

LESEZEIT: CA. 8 MIN. – WISSEN – ESSAY

Resonante Führung

Warum emotionale Reife erst der Anfang ist

Emotionale Reife ist die Eintrittskarte, nicht das Ziel

Emotional unreife Führungskräfte lassen sich an vier Mustern erkennen: eingeschränkte Selbstwahrnehmung, chronische Überforderung, die Formel „Mehr = Besser“ und die Überzeugung, Gefühle hätten auf der Arbeit nichts zu suchen. Wer so führt, handelt aus einem emotionalen Defizit heraus - und verhindert damit etwas, das weit über gute Stimmung im Team hinausgeht: Resonanz.

Was resonante Führung ursprünglich bedeutet

Der Begriff „Resonanz“ stammt aus der Physik: Zwei Körper geraten in Resonanz, wenn sie mit derselben Frequenz mitschwingen - keiner erzwingt das beim anderen, es entsteht im Zusammenspiel. Genau dieses Bild liehen sich Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee 2002 für ihr Buch „Primal Leadership“ (deutsch: „Emotionale Führung“) aus, um zu beschreiben, was gute, auf emotionaler Intelligenz basierende Führung von bloßer Anweisung unterscheidet.

Sie unterscheiden sechs Führungsstile - vier davon nennen sie resonant: visionär, coachend, gefühlorientiert und demokratisch. Zwei weitere, fordernd und befehlend, bergen das Risiko der Dissonanz, wenn sie dauerhaft statt situativ eingesetzt werden.

Resonante Führung ist dabei kein eigenständiges Konzept neben emotionaler Intelligenz, sondern eng mit ihr verknüpft: Goleman entwickelt sie konsequent aus seinem eigenen EQ-Modell weiter. Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement sind exakt die vier Kompetenzfelder, die auch die vier resonanten Führungsstile tragen. Wer diese vier Bereiche nicht ausgebildet hat, kann visionär, coachend, gefühlorientiert oder demokratisch führen wollen - wird dabei aber, mangels EQ-Fundaments, eher in einen der beiden dissonanten Stile zurückfallen. Resonanz zeigt sich damit in der Führungspraxis dort, wo emotionale Intelligenz bereits gelebt wird.

Resonante Stile zahlen auf das gemeinsame Beziehungskonto ein, dissonante Stile heben davon ab. Das heißt nicht, dass fordernde oder befehlende Führung grundsätzlich falsch ist - in Krisensituationen oder bei Hochleistungsteams kann sie kurzfristig sogar notwendig sein. Problematisch wird es erst, wenn sie zum Dauerzustand wird, wie es die vier Muster emotional unreifer Führung beschreiben.

Boyatzis und McKee vertiefen das Konzept 2005 in ihrem Folgewerk „Resonant Leadership“ und liefern damit auch eine Erklärung für die chronische Überforderung, die emotional unreife Führung kennzeichnet: Sie nennen es das „Sacrifice Syndrome“ - einen Kreislauf aus Leistungsdruck, permanenter Selbstaufopferung und schleichender Dissonanz, der irgendwann auch resonante Führungskräfte erfasst, wenn Erneuerung fehlt. Ihr Gegenmittel sind drei Praktiken: Achtsamkeit, Hoffnung und Mitgefühl - bewusst eingesetzt, um den eigenen Zustand wahrzunehmen, bevor er sich unkontrolliert auf das Team überträgt.

Von der individuellen zur organisationalen Resonanz

Der Soziologe Hartmut Rosa hat gut zwei Jahrzehnte später denselben physikalischen Grundgedanken - das wechselseitige Mitschwingen, das sich nicht einseitig erzwingen lässt - als Gegenbegriff zur Entfremdung in die Soziologie übertragen: Resonanz als lebendige Beziehung zwischen einem Menschen und seiner Welt. Torsten Breden überträgt dieses Konzept in seinem 2025 erschienenen Buch „Resonanz in Unternehmen“ erstmals systematisch auf Führung und Organisationsentwicklung - und erweitert damit Golemans team-fokussiertes Modell um die Ebene der gesamten Organisation. Seine These: Viele Transformationsprozesse scheitern nicht an der Strategie, sondern daran, dass die Qualität der menschlichen Beziehungen im Veränderungsprozess vernachlässigt wird.

„Resonanz entsteht dort, wo sich etwas im Miteinander wirklich bewegt - spürbar für beide Seiten zugleich, nicht nur für eine.“

in Anlehnung an Breden (2025) nach Hartmut Rosa

Genau hier schließt sich der Kreis zur emotionalen Reife: Eine Führungskraft, die ihre eigenen Muster nicht kennt - die aus Perfektionismus, Jähzorn oder ständigem Anerkennungsbedürfnis heraus handelt -, kann diesen Möglichkeitsraum für Resonanz gar nicht erst öffnen. Emotionale Reife ist damit keine Alternative zu resonanter Führung, sondern ihre Voraussetzung.

Doch Selbstresonanz allein reicht nicht, um daraus etwas Geteiltes zu machen. Genau an diesem Übergang setzt Brené Browns Konzept der Wachstumsschmerzen an: Wachstum entsteht dort, wo wir uns unseren eigenen, oft unangenehmen Emotionen stellen - und das Zeigen der eigenen Verletzlichkeit ist der Moment, in dem aus stiller Selbstwahrnehmung überhaupt erst etwas Gemeinsames werden kann. Wer sich nicht zeigt, bleibt für andere unsichtbar. Resonanz setzt, wie Rosa betont, immer zwei voraus, die sich gegenseitig berühren lassen - Verletzlichkeit ist damit weniger ein Risiko der Führung als ihre Zugangsvoraussetzung.

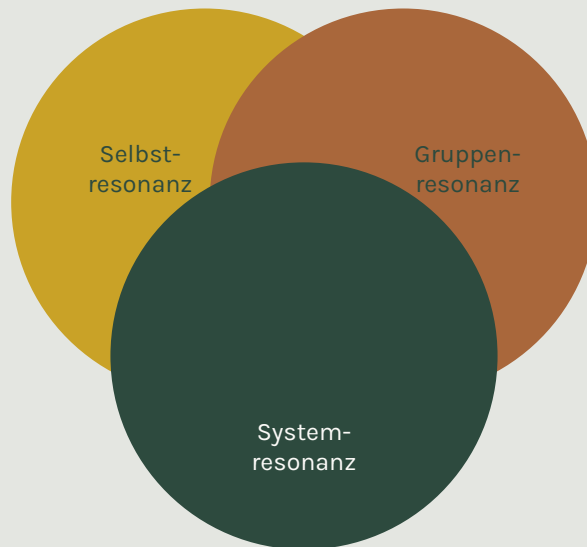
Was resonante Führung konkret bedeutet

Breden benennt fünf psychologische Bedingungen, die Resonanz in Organisationen wahrscheinlicher machen: menschliche Beziehungsqualität, psychologische Sicherheit, Sinnerfüllung, Selbstwirksamkeit und Ambiguitätstoleranz. Auffällig ist, wie nah diese fünf Bedingungen an dem liegen, was emotionale Führung ohnehin fordert - nur dass Resonanz einen Schritt weitergeht: Es geht nicht nur darum, dass eine Führungskraft emotional reif auftritt, sondern darum, ob im Miteinander tatsächlich etwas in Schwingung gerät. Emotionale Reife schafft die Voraussetzung dafür. Ob daraus Resonanz wird, entscheidet sich im gemeinsamen Moment - und lässt sich nicht von einer Seite allein herstellen.

Nach Breden lässt sich Resonanz auf drei Ebenen betrachten, die ineinandergreifen:

Die drei Resonanzachsen

in Anlehnung an Breden (2025) nach Hartmut Rosa



RESONANZ ENTSTEHT IM ZUSAMMENSPIEL

Selbstresonanz

Die Beziehung zu sich selbst - wie gut nehme ich meine eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Muster wahr, bevor ich mit anderen in Kontakt trete? Das ist exakt die Ebene, die emotionale Führung mit „Selbstwahrnehmung“ und dem Erkennen von „Negativ-Skripten“ meint.

Gruppenresonanz

Die Beziehungsqualität im Team - entsteht hier ein echter, wechselseitiger Austausch, oder bewegt sich nur eine Seite? Der von Daniel Goleman beschriebene Ripple-Effekt, wonach Führungskräfte die Emotionen ihres Teams stärker prägen als umgekehrt, macht deutlich, warum Selbst- und Gruppenresonanz nicht getrennt betrachtet werden können: Eine Führungskraft ohne Selbstresonanz überträgt ihre eigene Unruhe unweigerlich auf das Team.

Systemresonanz

Die Beziehungsqualität der Organisation als Ganzes zu ihrer Umwelt, ihren Kunden, ihrem Markt. Breden führt hierzu das Bild der „Resonanzkreise“ ein - wiederkehrende Formate, die über wechselnde Veränderungsvorhaben hinweg Stabilität und Verbundenheit schaffen, ähnlich wie ein fester Gesprächsrhythmus in einem Team Vertrauen aufbaut, das über den einzelnen Anlass hinausträgt.

Kanarienvögel und Resonanzkreise

Die Bergbau-Metapher der Kanarienvögel - ihr Verstummen als Frühwarnzeichen für steigenden Gasgehalt - beschreibt im Kern eine Fähigkeit zur Gruppenresonanz: kleine Verschiebungen im emotionalen Klima wahrzunehmen, bevor sie zum offenen Problem werden. Bredens „Resonanzkreise“ geben dieser Wahrnehmungsfähigkeit eine Struktur. Statt darauf zu vertrauen, dass eine Führungskraft die Stimmung im Team beiläufig „mitbekommt“, schaffen feste, wiederkehrende Formate einen verlässlichen Ort, an dem diese Wahrnehmung überhaupt stattfinden kann - gerade in Phasen ständig wechselnder Veränderungsvorhaben, in denen sonst nichts stabil bleibt.

Resonantes Change-Management unterscheidet sich damit von klassischen Veränderungsmodellen: Es behandelt die Transformation des sozialen Raums als gleichberechtigt zur inhaltlichen Veränderung - nicht als weiches Beiwerk, das nach der eigentlichen Sacharbeit noch erledigt wird.

Praxis: Resonante Führung entwickeln

01 Bei der Selbstresonanz beginnen.

Gefühle beim Namen nennen, den eigenen Verstand als beobachtbares „Gegenüber“ betrachten, Negativ-Skripte aus der eigenen Geschichte identifizieren. Ohne Selbstresonanz bleibt jede Bemühung um Team- oder Systemresonanz Fassade.

02 Irritationen auf der Beziehungsebene ernst nehmen.

Sie sind die Kanarienvögel der Gruppenresonanz - ein früher, oft unscheinbarer Hinweis darauf, dass etwas nicht stimmt, lange bevor daraus ein offener Konflikt wird. In Organisationen sollte daher das Prinzip gelten: „Störungen auf der Beziehungsebene haben Vorrang.“

03 Feste Formate statt beiläufiger Gespräche.

Resonanzkreise - wiederkehrende, geschützte Gesprächsräume - schaffen die Verlässlichkeit, die Resonanz erst ermöglicht. Spontane „Tür-und-Angel“-Gespräche reichen dafür nicht.

04 Sich selbst mit Schwächen und Verletzlichkeit zeigen.

Authentizität ist kein Führungsstil-Accessoire, sondern die Bedingung dafür, dass sich auch andere zeigen können. Brené Brown nennt diesen Moment „Wachstumsschmerz“ - unangenehm im Augenblick, aber der eigentliche Hebel für echte Verbindung statt nur höflicher Distanz.

05 Gefühle als Antriebskräfte behandeln, nicht als Störung.

Ein Unternehmen als „lebendiger Organismus“ - dieses Bild trägt weiter, wenn man es um die Systemebene ergänzt: Auch die Organisation als Ganzes steht in Resonanz oder Entfremdung zu ihrer Umwelt.

Was das für Nachfolge und KI-Transformation bedeutet

In der Unternehmensnachfolge liegt der Wert der drei Resonanzachsen genau in ihrer Reihenfolge. Eine Übergabe scheitert selten an der Systemebene - am Vertrag, an der Struktur. Sie scheitert, wenn Selbstresonanz fehlt (der Übergeber kennt die eigenen Loslass-Muster nicht) und deshalb auch keine Gruppenresonanz zwischen den Generationen entstehen kann. Resonanzkreise - feste, wiederkehrende Gesprächsformate zwischen Übergeber und Nachfolger, unabhängig vom aktuellen Sachthema - sind genau das Instrument, das in vielen Übergabeprozessen fehlt und das eine moderierte Begleitung leisten kann.

In der KI-Transformation macht die Unterscheidung der drei Achsen sichtbar, wo KI ansetzen kann und wo nicht. Systemresonanz - wie eine Organisation auf Marktveränderungen reagiert - lässt sich durch Daten und Analyse unterstützen. Selbst- und Gruppenresonanz nicht: Sie entstehen ausschließlich im gelebten Miteinander. Das ist der eigentliche Kern von „Mensch führt. Maschine dient.“ - nicht als Abgrenzung gegen Technologie, sondern als Klärung, auf welcher Ebene Führung stattfindet, die keine Maschine übernehmen kann.

Message-to-Go

Emotionale Reife ist die Voraussetzung für Resonanz, aber nicht deren Garantie. Resonanz entsteht nicht durch eine einzelne emotional reife Führungskraft, sondern im Zusammenspiel von Selbst-, Gruppen- und Systemresonanz - und sie lässt sich, wie Rosa und Breden betonen, nicht erzwingen, sondern nur ermöglichen.

Wer als Führungskraft bei sich selbst beginnt, feste Räume für echten Austausch schafft und die Systemebene nicht aus dem Blick verliert, schafft die Bedingungen, unter denen Resonanz entstehen kann - im Team wie in der gesamten Organisation.

Quellen: Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal Leadership / dt. Emotionale Führung. Boston: Harvard Business School Press. - Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston: Harvard Business School Press. - Breden, T. (2025). Resonanz in Unternehmen. Menschliche Beziehungen als Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung. München: Vahlen. - Rosa, H., Resonanztheorie (zitiert nach Breden, 2025). - Brown, B., zu Authentizität und Wachstumsschmerzen. - Scazzero, P., zum Umgang mit eigenen emotionalen Mustern.