dieses Buch ist kein Coaching. Kein Ratgeber. Keine Optimierungsmaschine. Es ist eine Einladung zur Erinnerung. An dein inneres Wissen. An deinen weiten Blick. An deine Gabe, Dinge zu sehen, bevor sie Form angenommen haben. An deine Fähigkeit, Prozesse zu begleiten, statt sie zu dominieren.

Ich schreibe aus einer Perspektive, die in der Welt der Unternehmen und gleichzeitig tief in den Rhythmen des Lebens verwurzelt ist. Ich schreibe für Menschen in Verantwortung – in Führung, im Wandel, in Entscheidungssituationen – die spüren, dass mehr möglich ist. Mehr Tiefe. Mehr Verbindung. Mehr Wir.

Selfleadership bedeutet für mich: zu führen, ohne zu manipulieren. Zu steuern, ohne zu kontrollieren. Raum zu halten, statt zu reagieren. Klar zu sein, ohne hart zu werden. Und andere nicht zu motivieren, sondern zu erinnern – an ihre eigene innere Führung.

Denn dort liegt die Quelle echter Veränderung: nicht im Aktionismus, sondern in der stillen Kraft der Klarheit.

Dieses Buch webt diese Klarheit – mit Tiefe, Sprache, Geschichten. Es spricht CEO genauso wie Teamleitung an, es wendet sich an alle, die mehr sehen als bloße Zahlen und Prozesse. An jene, die sich als Gestalter*innen eines neuen Miteinanders begreifen – oder es wieder lernen möchten. Denn echte Führung beginnt immer innen.

Die große Müdigkeit

Wenn das Innen längst aufgewacht ist, aber das Außen noch schläft.

1. Die Erschöpfung unter der Oberfläche

Das wiederkehrende Muster, das sich für mich immer wieder bestätigt hat, ist, dass Menschen oft in Strukturen und Denkweisen gefangen sind, die sie selbst nicht bewusst gewählt haben. Viele handeln aus Angst, Unsicherheit oder einfach aus Gewohnheit heraus, ohne sich wirklich zu fragen, ob ihr Verhalten ihnen oder ihrem Umfeld guttut. Ich habe immer wieder beobachtet, dass Veränderung oft weniger an fehlenden Fähigkeiten oder Ressourcen scheitert, sondern daran, dass Menschen sich selbst im Weg stehen – sei es durch Selbstzweifel, durch das Bedürfnis nach Kontrolle oder durch das Festhalten an alten Mustern. All dies überfordert, laugt aus, macht müde.

Gleichzeitig habe ich erlebt, dass wahre Veränderung immer dann passiert, wenn Menschen beginnen, sich selbst bewusst wahrzunehmen – wenn sie erkennen, was sie ausmacht, warum sie so handeln, wie sie handeln, und welche Alternativen es gibt. Diese Momente der Erkenntnis sind unglaublich kraftvoll. Sie zeigen, dass wir tatsächlich die Möglichkeit haben, unser eigenes Leben und unsere Umgebung aktiv zu gestalten – aber eben nicht durch bloße Selbstoptimierung oder äußeren Druck, sondern durch echte innere Klarheit und Selbstführung.

Gerade wenn ich Verantwortung trage – für ein Team, ein Unternehmen, eine Idee – ist es umso wichtiger, einen Raum zu haben, in dem ich nicht führen muss, sondern einfach sein darf.

2. Das innere Aufwachen – und die Sprachlosigkeit im Außen

Ich weiß, wie es ist, wenn man in sich ganz deutlich spürt: Etwas passt nicht mehr. So kann es nicht weitergehen. Vielleicht ist sogar schon eine erste Ahnung da, wohin es gehen könnte. Und doch: Es gibt scheinbar niemanden, mit dem ich mich darüber austauschen kann.

KAPITEL 1

Alle Kommunikationsräume sind besetzt – belegt mit Erwartungen, Bewertungen, alten Mustern. Das System spricht eine Sprache, die nicht mehr zu meinem Inneren passt. Und so verharre ich, obwohl ich im Grunde längst wach bin.

Diesen Zustand habe ich selbst erlebt. Ich weiß, wie schmerzhaft er ist. Wie einsam. Wie sehr er die Lebenskraft raubt. Dieses Festhalten an etwas, das schon lange nicht mehr trägt – sei es ein Job, eine Rolle oder ein Selbstbild. Und deshalb will ich hier Mut machen: Du darfst diesen Impulsen vertrauen. Schritt für Schritt. In deinem Tempo. Ohne Druck – aber mit Klarheit. Denn das innere Aufwachen ist ein Geschenk. Es verdient Gehör. Und es verdient, dass du ihm folgst.

3. Einladung zum ersten Schritt

Selfleadership beginnt nicht mit einem radikalen Umbruch. Es beginnt mit einem leisen Wahrnehmen. Mit der Erlaubnis, sich selbst wieder zu spüren. Vielleicht ist es ein ehrliches Gespräch. Vielleicht ein klarer Gedanke, ein Gefühl. Vielleicht ein Moment am Fenster, in dem du das Außen loslässt und das Innen zu Wort kommen lässt.

Was wäre, wenn genau dieser erste Moment genügt, um einen anderen Weg einzuschlagen?

4. Aufwachen – und (noch) keinen Ort haben

Ich kenne diesen Moment gut: In mir ist längst etwas wach. Etwas weiß, dass das, was gerade ist, nicht mehr passt. Vielleicht gibt es schon eine leise Ahnung, wo es hingehen könnte. Doch nach außen ist nichts davon sichtbar. Die Kommunikationsräume im Umfeld sind besetzt – nicht unbedingt physisch, sondern energetisch. Sie sind überlagert von alten Strukturen, von vorschnellen Urteilen, von einer Sprache, die keine echten Fragen mehr stellt. Alles scheint irgendwie schon beantwortet, festgelegt, geregelt.

Und so verharre ich – obwohl ich in mir längst unterwegs bin. Es ist ein zutiefst einsamer Moment, und er kann kraftzehrend sein. Ich weiß das, weil ich ihn selbst durchlebt habe. Dieses Festhalten an etwas, das schon lange nicht mehr trägt. Diese stille Verzweiflung, wenn das Außen keine Resonanz bietet auf das, was in mir bereits im Wandel ist.

Wer täglich Entscheidungen mit Tragweite trifft, kennt das Gefühl der inneren Sprachlosigkeit. Was fehlt, ist selten Information – es ist Resonanz.

KAPITEL 1

Ich möchte an dieser Stelle Mut machen. Mut, Schritt für Schritt zu gehen – im eigenen Tempo. Und gleichzeitig: Dieses innere Aufwachen nicht mehr zu unterdrücken. Sondern diesen Impulsen zu folgen. Denn sie sind der Beginn von echter Veränderung – und oft der erste Schritt in ein neues Miteinander.

Was wäre, wenn wir beginnen, die Muster bei uns zu erkennen, bei uns selbst aufzuräumen – und Schritt für Schritt uns bewusst für einen anderen Weg entscheiden?

Wenn ich Menschen in Organisationen beobachte, sehe ich oft: Sie sind müde. Nicht erschöpft im klassischen Sinn – sondern müde im Inneren. Müde vom Kämpfen, vom Maskentragen, vom Reagieren.

Ein wiederkehrendes Muster hat sich mir immer wieder gezeigt: Menschen sind in Strukturen und Denkweisen gefangen, die sie nie bewusst gewählt haben. Sie handeln aus Angst oder Pflichtgefühl, aus überlieferten Mustern, aus einem tief verankerten Misstrauen gegenüber dem eigenen Empfinden. Viele spüren: Das, was ich tue, entspricht nicht mehr dem, was ich eigentlich bin – oder sein könnte.

Doch echte Veränderung beginnt nicht mit noch mehr Tools, Workshops oder Effizienzmodellen. Sie beginnt mit dem Mut, sich selbst zuzuhören. Sie beginnt in der leisen Bereitschaft, sich zu hinterfragen – nicht selbstkritisch, sondern aufrichtig.

Ich bin hier nicht, um Lösungen zu liefern. Sondern um Räume zu öffnen. Ich frage: Was wäre, wenn wir aufhören, uns selbst im Weg zu stehen? Wenn wir aufhören, uns zu reparieren – und stattdessen beginnen, uns selbst zu erinnern?

Konditioniert statt verbunden

Wie wir zu dem wurden, was wir heute "Ich" nennen.

Viele Menschen spüren heute eine leise, manchmal auch schmerzhaft laute Diskrepanz zwischen dem, was sie tun – und dem, was sie eigentlich bräuchten. Zwischen Funktionieren und Fühlen. Zwischen Erwartungen von außen und dem inneren Ruf nach Echtheit. Oft leben wir in Mustern, die wir nie bewusst gewählt haben, in Rollen, die uns scheinbar Sicherheit geben – aber keinen echten Halt.

Wir verlieren dabei leicht den Kontakt zu uns selbst – und zu dem, was uns wirklich nährt. Diese Muster entstehen aus Prägungen, Erziehung, kulturellen Erwartungen – und all den Geschichten, die wir oft unbewusst übernehmen. Sie wirken wie ein unsichtbares Betriebssystem in unserem Inneren – effizient, aber oft auch entfremdend. Wir lernen früh, wie wir sein sollen – um zu passen, um Erwartungen zu erfüllen. Doch allzu oft geht in diesem Anpassungsprozess etwas Wesentliches verloren: das Gespür für unser eigenes Wesen.

All das hinterlässt Spuren – auch wenn wir es nicht immer bewusst wahrnehmen. Tief im Inneren sehnen sich die meisten Menschen nach Verbindung. Nach einem Gefühl von Echtheit und Zugehörigkeit. Danach, gesehen zu werden – nicht für das, was sie leisten oder darstellen, sondern für das, was sie sind. Wir sehnen uns nach Räumen, in denen Wertschätzung nicht an Bedingungen geknüpft ist, in denen wir atmen können, ohne uns zu verstellen.

Ich merke bei mir mittlerweile so eine feine Nuance von Widerwillen, wenn Bewertung ins Spiel kommt. Nicht, weil ich etwas ablehne, sondern weil ich spüre, dass sie den Raum verengt. Es ist kein Widerstand gegen das Gegenüber, sondern ein ganz leises, klares Ja zu etwas anderem: zu einem Blick, der frei ist. Zu einem Miteinander, das nicht auf dem Prinzip ‚Ich weiß es besser‘ basiert, sondern auf echtem Zuhören.

KAPITEL 2

Jede Bewertung schiebt sich wie ein Schleier zwischen mich und mein Gegenüber – und raubt mir die Möglichkeit, wirklich zu sehen. Wenn ich beginne, diesen Schleier zu bemerken, entsteht etwas Neues: Bewusstsein. Und dieses Bewusstsein weitet sich. Es wird stiller. Weiter. Wahrhaftiger.

Selfleadership beginnt dort, wo wir diesen Sehnsüchten in uns – und bei anderen – wirklich zuhören. Wo wir bereit sind, unter die Oberfläche zu blicken, das konditionierte Selbst zu hinterfragen – nicht im Sinne von Kritik, sondern aus einer liebevollen Neugier heraus. Wer sich selbst wieder näherkommt, kann sich auch anderen wieder ehrlich zuwenden. Und so entsteht das, was wir zutiefst brauchen: echte Verbindung.

Echte Verbindung – zu uns selbst, zueinander, zu dem, was wirklich trägt. Vielleicht ist das der leise, aber klare Ruf dieser neuen Zeit.

Es geht dabei nicht um Selbstopтимierung, nicht um ein weiteres Leistungsversprechen, das uns vermeintlich besser macht. Sondern um ein Erinnern: dass wir im Kern längst vollständig sind. Aus dieser inneren Klarheit heraus entsteht ein Handeln, das nicht aus Zweifel oder Mangel, sondern aus Vertrauen geschieht. Aus dieser Haltung heraus stellen wir andere Fragen – auch unbequeme. Wir zeigen uns, statt zu funktionieren. Und genau darin liegt die Kraft, neue Wege zu gehen.

Und genau deshalb richtet sich dieses Buch auch an Menschen in Führungspositionen – an CEOs, Unternehmerinnen und Gestalter. Weil jetzt die Zeit ist, Führung neu zu begreifen: als Verantwortung, als Einladung, als Haltung. Und weil wir gerade dort, wo Entscheidungen getroffen werden, Räume brauchen, die Verbundenheit möglich machen – mit uns selbst und miteinander.

Die Gefriertruhe des mittleren Managements

Wenn Systeme lähmen, statt zu beleben.

Im Zentrum vieler Unternehmen und Organisationen – und oft auch in uns selbst – herrscht ein Klima, das ich manchmal scherzhaft die „Gefriertruhe des mittleren Managements“ nenne. Es ist ein Ort, an dem Visionen steckenbleiben, Ideen eingefroren werden und Menschen sich gegenseitig kleinhalten, statt einander zu inspirieren.

Diese Gefriertruhe ist kein Ort des bewussten Boykotts. Vielmehr ist sie ein Symbol für eine tief eingeprägte Kultur der Kontrolle und Absicherung. Entscheidungen werden nach oben delegiert oder aufgeschoben, echte Verantwortung wird vermieden, Innovationen werden zur Gefahr. Menschen ziehen sich zurück, funktionieren, vermeiden Reibung – und verlieren dabei ihre Lebendigkeit.

In der Praxis zeigt sich diese Gefriertruhe häufig ganz konkret: durch Missverständnisse, Unklarheiten, Verwirrung und Konflikte. Besonders deutlich wird das bei Befragungen, die im Rahmen des Qualitätsmanagements durchgeführt werden. Hier treten die Mängel in der Ablauforganisation kristallklar zutage – und ebenso jedes kleine Detail einer Kommunikation, die vom Misstrauen geprägt ist. Interessanterweise sind viele dieser Aspekte längst von den Mitarbeitenden benannt worden. Der nächste sinnvolle Schritt wäre also, genau dort anzusetzen.

Doch stattdessen geschieht häufig das Gegenteil. Die benannten Herausforderungen werden überhört oder nicht ernst genommen. Es wird Beratung eingekauft, die sich nicht mit den Menschen auseinandersetzt, die mitten im Geschehen stehen, sondern ausschließlich der Leitungsebene eine Wenn-dann-Maßnahme verkauft. Diese wird dann eingeführt – wie zum Beispiel das quartalsmäßige Frühstück des Vorstands mit den Mitarbeitenden. Es wurde zwar angenommen, hat aber bei der nächsten QM-Befragung keine signifikante Verbesserung gebracht. Warum nicht?

KAPITEL 3

Weil Führungsverantwortung nicht delegierbar ist. Leadership kann man nicht outsourcen.

Es reicht nicht, auf einzelne Maßnahmen zu setzen, wenn die Haltung dahinter nicht mitwächst. Echte Führung bedeutet, sich auf die Werte des Unternehmens auszurichten, eine Vision mitzugestalten und diese tagtäglich im Miteinander vorzuleben. Es bedeutet, sich zu fragen: Wie wollen wir hier miteinander umgehen? Welche Art von Kommunikation soll hier tragend sein? Wie blicke ich auf meine Mitarbeitenden? Wie wertschätzend handle ich im Alltag? Ja - im Alltag.

Das heißt auch, mit einem liebevollen Blick auf die Prozesse zu schauen. Zu wissen: Veränderung geschieht nicht über Nacht. Fehlerfreundlichkeit gehört genauso dazu wie Ausdauer. Es braucht Räume, in denen Wachstum geschehen darf - organisch, mit Rückbindung, mit Zuhören.

Selfleadership setzt genau hier an: bei der inneren Auftauarbeit. Es geht nicht darum, Strukturen über Nacht zu verändern, sondern darum, sich selbst nicht länger Teil der Kälte zu machen. Wer in der Mitte Verantwortung übernimmt, Klarheit lebt, präsent ist und sich nicht im Spiel der Schuldzuweisungen verliert, wird zum Impulsgeber - für Wärme, Wandel und Wirksamkeit.

Und genau hier, mitten in der Eiszeit, beginnt der Ruf nach etwas anderem.

Wenn Strukturen erstarren, Menschen sich nicht mehr gesehen fühlen und Maßnahmen ins Leere laufen, dann wird etwas spürbar, das tiefer reicht als jedes Tool: der Wunsch nach echter Verantwortung, nach Ausrichtung, nach einem neuen Miteinander.

Keine Reparaturmaßnahme.

Nicht als Reaktion auf Druck.

Sondern als innere Bewegung.

Als Entscheidung, das eigene Führungsverhalten neu zu begreifen - und damit Räume zu öffnen für etwas, das größer ist als Kontrolle und effizient getaktete Maßnahmen: Verbindung.

Selbstführung ist genau das: kein Rezept, sondern Resonanz.

Kein Plan, sondern Präsenz.

Was Selbstführung ist – und was nicht

Selbstführung ist kein Plan. Sie ist eine innere Bewegung.

Selbstführung ist kein Programm, das man sich einmal herunterlädt, installiert und dann „läuft“ sie. Sie ist keine Methode, keine Liste mit zehn klaren Schritten und auch keine neue Rolle, die ich mir überstreife, um im beruflichen Kontext besser zu funktionieren.

Selbstführung – oder Selfleadership – ist eine innere Haltung. Eine Beziehung zu mir selbst. Sie entsteht nicht durch äußere Vorgaben, sondern durch innere Klärung. Und sie bleibt lebendig, weil sie nicht auf Kontrolle baut, sondern auf Verbindung. Verbindung mit mir selbst – meinem innersten Wesenskern – und von dort aus mit der Welt um mich herum.

Wenn ich von Selbstführung spreche, dann meine ich eine Qualität, die nichts mit Perfektion, Anpassung oder äußeren Erfolgen zu tun hat. Es geht um die Fähigkeit, sich selbst zu spüren, sich selbst zu halten – auch inmitten von Unsicherheit, Wandel oder Widerstand.

Was bedeutet es eigentlich, eine Beziehung zu mir selbst zu haben – wenn ich gewohnt bin, vor allem nach außen zu führen, zu analysieren, zu entscheiden? Es bedeutet, mir selbst zuzuhören. Meine inneren Bewegungen wahrzunehmen, meine Bedürfnisse, Impulse, Grenzen. Es bedeutet, mich selbst ernst zu nehmen, ohne mich ständig hinterfragen zu müssen. Und gerade in Momenten der Unsicherheit ist diese Beziehung der stabilste Halt.

Und doch heißt das nicht, dass es keine Unterstützung geben darf.

Es gibt Programme, Methoden, Werkzeuge.

Sie sind wie gute Werkzeuge in einer erfahrenen Hand: Sie helfen dabei, Klarheit zu schaffen, alte Muster sichtbar zu machen, Ängste zu würdigen, statt sie zu verdrängen – und die eigene Geschichte mit neuen Augen zu betrachten. Solche Programme wirken nicht, weil sie „fertige Lösungen“ anbieten, sondern weil sie Räume öffnen: für Bewusstsein, für Entwicklung, für Integrität.

KAPITEL 4

Die Meisterschaft in Selbstführung entsteht dort, wo wir lernen, unter die Oberfläche zu schauen – unter die Fassaden, hinter die Rollen, durch die Schleier von Erwartung und Konditionierung hindurch. Sie beginnt dort, wo ich mich selbst nicht mehr verbessern muss, sondern erkennen will.

Selbstführung ist nicht nur ein mentaler oder emotionaler Prozess. Sie wird spürbar – im Körper, im Atem, im Nervensystem. Präsenz ist nicht, alles im Griff zu haben, sondern im Kontakt mit mir zu bleiben, auch wenn ich nicht sofort weiß, wie es weitergeht. Wenn wir den Mut entwickeln, auch in schwierigen Momenten in unserem Körper zu bleiben, statt uns zu entkoppeln, wird Selbstführung zur Verkörperung von Vertrauen. Sie wird zum Anker inmitten der Bewegung.

Ein geeignetes Bild dafür ist der Baum.

Ein Baum wächst nicht, weil er sich anstrengt. Er wächst, weil er verwurzelt ist. Weil er sich ausrichtet, genährt wird – und gleichzeitig den Stürmen standhält. So wie der Baum braucht auch Selbstführung Wurzeln: Selbsterkenntnis, Erdung, ein tiefes Ja zum eigenen Sein. Und sie braucht eine Krone: Aufrichtung, Vision, Ausdehnung, Klarheit.

Ein solcher Baum verändert seine Umgebung – ganz still, ganz kraftvoll. In einer Welt, die sich immer schneller dreht, ist vielleicht genau das die leise Revolution: Menschen in Führungspositionen, die so tief in sich ruhen, dass andere in ihrer Nähe ebenfalls weicher, klarer, handlungsfähiger werden. Führung als Frequenz.

Ein Mensch, der in seiner Mitte ruht, sendet eine andere Frequenz aus – und lädt damit andere ein, ebenfalls in ihre Kraft zu kommen. So wird aus einer einzelnen Entscheidung für innere Klarheit eine kollektive Bewegung. Ein Kulturwandel beginnt oft mit einem leisen Schritt. Und vielleicht ist dieser erste Schritt einfach nur: bei sich ankommen.

Selbstreflexion – Der stille Raum in dir

Wahrnehmen ohne zu bewerten. Wie wir Klarheit gewinnen, ohne Härte.

Bisher sind wir gemeinsam durch das Aufwachen gegangen. Wir haben gespürt, dass etwas nicht mehr passt, haben angefangen, unsere Muster zu erkennen, unsere Prägungen zu hinterfragen und uns gefragt, was eigentlich wahr ist. Kapitel für Kapitel sind wir tiefer getaucht. Nun betreten wir einen Raum, der auf den ersten Blick leer erscheinen mag – und doch ist er voller Leben.

Es ist der Raum in uns, der oft im Unbewussten liegt. Der Bereich, in dem Glaubenssätze wurzeln, Ahnenthemen mitschwingen, alte Erfahrungen wirken – auch wenn wir es nicht bewusst bemerken. Es ist der Ort, an dem auch unsere tiefsten Träume verborgen liegen. Träume, die vielleicht nicht dem entsprechen, was wir glauben, dass von uns erwartet wird. Träume, die wir lange weggeschoben haben, weil sie zu konträr zur bisherigen Laufbahn scheinen.

Ich erinnere mich an eine Fachärztin für Onkologie. Empathisch, klug, engagiert für ihre Patientinnen. Und doch spürte sie schon lange: Etwas stimmt nicht. Ihr tiefster Wunsch? Ein Restaurant auf dem Land führen. Kochen, Gastgeberin sein, Natur erleben. Dieser Traum schien so unvereinbar mit dem Bild, das andere von ihr hatten – und auch mit dem, dass sie selbst sich auferlegt hatte. Also sprach sie jahrelang mit niemandem darüber. Nicht einmal mit sich selbst. Erst im geschützten Raum eines Mentoring-Prozesses wagte sie es, diesen Traum auszusprechen. Und plötzlich wurde sichtbar, wie sehr sie sich selbst verengt hatte – und wieviel Lebenskraft sie das kostete.

Denn wenn wir unsere tiefsten Wünsche unterdrücken, entziehen wir uns selbst Energie. Es macht müde. Es macht eng. Und es nimmt uns die Fähigkeit, wirklich präsent zu sein. In der Gegenwart, bei uns selbst – und bei anderen.

Wie reich werden wir hingegen, wenn wir es uns selbst erlauben, diesen Raum zu betreten. Einen Raum, in dem alles sein darf.

KAPITEL 5

Wo wir uns nicht erklären oder rechtfertigen müssen. Wo nichts weggedrückt werden muss. Erst dann kann Stille entstehen. Präsenz. Und aus dieser Stille heraus wird möglich, was vorher nicht einmal denkbar war.

Selbstreflexion beginnt genau hier.

Ich habe einen Ort, der mich augenblicklich in diesen inneren Raum bringt. Die Nordsee. Dies kann real sein oder auch als inneres Bild abgerufen werden. Ich sitze an der Nordsee und schaue aufs Wasser. Ich folge den Wellenbewegungen. Die See ist ruhig. Der Horizont weit. In diesem Moment gibt es keine To-dos. Kein Meeting. Kein Ziel. Nur mich. Und die Stille.

Der Blick ist weit. Selbstreflexion hat für mich immer mit Weite zu tun – sei es im Außen oder im Inneren. Also ein weiter Blick bis zum Horizont. Es gibt natürliche Bewegungen, und es gibt kaum etwas, was mich schneller komplett zu mir bringt. Komplette in meine Alleinheit. Und das ist das Interessante: Wenn ich darüber nachdenke, dann hat dieses Bild etwas damit zu tun, dass ich in diesen Momenten oft nur mit mir bin – inmitten der Natur. Ohne andere Einflüsse, außer der Natur. Und mich die Natur wie ein Spiegel auf mich selbst zurückwirft.

Selbstreflexion als Eintauchen. Absichtslos. Ohne Plan. Ohne Zeitdruck. Nur ich – in Stille.

Was kommt dann in diesem Moment? Ich werde ruhig. Meine Atmung wird gleichmäßiger. Die innere Unruhe und Nervosität, die vielleicht gerade noch da war, legt sich wie von selbst. Es ist absichtslos. Ein absichtsloser Moment, in dem ich mal nicht in Gedankenspiralen bin. Nicht im Modus: Was könnte man optimieren? Wie könnte es effizienter weitergehen? Kein neuer Plan. Keine Lösungsorientierung. Sondern: ein tiefster Moment des Einfachseins.

Und das klingt jetzt so einfach – genau: einfach. Und doch ist es das nicht. Denn es ist ein Moment tiefster Stille. Ein tiefes Sein mit mir selbst, beinahe ohne Ablenkung. Ich sage beinahe ohne Ablenkung, weil die Natur natürlich Wolken, Wind, Wellen mitbringt – große und kleine. Aber das Bild, das ich meine, ist eines mit einer relativ ruhigen See, einem klaren oder nebligen Tag. Kein Sturmtag. Das ist ein anderes Modul, eine andere Methode, die klärt. Hier geht es um den Moment, in dem ich mit mir in Kontakt komme – ganz tief.

In diesen Momenten werden die Dinge, die vorher so verworren oder herausfordernd waren, kristallklar. All die komplizierten Konstrukte meiner Gedanken sind wie weggefegt.

KAPITEL 5

Und die Antworten steigen auf – ganz natürlich. In Worten, in Sätzen, in Bildern. Sie präsentieren sich mir. Und wenn ich das dann in meiner Arbeit übersetze, in meine Erkenntnisse, dann ist da manchmal noch ein kleines Bild dabei oder eine Geschichte, die es besser erklärbar oder greifbarer macht.

Doch dieser Moment – dieser Moment der Selbstreflexion – ist ein Moment des tiefen Friedens. Und aus diesem Frieden heraus wird möglich, was zuvor gar nicht sichtbar war. Denn ich bin dann Weite, Freiheit, Stille. Und aus diesem Moment heraus, mit einem liebevollen Blick auf mich selbst, kann ich erkennen: Was sind die Themen, die jetzt anstehen? Was fordert mich gerade? Was behagt mir nicht – und was könnte darin meine größte Lernerfahrung sein?

Es ist auch der Moment, in dem ich entscheide, wohin mein Blick fällt. Und wo ich meinen nächsten Schritt machen möchte.

Selbstreflexion ist für mich im tiefsten Sinne wie eine Meditation mit mir selbst – für mich selbst. Und in diesem Sinne hat sie auch den größten Wert für mich. Nicht als Feedback-Tool. Nicht als Vehikel zur Selbstoptimierung. Ich kenne das gut – dieses hochselbstkritische, beinahe zerstörerisch perfektionistische Denken, das nie zufrieden ist. Aber das meine ich hier nicht.

Hier spreche ich über Selbstreflexion im absichtslosen Raum. Dort, wo ich mich selbst nicht verbessern will. Sondern einfach wahrnehme.

Diese Räume sind selten und kostbar. Doch sie sind die Quelle wahrer Klarheit. Sie zeigen uns, was wirklich wichtig ist. Sie sortieren. Nicht durch Denken, sondern durch Sein.

Und oft steigen aus diesen Momenten Sätze, Bilder oder Einsichten auf, die vorher verborgen waren. In der Tiefe dieses absichtslosen Moments entsteht Orientierung. Und aus ihr: Handlungskraft.

Nicht aus Druck. Sondern aus Klarheit. Nicht aus Strategie. Sondern aus innerem Wissen.

Der innere Anker

Stabilität in Bewegung – Sicherheit in dir.

Tatsächlich gibt es, neben meinen Werten, auch ein Zitat, das mir zu einem inneren Anker geworden ist. Diesem bin ich in vor Jahren in einem Schreibworkshop begegnet und seitdem begleitet es mich:

„Ich setzte einen Schritt in die Luft – und sie trug.“

– Hilde Domin

Es ist dieses Bild – man setzt seinen Fuß ins Ungewisse. Aber im Vertrauen, dass es genau diese Handlung ist, die jetzt vollzogen werden soll. Mit allem, was dazugehört. Gerade in herausfordernden Situationen – so ungern ich es manchmal tue – ist es immer ein Akt der Befreiung, genau das zu tun. Wer also innere Stabilität kultiviert, kann sich in jeder Veränderung ausrichten.

Was bedeutet also Stabilität in Bewegung?

Leben ist Bewegung, ist Kreislauf, verläuft in Zyklen. Alles folgt einem Rhythmus und wir sind Teil dessen. Eines der großen Probleme unserer Zeit ist, dass wir Menschen uns von diesem Rhythmus entfernt haben. Wir versuchen das Leben zu kontrollieren und verlieren dabei die Verbindung. Auch in Organisationen haben wir oft vergessen, dass auch sie natürlichen Zyklen folgen – von der Pionierphase über Reife und Hochleistung bis hin zu Phasen des Wandels. Dann braucht es neue Impulse.

Ich liebe es, mich an den Jahreszeiten zu orientieren. Sie zeigen so klar: Veränderung ist Teil des Lebens. Wenn wir uns dieser Gesetzmäßigkeit wieder anvertrauen, fällt es leichter, mitzugehen. Wir müssen uns nicht mehr dagegen stemmen, nur weil der Kopf „eigentlich“ etwas anderes beschlossen hat. Sondern wir folgen dem, was jetzt stimmig ist.

Und da kommen wir zum inneren Anker.

Habe ich den inneren Anker in mir klar gesetzt, kann ich jederzeit darauf zurückgreifen. Selbst bei großen Herausforderungen weiß ich um diesen Anker und kann mich daran neu ausrichten.

KAPITEL 6

Deshalb ist es so wichtig, seine Werte zu kennen – jene Grundwerte, nach denen sich das eigene Leben ausrichtet. Mögen im Laufe des Lebens auch weitere Werte hinzukommen, die Grundwerte, einmal für sich selbst festgestellt, bleiben und bilden so ein solides Fundament – wie die Wurzeln eines Baumes.

Meine Anker sind meine Werte:

Liebe, Freiheit, Verbundenheit, Authentizität.

Sie sind keine Dogmen, sondern Rückbindung, Erinnerung. Jeder Mensch darf für sich klären: Was sind meine wahren Werte? Was zieht sich wie ein roter Faden durch mein Leben?

Diese Werte geben Orientierung – nicht, um andere auszuschließen, sondern um klar Ja zu sich selbst zu sagen. Ja zu meiner Moral, zu meiner Ethik, zu meinem inneren Kompass. Sie sind wie ein Haus, in dem ich wohne. Sie geben Richtung – auch für etwas Größeres.

Denn Werte dienen auch der Vision, dem tieferen Sinn, dem, wofür ich hier bin. Ich benutze bewusst das Wort „dienen“ – nicht im Sinne von Ducken oder Kleinmachen, sondern im Sinne von: in meine volle Größe gehen.

Und um in diese Größe zu gehen, muss ich wissen, was meine Größe ist – jenseits der Konditionierungen. Das ist eine spannende Reise. Ein Abenteuer. Und dafür brauchen wir Anker.

Selfleadership heißt auch, aus diesen Werten zu führen. Aus dieser inneren Ausrichtung. Für mich. Für andere. Für das große Ganze. Denn Führung ist kein Titel. Sie ist Haltung. Sie ist Dienst. Und sie ist vor allem eines: Verkörperung dessen, was wir in der Welt sehen wollen. Ein CEO, der aus Klarheit heraus lebt, wird anders entscheiden. Wird andere Räume öffnen. Wird andere Fragen stellen. Und andere Antworten ermöglichen.

Genauso wie Unternehmen sie brauchen: Vision, Purpose, Ausrichtung. Darum gibt es Leitbilder, Spirits, Unternehmenswerte. Und interessanterweise steht dort nie: „Wir wollen möglichst viel Macht anhäufen“ oder „besonders unfreundlich sein“. Sondern: wertschätzend, gemeinsam, sinnorientiert.

Das ist der wahre Job eines CEO – die Vision zu halten. Sich nicht im Listen-Alltag zu verlieren, sondern immer wieder auf das auszurichten, worum es wirklich geht. Und genau dafür dient der innere Anker.

KAPITEL 6

Eine meiner Handlungsleitfäden resultiert aus meinen Ankern und ist: gemeinsam gestalten. Über viele Wege. Ein Werkzeug ist meine Sprache, meine Kommunikation. Ein anderes ist meine Fähigkeit, den roten Faden zu sehen – auch im Nebel. Auch im Sturm. Auch bei Ablenkung.

Aber diese Klarheit habe ich nur, wenn ich bei mir bin.

Dann kann ich sehen, was gebraucht wird. Dann kann ich bündeln, spüren, verbinden. Dann kann ich dienen. Selfleadership bedeutet nicht, perfekt zu sein. Sondern präsent. Nicht alles zu wissen. Sondern verbunden zu sein. Nicht alles zu kontrollieren. Sondern zu vertrauen.

Und hier beginnt Wandlung.

Vertrauen schaffen

Vertrauen als Nährboden für Wandel, Verbindung und Wirksamkeit.

Vertrauen ist kein Konzept. Es ist ein Gefühl. Etwas, das sofort spürbar ist, wenn es da ist. Und noch viel deutlicher, wenn es fehlt.

Ich spüre Vertrauen besonders dann, wenn Menschen wirklich Verantwortung übernehmen. Wenn sie sich einlassen. Wenn sie bereit sind, ihre Rolle nicht nur zu spielen, sondern zu gestalten. In Organisationen zeigt sich das in Führungspersönlichkeiten, die den Überblick behalten und zugleich kreativ und weitsichtig sind. Die nicht einfach delegieren, sondern Beteiligung ermöglichen. Die nicht reparieren lassen, was kaputt ist – sondern sich auf echte Prozesse einlassen.

Ein solcher Prozess verlangt Vertrauen auf mehreren Ebenen: In die Beteiligten, dass sie bereit sind, sich dem Konflikt zu stellen. In sich selbst, dass man das nötige Handwerkszeug mitbringt, um Struktur und Halt zu geben. Und in den Prozess selbst – dass er trägt, auch wenn das Ergebnis offen ist.

Vertrauen bedeutet, dass Raum gehalten wird. Nicht als leerer Raum, sondern als lebendiger Möglichkeitsraum. Es bedeutet, dass Lösungen dort entstehen dürfen, wo die Probleme entstanden sind. Und zwar im Tempo derjenigen, die sie gestalten.

Vertrauen schafft die Grundlage, auf der sich Wandel nicht nur innerlich andeutet – sondern sichtbar wird. Es ist der Punkt, an dem wir beginnen, Entscheidungen zu treffen. Nicht aus einem Mangel heraus. Sondern aus einer inneren Klarheit, einer neuen Ausrichtung. Und diese Entscheidungen betreffen zuerst die Art, wie wir kommunizieren.

Denn Kommunikation ist die erste sichtbare Verkörperung dieser inneren Wandlung. Wenn Vertrauen die Wurzel ist, dann ist Kommunikation die erste Blüte.

KAPITEL 7

Eine Kommunikation, die geprägt ist von echter Augenhöhe, von Wertschätzung, vom ehrlichen Zuhören. Kein Interesse an Floskeln oder Reden nur des Redens willen. Sondern ein ehrliches Interesse am Gegenüber. Offen. Zugewandt. Freundlich. Und bereit, Fehler als Lernerfahrungen zu sehen. Keine Weichspülerei – sondern liebevolle Klarheit. Werteklar. Ausgerichtet.

Diese Art zu kommunizieren, verändert auch unsere Präsenz. Entscheide ich mich für diesen Weg, schärft sich meine Ausstrahlung. Ich werde präsenter. Nahbarer. Wie ein funkelnder Kristall, der das Licht spiegelt und vielfach reflektiert.

Ich erinnere mich an meine früheste Erfahrung mit echtem Vertrauen: Mein Großvater war so ein Mensch. Er hat mich nie bewertet, sondern mit klarem, freundlichem Blick gesehen. Er hat geführt, ohne zu zwingen. Meine Hand genommen, meine Neugier geweckt. Mir Sicherheit gegeben, ohne einzuengen. Das ist Vertrauen: Präsenz ohne Druck. Klarheit ohne Härte. Und ein tiefer Glaube daran, dass Entwicklung möglich ist – gemeinsam.

In Unternehmen hingegen ist oft das Gegenteil zu spüren: Kontrolle statt Vertrauen. Misstrauen wächst dort, wo Strukturen zu eng, Kommunikation zu taktisch und Entscheidungen zu kleinteilig sind. Es entsteht Enge. Und aus Enge entsteht kein Wachstum, keine Innovation, keine echte Verbindung.

Dabei heißt Vertrauen nicht, dass alles losgelöst ist. Ich bin ein sehr strukturierter Mensch. Gerade in bewegten Zeiten ist Struktur wichtig – aber sie muss dienend sein, nicht dominierend. Die Frage ist nicht: „Haben wir alles im Griff?“ Die Frage ist: „Was könnte möglich werden, wenn wir es gemeinsam tun?“

Was wäre möglich, wenn wir uns auf das Miteinander fokussieren? Wenn wir Räume öffnen, in denen undenkbares Denken erlaubt ist? Wenn wir nicht nur schöne PowerPoints und Leitbilder erstellen – sondern Vorbilder werden?

Leadership ist Vorbildfunktion. Ich gehe voran – mit allem, was ich bin. Immer. Nicht perfekt, nicht allwissend. Aber bereit, mich meinem eigenen Prozess zu stellen. Denn nur wer sich selbst führen kann, kann Vertrauen ausstrahlen. Und nur dann kann Vertrauen wachsen.

In Resonanz treten – Führung als Beziehungsgeschehen

Wenn wir beginnen, uns selbst ehrlich zu führen, setzt ein großartiger und auch beängstigender Prozess ein. Ein Prozess, der das tiefe Verstehen darüber aktiviert, wie alles zusammenhängt, wie es wirkt, wie es funktioniert. In diesem Moment können wir erkennen, wie einfach die Dinge auf zwischenmenschlicher Ebene im Grunde sind. Wir beginnen, anders auf die Menschen in unserem Umfeld zu schauen, werden insgesamt dankbarer für alles, was bereits da ist, und verstehen Freundlichkeit als Grundhaltung unseres Handelns. In dieser Wahrnehmung stellt sich nicht die Frage nach Wertschätzung – sie ist auf natürliche Weise vorhanden. Nicht als Auszeichnung, um Einzelne hervorzuheben, nicht nur in besonderen Momenten, sondern im alltäglichen Miteinander.

Dies widerspricht in keiner Weise, dass trotzdem gefeiert werden kann, dass besondere Leistungen gewürdigt werden. Es ist die Haltung dahinter, die den Unterschied macht – und das Wissen, dass dies ab jetzt das alltägliche Tun bestimmt. Nicht als Pflicht, sondern aus Demut dem Leben gegenüber und aus der Freude heraus, die so eine Haltung mit sich bringt.

Es ist schwer in Worte zu fassen, was in der Begegnung geschieht, wenn jemand ganz bei sich ist – und zugleich ganz beim Gegenüber. Wenn kein Drängen da ist. Kein Zug, keine Agenda. Nur Präsenz. Ruhe, die einlädt, wirklich anzukommen. Weite, die erlaubt, einfach zu sein. Ein Nicht-dringlich-Sein, das das Ausatmen möglich macht. Und eine Klarheit im Unausgesprochenen, die es erlaubt, die eigene Wahrheit zu erkennen.

Ich habe oft erlebt, dass genau dort der Wandel beginnt: Nicht in einem großen Moment der Erkenntnis, sondern in einem feinen Innehalten. In einem sicheren Raum, in dem das eigene Spüren plötzlich Gewicht bekommt. Ein Raum, der nicht bewertet, nicht schneller will, nicht besser weiß. Sondern mitschwingt, zuhört, hält.

KAPITEL 8

In dieser Begegnung geschieht etwas Tiefes – ein gegenseitiges Erkennen. Von Mensch zu Mensch. Ein Sich-Wirklich-Sehen jenseits von Rollen, Funktionen oder Status. Und obwohl das vielleicht pathetisch klingt – es ist in Wahrheit der Kern. Denn in einer Welt, die immer schneller wird, wird genau das zur Essenz: uns in unserer Menschlichkeit zu sehen – und zu erkennen, dass es alle braucht, um Prozesse, Unternehmen, Gesellschaften organisch weiterentwickeln zu können.

In diesem Prozess werden wir – immer wieder – auf uns selbst zurückgeworfen und das ist aufregend, weil er neu ist. Weil er zeigt, wie sehr wir wirken – als die, die wir sind, nicht als die, die wir zu sein glauben.

Je mehr wir die Muster und Konditionierungen erkennen, die uns geprägt haben, desto mehr können wir aus unserer wahren Größe heraus handeln. Und in diesem Licht wird eines klar: Unfreundlichkeit, Dominanzverhalten, mangelnde Wertschätzung – sie machen keinen Sinn mehr. Sie halten uns klein. Sie trennen. Und sie verhindern genau das, was jetzt gebraucht wird: Zusammenhalt. Verbundenheit. Entwicklung aus echtem Menschsein heraus.

Der Prozess echter Selbstführung zeigt sich nicht im großen Auftritt. Sondern darin, wie wir sprechen, wie wir zuhören und wie wir Entscheidungen treffen. Er zeigt sich im Umgang mit Krisen und wie wir mit anderen umgehen, wenn niemand zuschaut. Wenn wir uns selbst führen, verändert sich auch unsere Kommunikation. Wir reden nicht mehr, um etwas zu beweisen oder um Kontrolle zu behalten. Sondern weil wir wirklich etwas zu sagen haben, weil wir etwas beitragen wollen. Kommunikation wird so klarer, eindeutiger und liebevoll bestimmt.

Es geht nicht um Perfektion. Es geht um Integrität. Um die Ausrichtung auf eine wertebasierte Führung, die zutiefst menschlich ist.

Wenn wir das Verkörpern – Tag für Tag, Moment für Moment – entsteht etwas Neues: Etwas das ermutigt, das anziehend ist und das nährt. Es kreierte ein Miteinander, das trägt. Diese Ausstrahlung lässt sich nicht trainieren. Sie ist das Ergebnis von Integrität. Von echter innerer Führung. Von einer Ausrichtung, die nicht auf äußere Belohnung zielt, sondern auf ein stimmiges Miteinander. Und damit wird Selbstführung mehr als nur eine individuelle Praxis. Sie wird zu einem Beitrag und zu einer Einladung.

Das ist Selbstführung – als Beitrag. Für uns selbst. Und für das, was wir gemeinsam gestalten wollen.

Verkörperte Führung

Wie Haltung zur Handlung wird

Es gibt diesen Moment, in dem man spürt: Hier ist jemand wirklich da. Kein Maskenspiel, keine Rolle, kein verbales Feuerwerk – sondern eine leise, kraftvolle Präsenz, die den Raum trägt. Eine Stimme, der man gern zuhört. Worte, die etwas in Bewegung bringen. Eine Haltung, die sich nicht zur Schau stellt, sondern zutiefst dient – dem Leben, dem Miteinander, der Verantwortung.

Wenn ein Mensch wirklich verkörpert führt, ist das nicht laut. Es ist nicht zwingend. Und doch ist es eindeutig. Das ganze Wesen strahlt diese innere Führung aus. Sie zeigt sich in kleinen Gesten ebenso wie in großen Entscheidungen – weil alles aus der gleichen inneren Quelle kommt: der Klarheit über die eigenen Werte, dem tiefen Vertrauen in sich selbst und in das Leben, und der Bereitschaft, für etwas Größeres einzustehen.

Verkörperte Führung ist kein Anzug, den ich anziehe. Keine neue Rolle. Sie ist das, was geschieht, wenn Bewusstsein, Erfahrung, Selbstführung und Weisheit in den natürlichen Rhythmus des Lebens eingewebt sind. Dann wird Handeln klar. Dann wird Präsenz magnetisch. Dann wird Verantwortung zu einem inneren Ruf, nicht zu einer Last.

So ist es selbstverständlich, freundlich zu sein. Verantwortung ernst zu nehmen. Sich selbst zu kennen – und sich nicht über andere zu erheben. Verkörperte Führung wirkt, weil sie echt ist. Nicht perfekt, aber durchlässig. Nicht allwissend, aber offen. Sie beginnt im Kleinen – in der Art, wie wir zuhören, wie wir mit uns selbst sprechen, wie wir Entscheidungen treffen. Und sie wirkt im Großen – weil alles, was wir sind, in allem mitschwingt, was wir tun.

Integrität im Kleinen

Integrität zeigt sich nicht erst in der großen Bühne. Sie zeigt sich, wenn ich im Gespräch bleibe, auch wenn es unbequem wird. Wenn ich zuhöre, obwohl ich unter Druck bin. Wenn ich innehalte, statt schnell zu urteilen. Wenn ich mich selbst zurücknehme, um Raum für andere zu lassen. Diese scheinbar kleinen Entscheidungen formen die Kultur, in der wir leben und arbeiten.

KAPITEL 9

Verkörperte Führung bedeutet, dass ich mich selbst auch dann nicht verliere, wenn es turbulent wird. Dass meine Werte nicht abhängig sind vom Gegenüber oder von der äußeren Situation. Sie sind wie ein inneres Navigationssystem. Und wenn ich diese Linie halte, auch in herausfordernden Momenten, wird Vertrauen möglich.

Entscheidungen als Ausdruck innerer Werte

Jede Entscheidung erzählt eine Geschichte darüber, was mir wichtig ist. Entscheidungen sind keine neutralen Abläufe. Sie tragen Energie. Sie senden Signale. Und sie formen unsere Realität. Verkörperte Führung heißt, dass ich mir dieser Wirkung bewusst bin – und dass ich mich nicht frage, „was bringt es mir?“, sondern: „Worauf zahlt es ein?“

Zahlt es auf Vertrauen ein? Auf Beziehung? Auf Menschlichkeit? Oder auf Kontrolle, Angst und kurzfristigen Gewinn?

Manchmal braucht es Mut, um eine Entscheidung zu treffen, die nicht dem Gewohnten entspricht, aber dem Wahrhaftigen. Und genau dieser Mut macht Führung aus. Nicht der Mut, alles zu wissen. Sondern der Mut, bei sich zu bleiben, auch wenn es wackelt.

Führung als tägliche Praxis

Führung beginnt morgens. Mit dem ersten Blick in den Spiegel. Mit dem ersten Gedanken, den ich über mich selbst denke. Sie beginnt im Gespräch mit den Menschen um mich. In der Art, wie ich E-Mails schreibe. Wie ich Fehler anspreche. Wie ich reagiere, wenn etwas nicht nach Plan läuft.

Verkörperte Führung ist kein Ausnahmezustand. Sie ist Alltag. Gelebte Praxis. Und sie wird nicht daran gemessen, wie ich auftrete, wenn alles ruhig ist – sondern wie ich bleibe, wenn es stürmt.

Mut zur Echtheit

Wir leben in einer Zeit, in der Masken bröckeln. Und das ist gut so. Es braucht Führungskräfte, die sich trauen, sich zu zeigen. Die den Mut haben, auch ihre Unsicherheit zu benennen, ihre Fragen, ihre Menschlichkeit. Echtheit ist kein Risiko – sie ist die Voraussetzung für Vertrauen.

Wenn ich mich zeige, ermögliche ich es auch anderen, sich zu zeigen. Das ist vielleicht die tiefste Wirkung verkörperter Führung: dass sie Räume schafft, in denen wir gemeinsam wachsen können. Nicht durch Druck. Sondern durch Präsenz. Durch Ausrichtung. Und durch die Bereitschaft, täglich neu zu beginnen.

Das Nächste beginnt Jetzt – Selbstführung als Beitrag

Zukunft gestalten aus dem Jetzt

Zukunft gestalten aus dem Jetzt

Etwas ist in Bewegung gekommen. Ganz leise, fast unmerklich – und zugleich kraftvoll. Dort, wo zuvor Starre, Zweifel oder Unsicherheit war, beginnt sich etwas zu weiten. Selbstführung ist nicht nur eine innere Haltung. Sie zeigt sich in unserem Blick, in unserer Sprache, in der Art, wie wir Räume betreten und wie wir sie halten.

Vielleicht ist dies der Moment, in dem du spürst: Ich möchte nicht mehr zurück in das Alte. Es ist kein dramatischer Bruch, sondern eine stille, aber klare Entscheidung. Für ein anderes Miteinander und für ein anderes Wirken.

Denn Selbstführung endet nicht bei dir. Sie ist ein Beitrag – wie ein Impuls, der weiterstrahlt und genau dort Veränderung ermöglicht, wo sie gebraucht wird.

1. Vom Ich zum Wir: Selbstführung wirkt nach außen

Der Beginn dieser Reise war das Aufwachen – begleitet von radikaler Ehrlichkeit mit sich selbst. Nicht hart, sondern feinfühlig. Kein innerer Kampf, sondern ein bewusstes Erkennen der eigenen Konditionierungen. Ein Wahrnehmen der Enge, die sie erzeugen. Ein Raum, in dem nicht Selbstkritik dominiert, sondern Mitgefühl für das eigene Menschsein.

Vielleicht erinnerst du dich: Erst wenn wir uns selbst wieder sehen können – jenseits der Rollen, die wir spielen – erkennen wir auch andere in ihrem Kern. Wir begegnen den Menschen nicht mehr durch die Linse von Funktion oder Status, sondern aus einem tieferen Wissen heraus: Wir alle sind auf dem Weg.

KAPITEL 10

Je klarer wir innerlich sind, desto klarer wird unser Blick nach außen. Unsere Werte geben Richtung, unsere Haltung gibt Halt. In der Führung heißt das: Wir werden zu einem verlässlichen Gegenüber. Nicht, weil wir alles wissen – sondern weil wir in uns ruhen.

Wie ein alter Baum, tief verwurzelt, biegsam im Wind. Er steht nicht allein – Bäume kommunizieren. Sie sind verbunden. So auch wir: Selbstführung ist kein Rückzug ins Ich, sondern ein Weg in die Verbundenheit. Deshalb gehört zum Gestalten immer auch die Einladung an andere. Wir nehmen mit – durch unser Sein, unsere Ausstrahlung, unsere Worte.

2. Kommunikation als Beitrag – Verkörperte Werte statt leerer Worte

Werte werden nicht durch Worte vermittelt. Sie werden spürbar – in unserer Präsenz, in der Art wie wir zuhören, wie wir sprechen, wie wir entscheiden.

Wenn ein Unternehmen beispielsweise „Kommunikation auf Augenhöhe“ als Leitwert benennt, aber von oben nach unten dominiert wird, entsteht ein Riss – eine Inkongruenz, die auf allen Ebenen spürbar ist. Doch wenn ich selbst beginne, meine Werte zu verkörpern – ehrlich, klar, offen – wird mein Sprechen zum Spiegel meiner inneren Haltung.

Was wäre, wenn wir in der Führung nicht mit Fakten beginnen würden, sondern mit Verbindung? Wenn wir erst das Feld der Beziehung stärken – bevor wir über Inhalte sprechen?

Genau hier liegt die Chance echter Kommunikation. Sie ist nicht Mittel zum Zweck, sondern Ausdruck von Beziehung. Sie entsteht dort, wo Menschen sich zuhören – ohne sofort zu antworten. Wo das Gesagte nachklingen darf. Wo Raum ist für Zwischentöne.

Kommunikationstools können hilfreich sein, ja. Aber sie entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie getragen werden von einer inneren Bereitschaft: wirklich zu hören, wirklich berührt zu werden. Das ist der Unterschied zwischen Information – und Resonanz.

3. Entscheidung für Präsenz – jeden Tag neu

Selbstführung ist keine einmalige Erkenntnis, sondern eine tägliche Entscheidung. Eine Entscheidung, präsent zu sein. Nicht im Sinne ständiger Kontrolle, sondern als wacher, zugewandter Mensch.

KAPITEL 10

Was verändert sich in dir, wenn du deine Führungsrolle nicht nur als Verantwortung, sondern als Beziehung begreifst?

Präsenz zeigt sich in den kleinen Momenten: im Gruß am Morgen, im Blickkontakt im Meeting, im offenen Ohr für Zwischentöne. Führung wird nicht dort spürbar, wo wir glänzen – sondern dort, wo wir wirklich da sind.

Diese Art der Präsenz braucht Struktur – aber eine dienende Struktur. Sie bietet Halt, aber keine Enge. Sie lässt Raum für Menschlichkeit, für Entwicklung, für Neues.

4. Das Nächste beginnt jetzt – und du bist Teil davon

Vielleicht spürst du: Es gibt kein Zurück. Und es braucht auch keines. Denn das, was vor uns liegt, ist nicht das Wiederholen des Alten – sondern das Gestalten des Neuen.

Die Art, wie wir miteinander umgehen. Wie wir sprechen. Wie wir Entscheidungen treffen. Wie wir zuhören. All das wird jetzt bedeutsam. All das wird zum Beitrag.

Ja, es braucht Mut. Denn das Neue ist noch nicht sichtbar. Aber es wird sichtbar – in dem Moment, in dem du beginnst, in dem du dich entscheidest und in dem du dein inneres Wissen ernst nimmst.

Vielleicht ist das der Moment, an dem du spürst: Ich will Teil davon sein. Ich will mitgestalten. Nicht irgendwann, sondern jetzt.

Und so beginnt das Nächste.

Nachwort – leise Nachklänge

Vielleicht hast du beim Lesen etwas gespürt.

Ein feines Klingen in dir. Ein Aufmerken. Ein Erinnern.

Nicht an etwas, das du erst lernen musst, sondern an etwas, das längst da ist. Tief in dir. Dieses Buch war keine Anleitung, keine Methode, kein Plan. Es war ein Gewebe aus Gedanken, Erfahrungen, innerem Wissen. Eine Einladung. Ein Raum.

Ich glaube zutiefst daran, dass Veränderung nicht entsteht, weil wir etwas perfekt verstanden haben – sondern weil wir bereit sind, in Kontakt zu gehen. Mit uns selbst, mit anderen und mit dem, was durch uns ins Leben kommen möchte.

Und so möchte ich dieses Buch nicht mit einem Schlusspunkt beenden. Sondern mit einem leisen Weiter.

Vielleicht bist du an einem Punkt, an dem du einfach nur wirken lassen möchtest. Vielleicht ist da ein Impuls, ein nächster Schritt, ein Wunsch nach Austausch. Vielleicht brauchst du noch Zeit – oder hast längst begonnen.

Was auch immer es ist:

Du bist willkommen.

Wenn du merkst, dass du tiefer gehen möchtest, dass du Begleitung suchst oder ein Gegenüber, mit dem du neue Perspektiven erschließen kannst – dann lass uns sprechen. Ein Erstgespräch ist jederzeit möglich. In Ruhe, ohne Druck, mit offenem Herzen.

Denn was wir brauchen, sind keine Heldinnen und Helden mit Antworten. Sondern Menschen mit Haltung, mit Mut und mit Herz.

Für das, was jetzt dran ist.

Hinweise & Kontakt

Vielen Dank fürs Lesen.

Wenn dich dieses Buch berührt, begleitet oder inspiriert hat, gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie wir in Kontakt bleiben oder gemeinsam weitergehen können:

- **Mentoring:** In einem geschützten Rahmen begleite ich Einzelpersonen, Führungskräfte und Teams auf dem Weg zu mehr Klarheit, Selbstführung und Verbundenheit im beruflichen Alltag.
- **Kostenfreies Erstgespräch:** Du möchtest herausfinden, ob ein gemeinsamer Weg möglich ist? Dann lade ich dich herzlich zu einem unverbindlichen Erstgespräch ein.
- **Digitaler Videokurs:** Für alle, die gerne selbstwirksam und im eigenen Tempo starten wollen, gibt es einen Online-Impuls-Kurs mit ausgewählten Inhalten aus diesem Buch.
- **Newsletter:** In meinem Newsletter teile ich regelmäßig Impulse, Erfahrungsräume, Termine und Texte, die dich in deiner Selbstführung stärken können.

Alle Informationen findest du auf meiner Website:

gudrun-spitzl.de

Rechtliche Hinweise

Dieses Buch ersetzt keine psychologische oder therapeutische Begleitung. Die Inhalte dienen der Selbstreflexion und persönlichen Entwicklung.

Alle Texte, Bilder und Inhalte unterliegen dem Urheberrecht. Jede Vervielfältigung – auch auszugsweise – bedarf der schriftlichen Genehmigung der Autorin.

Für die Angebote rund um Mentoring, Erstgespräch, Videokurs und Newsletter gelten die jeweiligen Datenschutzbestimmungen und AGB auf der Website.

UNTERNEHMENSKRAFT

RECHTLICHER HINWEIS / IMPRESSUM

Dieses Buch dient der persönlichen Inspiration, Reflexion und Weiterentwicklung. Es ersetzt keine medizinische, psychotherapeutische oder rechtliche Beratung. Alle Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird keine Gewähr übernommen.

© Gudrun Spitzl, 2026. Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigung, Verbreitung und öffentliche Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Autorin.

Verantwortlich im Sinne des § 5 DDG / § 55 RS+V:

Gudrun Spitzl-Taschenberger
Rudolstädter Str. 2
10713 Berlin
Deutschland

E-Mail: kontakt@gudrun-spitzl.de

Webseite: gudrun-spitzl.de

USt-IdNr.: DE 278 127 185

Plattform der EU-Kommission zur Online-Streitbeilegung (OS):

[EuropaSite relocation](#)

Zur Teilnahme an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle bin ich nicht verpflichtet und nicht bereit



**GUDRUN
SPITZL**

SELFLEADERSHIP & BUSINESS DEVELOPMENT