




ADRIAN SIDLER



# Individuelle und methodische Kompetenzen von Führungskräften

Sie können alles werden,  
was Sie sein wollen.

Entscheiden Sie sich.

## Impressum

ADRIAN SIDLER, [www.adriansidler.com](http://www.adriansidler.com)

2018

Der nachfolgende Text ist in männlicher Form verfasst. Auf männlich-weibliche Doppelformen und Mehrzahlennungen wird aufgrund der besseren Lesbarkeit verzichtet.

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort.....	5
1. Mensch-Produkt-MODELL .....	7
1.1. EIAM-Model Charaktertyp .....	11
1.2. Numerologie .....	18
1.3. Tiroler Zahlenrad .....	22
1.4. Human design .....	24
2. Entwicklung .....	29
3. Arbeit, Pareto-Prinzip und Parkinsonsches Gesetz .....	35
4. Werte .....	39
5. Kommunikation.....	43
5.1. Präsentieren .....	45
5.2. Netzwerken .....	51
5.3. Moderieren .....	55
5.4. Feedbacken.....	58
6. Führung .....	61
6.1. Die Rolle der Führung .....	62
6.2. Kompetenzenhaus .....	63
6.3. Reifegrad.....	64
6.4. Entscheiden.....	67
6.5. Führungsgrundlagen .....	71
6.6. Führungsweisen .....	73
6.7. Führungseigenschaften.....	79
7. Weisheit und Intuition .....	81
7.1. Erwarten-Werten-Urteilen.....	82
7.2. Gefühle und Emotionen.....	84
7.3. Mut und Bewusstsein .....	88
7.4. Zen .....	90
7.5. Work-life-balance .....	91
8. Samurai-Leader .....	93
8.1. Führen ohne zu führen .....	94
8.2. Der gelassene Samurai Leader.....	99
8.3. Der loyale Samurai Leader.....	100
8.4. Der wahre Samurai Leader .....	105
8.5. Samurai Leader und EIAM-Modell .....	106
9. Strategische Planung .....	109
9.1. Individuelle Vision.....	111
9.2. Auswählen Verantwortliche .....	112
9.3. Erarbeiten SWOT .....	115
9.4. Erarbeiten Werte und Vision .....	116
9.5. Definieren Ziele .....	120
9.6. Erarbeiten Strategien aus SWOT .....	122
9.7. To-Do-Liste und Controlling .....	124
Literatur.....	128



# Vorwort

Viele Menschen glauben, dass Führungskompetenzen etwas sind, was einige haben und andere nicht. Sie gehen davon aus, dass Leader geboren werden und nicht gemacht. Jeder von uns hat das Potential geradezustehen, ein Licht für andere zu sein, eine klare Vision und Ziele zu definieren und Verantwortung zu übernehmen. In jedem Menschen steckt ein innerer Leader, der darauf wartet, aufzuwachen und zu wachsen.

Jeder Mensch wird mit bestimmten Fähigkeiten geboren. Diese müssen nur entdeckt werden. Doch die Gesellschaft lässt dies nicht zu. Das ist gefährlich, gefährlich für Kirche, Staat, Tradition. Denn ein Mensch, der seine wahren Fähigkeiten entdeckt, entwickelt seine Individualität. Er ist nicht abergläubisch und lässt sich nicht ausbeuten. Er lässt sich nicht führen wie Herdenvieh, er lässt sich nichts befehlen und kann nicht herumkommandiert werden. Er lässt sich von seinem eigenen Licht leiten und lebt so, wie es ihm selbst von innen heraus richtig erscheint, intuitiv. Sein Leben ist von grosser Schönheit und Integrität. Aber genau davor hat die Gesellschaft Angst.

Menschen mit Integrität entwickeln Individualität. Leider ist die Gesellschaft heute am Individuum noch nicht interessiert. Statt Individualität bringt einem die Gesellschaft Persönlichkeit bei. Das Wort stammt von „persona“ ab, und das bedeutet „Maske“. Der Mensch will keine Maske sein, er will Individualität, Einzigartigkeit.

Das vorliegende Buch „Individuelle und methodische Fähigkeiten von Führungskräften“ hilft Ihnen, Ihre individuellen Fähigkeiten zu entwickeln. Sie werden klar erkennen wer Sie sind, was Sie erfüllt und was Ihnen hilft in Ihre Kraft zu kommen. Eine wahre Führungskraft zu werden, ein Anführer und nicht ein Ausführender. Und was immer es ist – es ist für jeden Einzelnen etwas anderes. Das ist die Bedeutung des Wortes „Individuum“, dass jeder Mensch ein „Einzelwesen“, also einzigartig ist.

Haben Sie Mut Ihre Einzigartigkeit zu suchen und entdecken, so kann für Sie beim Lesen und Umsetzen ein Abenteuer beginnen.

Adrian Sidler

Eine neue Idee  
wird in der ersten Phase belächelt,

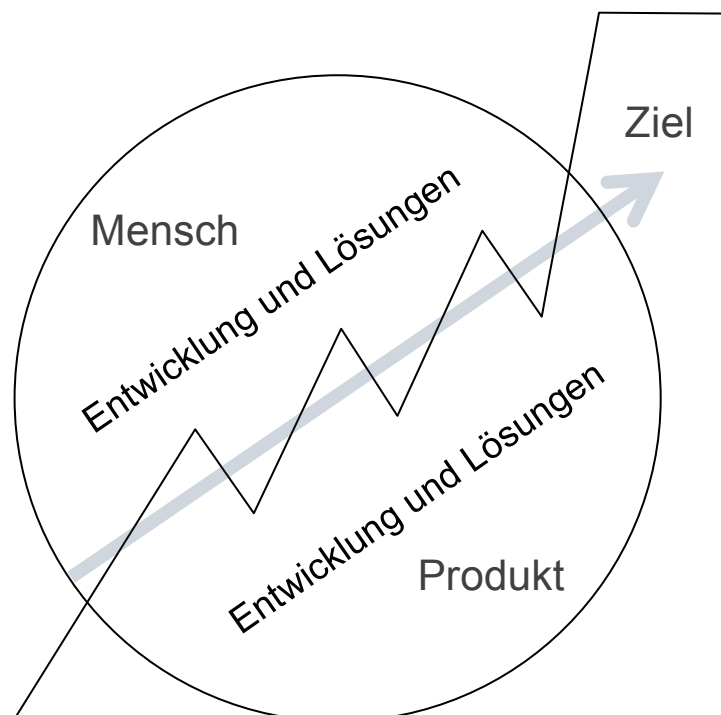
in der zweiten Phase  
bekämpft,

in der dritten Phase  
waren alle immer schon begeistert von ihr.

# 1. Mensch-Produkt-MODELL

Unternehmensentwicklung wird meist an den Zahlen abgelesen. Es ist darum gar nicht verwunderlich, dass die meisten Unternehmen an Zahlen interessiert sind anstatt an den richtigen Lösungen. Denn wenn die richtigen Lösungen erbracht werden, kommen die Zahlen von alleine. Durch die Jagd nach Zahlen kommen wir nicht zu Lösungen, sondern zu Problemen.

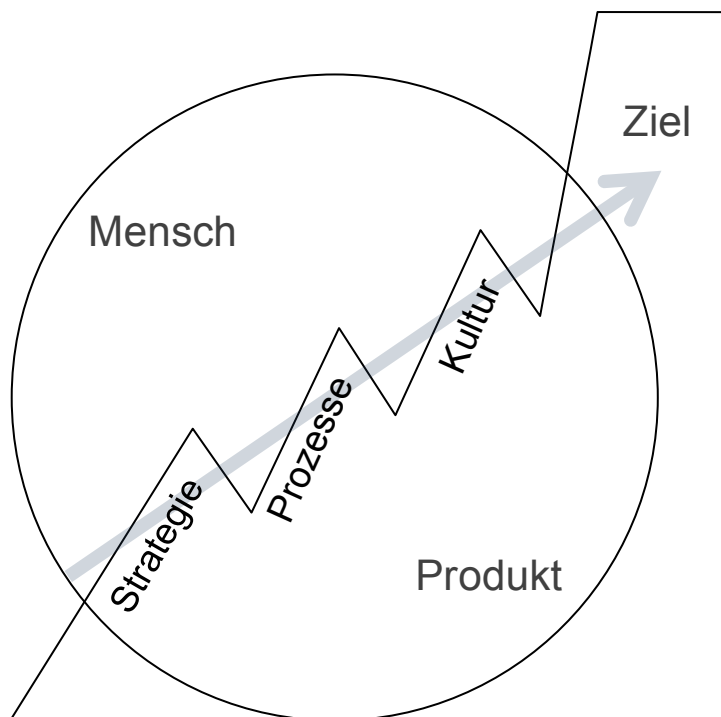
Wenn wir die Lösungen an sich betrachten, wird die meiste Aufmerksamkeit oft den Produkten zugewandt. Die Unternehmen sind bereit, Unmengen an Geldern in Produkte zu investieren. Obwohl der Mensch ein genauso wichtiger oder sogar wichtigerer Faktor ist als das Produkt, fehlt immer noch die Bereitschaft, in den Menschen zu investieren.



Die Unternehmen sind noch nicht in der Lage abzuschätzen, wo ihr Entwicklungspotential liegt. Manche müssen mehr in die Produkte, andere mehr in die Menschen investieren, um dadurch das Gleichgewicht zu schaffen und wirklich produktiv zu sein.

Dadurch, dass wir festgestellt haben, dass der Mensch genauso wichtig ist wie das Produkt, müssen wir jetzt die entsprechende Strategie, die Prozesse und die Kultur definieren.

Die Strategie und die Prozesse müssen so gestaltet werden, dass weder der Mensch noch das Produkt vernachlässigt oder bevorzugt werden, um die Entwicklung des Unternehmens zu gewährleisten.

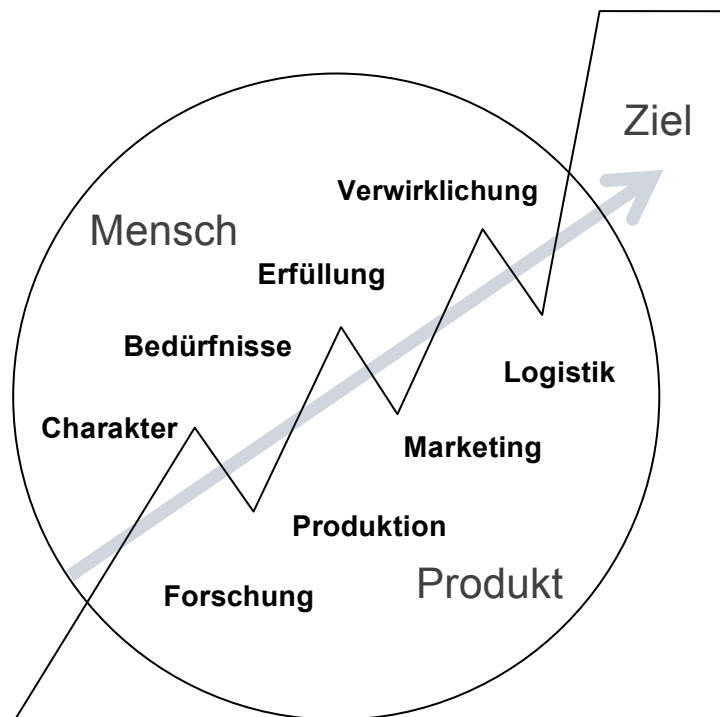


Dementsprechend muss die Kultur menschenfreundlich und wertschätzend sein sowie einen produktiven und wertschöpfenden Ansatz verfolgen, mit Kopf und mit Herz.



Durch die Industrialisierung und Technokratisierung haben die Unternehmen der Produktentwicklung mehr Gewicht gegeben und es verpasst, die Entwicklung des Menschen genauso voranzubringen. Das folgende MPD-Modell zeigt uns auf, dass der Mensch genauso wie das Produkt an Entwicklung bedarf und Teil des Systems ist.

Heute wissen wir, dass in Unternehmen die Forschung, die Produktion, das Marketing und die Logistik zentrale Rollen spielen. Aber wir wissen immer noch nicht, wie wir mit dem Menschen im Unternehmen umgehen sollen.



Um den Menschen zu entwickeln, müssen wir gezielt seinem Charakter begegnen, seine Bedürfnisse wahrnehmen, seine Erfüllung sicherstellen und seine Verwirklichung im System ermöglichen. Das Einzigartige in jedem Menschen entdecken und so die Produktivität des einzelnen Individuums erhöhen. Denn wer Freude und Erfüllung an seiner Arbeit hat, ist kreativ und voller schöpferkraft.

## Menschen und Ziele

Wir benötigen den Menschen genauso wie das „Ziel“, das uns als Mitarbeitende zusammenbringt. Darum sind beide genauso wichtig. Als Führungskraft muss man besorgt sein, ein Gleichgewicht zu erhalten. Man muss sicherstellen, dass es den Mitarbeitern gut geht, diese begeistert sind und ihre individuellen Fähigkeiten entfalten können, um das Unternehmensziel ohne Umwege zu erreichen. Schliesslich ist es so,

- dass es ohne Menschen keine Arbeit gibt und „Ziele“ in Unternehmen ohne den Menschen nicht erreicht werden können.
- dass ohne klar definierte „Ziele“ in Unternehmen keine produktive Arbeit durch den Menschen erbracht werden kann.
- und, dass Gruppen einen Leader brauchen um produktiv und lösungsorientiert zu arbeiten.

## Steht der Mensch im Mittelpunkt oder ist er nur Mittel?

Man hört immer wieder, dass bei der Führung der „Mensch“ im Mittelpunkt gestellt werden muss, denn schliesslich dreht sich alles um den Menschen.

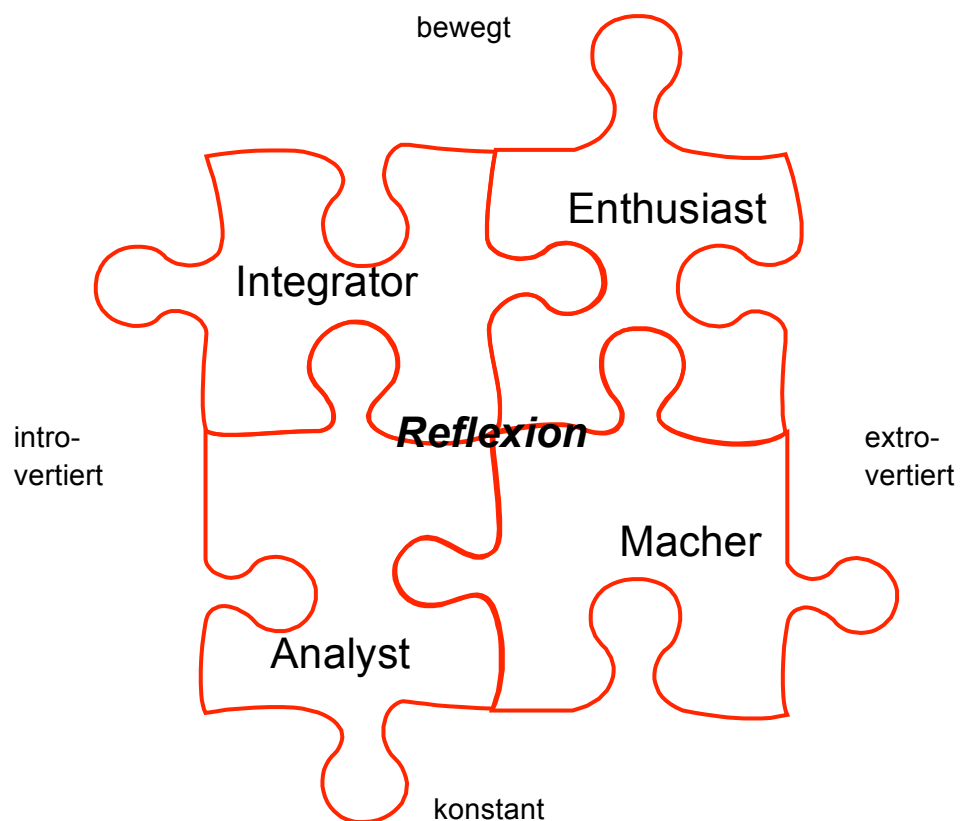
Auf den ersten Blick wird klar, dass zur Erreichung des Ziels die Zufriedenheit der Mitarbeiter keinen Selbstzweck darstellt, sondern ein Mittel. Theoretisch ist jeder austauschbar.

Auf den zweiten Blick muss man feststellen, dass diese Rechnung nicht aufgeht. In der Zeit der Individualisierung gewinnen weiche Faktoren immer mehr an Wichtigkeit. Ein Mitarbeiter hat z.B. eine Lohnsumme von CHF 80'000 pro Jahr, ein Spitzen-Mitarbeiter kann bei CHF 120'000 beginnen und CHF 200'000.- über-treffen. Es wäre leichtsinnig zu sagen, dass solch ein Mitarbeiter nach dem hohen Aufwand, der für seine Einführung, Eingliederung, usw. erbracht worden ist, austauschbar wäre. Gerade, weil wir in einer Zeit leben, in der unternehmerische und gut qualifizierte Mitarbeiter immer rarer werden.

## 1.1. EIAM-Model Charaktertyp

### Vier Charaktertypen

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, die Charaktere und Verhaltensweisen der Menschen einzuordnen und die Selbstreflexion zu fördern. Für Sie geht es einerseits darum, die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen im Alltag zu reflektieren, andererseits um die Fähigkeit, sich in die verschiedenen Mitarbeiter Charaktere einzufühlen. Jeder Mensch hat alle vier Charakter-Ausprägungen, aber eine ist in der Regel etwas ausgeprägter. Wir schlagen folgende vier Typen vor: Enthusiast, Integrator, Analyst und Macher.



Selbstreflexion ist das Nachdenken über sich Selbst und bedeutet, sich bewusst werden, wie Sie selber und die Mitmenschen funktionieren. Z.B., wie die vier Charaktertypen ausgeprägt sind und wie Zusammenarbeit verbessert werden kann.

## Stärken

Die folgenden Stärken der vier Charakter-Typen erfolgen bewusst sehr pointiert, um die Unterschiede deutlich hervorzuheben. In der Praxis zeigt jeder Mensch Eigenschaften aus jedem Typen.

Je nach Situation und Rolle im beruflichen oder privaten Umfeld tritt jedoch einer dieser Stile öfter zutage.

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Stärken	- begeisterungs- fähig - mitreissend - strahlend - optimistisch - kreativ	- warmherzig - harmoniebetont - zuverlässig - kooperativ solidarisch	- überlegt - logisch - diszipliniert - prüfend abwägend	- zielorientiert - selbstsicher - geradlinig - rasch - energievoll

Frage: Kennen Sie Ihre Stärken?

Übung: Denken Sie darüber nach, welche Stärken Ihre Vorbilder ausweisen.

## Kommunikation

Gerade wegen der Individualisierung wird es immer wichtiger werden, dass wir uns selber und unsere Mitmenschen, unser Team, besser kennen lernen. Auf der menschlichen und sachlichen Ebene zeigt jeder Charaktertyp nach EIAM seine individuelle Kommunikationsweise.

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Kommunikation	- schnell - redegewandt - spontan	- vernetzend - solidarisch - gefühlsbetont	- argumentierend - spricht wenig, aber bestimmt - trägt ruhig vor	- ausdrucksstark - überzeugend - guter Redner

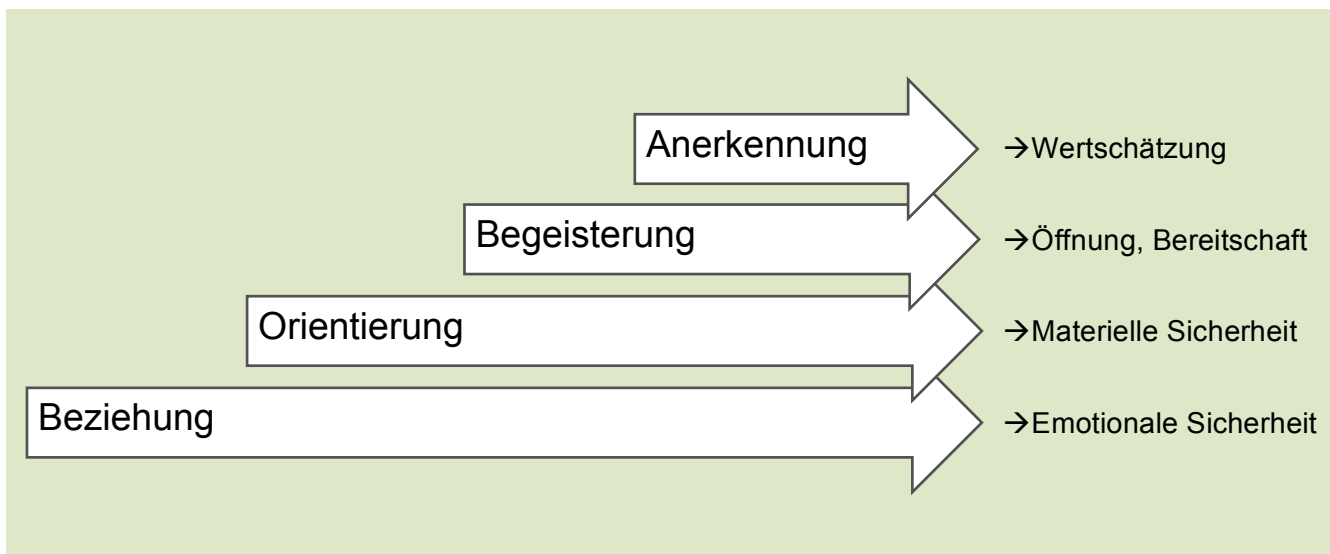
Frage: Kennen Sie Ihre Kommunikationsweise?

## Grundbedürfnisse

Menschliche Grundbedürfnisse sind Bedürfnisse, die bei allen Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung zu Schädigungen der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens führen (nach Grawe).

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Grundbedürfnisse	- Begeisterung	- Beziehung	- Orientierung	- Anerkennung

Jeder Mensch weist immer alle vier Grundbedürfnisse auf. Je nach Charaktertyp ist eines jedoch stärker ausgeprägt. Der Analyst z.B. muss mehr Beziehung schaffen.



Die obigen Grundbedürfnisse sind emotionaler und nicht existenzieller Natur.

Frage: Kennen Sie Ihre Grundbedürfnisse?

## EIAM-Modell Selbstbild

<b>Charaktertyp</b>	<b>Enthusiast</b>	<b>Integrator</b>	<b>Analyst</b>	<b>Macher</b>
Talente/ Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> begeisterungsfähig <input type="checkbox"/> mitreissend <input type="checkbox"/> strahlend <input type="checkbox"/> optimistisch <input type="checkbox"/> kreativ	<input type="checkbox"/> warmherzig <input type="checkbox"/> harmoniebetont <input type="checkbox"/> zuverlässig <input type="checkbox"/> kooperativ <input type="checkbox"/> solidarisch	<input type="checkbox"/> überlegt <input type="checkbox"/> logisch <input type="checkbox"/> diszipliniert <input type="checkbox"/> prüfend <input type="checkbox"/> abwägend	<input type="checkbox"/> zielorientiert <input type="checkbox"/> selbstsicher <input type="checkbox"/> geradlinig <input type="checkbox"/> rasch <input type="checkbox"/> energievoll
Verhaltensweisen	<input type="checkbox"/> bewegt <input type="checkbox"/> extrovertiert	<input type="checkbox"/> bewegt <input type="checkbox"/> introvertiert	<input type="checkbox"/> konstant <input type="checkbox"/> introvertiert	<input type="checkbox"/> konstant <input type="checkbox"/> extrovertiert
Grundbedürfnisse	<input type="checkbox"/> Begeisterung	<input type="checkbox"/> Beziehung	<input type="checkbox"/> Orientierung	<input type="checkbox"/> Anerkennung
Kommunikation	<input type="checkbox"/> schnell <input type="checkbox"/> reddegewandt <input type="checkbox"/> spontan	<input type="checkbox"/> vernetzend <input type="checkbox"/> solidarisch <input type="checkbox"/> gefühlsbetont	<input type="checkbox"/> argumentierend <input type="checkbox"/> trägt ruhig vor <input type="checkbox"/> spricht wenig, aber bestimmt	<input type="checkbox"/> ausdrucksstark <input type="checkbox"/> überzeugend <input type="checkbox"/> guter Redner
Schwächen	<input type="checkbox"/> naiv <input type="checkbox"/> rastlos <input type="checkbox"/> undiszipliniert <input type="checkbox"/> unorganisiert <input type="checkbox"/> zerstreut	<input type="checkbox"/> unbeteiligt <input type="checkbox"/> geistig starr <input type="checkbox"/> langsam <input type="checkbox"/> gleichgültig <input type="checkbox"/> träge	<input type="checkbox"/> verschlossen <input type="checkbox"/> kleinlich <input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> misstrauisch <input type="checkbox"/> stur	<input type="checkbox"/> überheblich <input type="checkbox"/> dominierend <input type="checkbox"/> herrisch <input type="checkbox"/> aufbrausend <input type="checkbox"/> manipulierend
Neigungen dadurch Folgen	<input type="checkbox"/> Denken <input type="checkbox"/> Sorgen	<input type="checkbox"/> Fühlen <input type="checkbox"/> Schmerz	<input type="checkbox"/> Handeln <input type="checkbox"/> Sturheit	<input type="checkbox"/> Wollen <input type="checkbox"/> Ärger
Problemfelder	<input type="checkbox"/> Burnout	<input type="checkbox"/> Mobbing	<input type="checkbox"/> Stress	<input type="checkbox"/> Fehlende Wertschätzung

Frage: Wer bin ich?

Aufgabe: Schätzen Sie sich selber ein. Kreuzen Sie pro Zeile Linie eine bis zwei von vier Eigenschaften an.

## EIAM-Modell Fremdbild

<b>Charaktertyp</b>	<b>Enthusiast</b>	<b>Integrator</b>	<b>Analyst</b>	<b>Macher</b>
Talente/ Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> begeisterungsfähig <input type="checkbox"/> mitreissend <input type="checkbox"/> strahlend <input type="checkbox"/> optimistisch <input type="checkbox"/> kreativ	<input type="checkbox"/> warmherzig <input type="checkbox"/> harmoniebetont <input type="checkbox"/> zuverlässig <input type="checkbox"/> kooperativ <input type="checkbox"/> solidarisch	<input type="checkbox"/> überlegt <input type="checkbox"/> logisch <input type="checkbox"/> diszipliniert <input type="checkbox"/> prüfend <input type="checkbox"/> abwägend	<input type="checkbox"/> zielorientiert <input type="checkbox"/> selbstsicher <input type="checkbox"/> geradlinig <input type="checkbox"/> rasch <input type="checkbox"/> energievoll
Verhaltensweisen	<input type="checkbox"/> bewegt <input type="checkbox"/> extrovertiert	<input type="checkbox"/> bewegt <input type="checkbox"/> introvertiert	<input type="checkbox"/> konstant <input type="checkbox"/> introvertiert	<input type="checkbox"/> konstant <input type="checkbox"/> extrovertiert
Grundbedürfnisse	<input type="checkbox"/> Begeisterung	<input type="checkbox"/> Beziehung	<input type="checkbox"/> Orientierung	<input type="checkbox"/> Anerkennung
Kommunikation	<input type="checkbox"/> schnell <input type="checkbox"/> redegewandt <input type="checkbox"/> spontan	<input type="checkbox"/> vernetzend <input type="checkbox"/> solidarisch <input type="checkbox"/> gefühlsbetont	<input type="checkbox"/> argumentierend <input type="checkbox"/> trägt ruhig vor <input type="checkbox"/> spricht wenig, aber bestimmt	<input type="checkbox"/> ausdrucksstark <input type="checkbox"/> überzeugend <input type="checkbox"/> guter Redner
Schwächen	<input type="checkbox"/> naiv <input type="checkbox"/> rastlos <input type="checkbox"/> undiszipliniert <input type="checkbox"/> unorganisiert <input type="checkbox"/> zerstreut	<input type="checkbox"/> unbeteiligt <input type="checkbox"/> geistig starr <input type="checkbox"/> langsam <input type="checkbox"/> gleichgültig <input type="checkbox"/> träge	<input type="checkbox"/> verschlossen <input type="checkbox"/> kleinlich <input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> misstrauisch <input type="checkbox"/> stur	<input type="checkbox"/> überheblich <input type="checkbox"/> dominierend <input type="checkbox"/> herrisch <input type="checkbox"/> aufbrausend <input type="checkbox"/> manipulierend
Neigungen dadurch Folgen	<input type="checkbox"/> Denken <input type="checkbox"/> Sorgen	<input type="checkbox"/> Fühlen <input type="checkbox"/> Schmerz	<input type="checkbox"/> Handeln <input type="checkbox"/> Sturheit	<input type="checkbox"/> Wollen <input type="checkbox"/> Ärger
Problemfelder	<input type="checkbox"/> Burnout	<input type="checkbox"/> Mobbing	<input type="checkbox"/> Stress	<input type="checkbox"/> Fehlende Wertschätzung

**Aufgabe:** Lassen Sie sich von einem anderen Menschen einschätzen. Kreuzen Sie pro Zeile Linie eine bis zwei von vier Eigenschaften an.

## EIAM-Modell Fremdbild

<b>Charaktertyp</b>	<b>Enthusiast</b>	<b>Integrator</b>	<b>Analyst</b>	<b>Macher</b>
Talente/ Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> begeisterungs- <input type="checkbox"/> fähig <input type="checkbox"/> mitreissend <input type="checkbox"/> strahlend <input type="checkbox"/> optimistisch kreativ	<input type="checkbox"/> warmherzig <input type="checkbox"/> harmoniebetont <input type="checkbox"/> zuverlässig <input type="checkbox"/> kooperativ <input type="checkbox"/> solidarisch	<input type="checkbox"/> überlegt <input type="checkbox"/> logisch <input type="checkbox"/> diszipliniert <input type="checkbox"/> prüfend <input type="checkbox"/> abwägend	<input type="checkbox"/> zielorientiert <input type="checkbox"/> selbstsicher <input type="checkbox"/> geradlinig <input type="checkbox"/> rasch <input type="checkbox"/> energievoll
Verhaltens- weisen	<input type="checkbox"/> bewegt <input type="checkbox"/> extrovertiert	<input type="checkbox"/> bewegt <input type="checkbox"/> introvertiert	<input type="checkbox"/> konstant <input type="checkbox"/> introvertiert	<input type="checkbox"/> konstant <input type="checkbox"/> extrovertiert
Grund- bedürfnisse	<input type="checkbox"/> Begeisterung	<input type="checkbox"/> Beziehung	<input type="checkbox"/> Orientierung	<input type="checkbox"/> Anerkennung
Kommuni- kation	<input type="checkbox"/> schnell <input type="checkbox"/> redegewandt <input type="checkbox"/> spontan	<input type="checkbox"/> vernetzend <input type="checkbox"/> solidarisch <input type="checkbox"/> gefühlsbetont	<input type="checkbox"/> argumentierend <input type="checkbox"/> trägt ruhig vor <input type="checkbox"/> spricht wenig, aber bestimmt	<input type="checkbox"/> ausdrucksstark <input type="checkbox"/> überzeugend <input type="checkbox"/> guter Redner
Schwächen	<input type="checkbox"/> naiv <input type="checkbox"/> rastlos <input type="checkbox"/> undiszipliniert <input type="checkbox"/> unorganisiert <input type="checkbox"/> zerstreut	<input type="checkbox"/> unbeteiligt <input type="checkbox"/> geistig starr <input type="checkbox"/> langsam <input type="checkbox"/> gleichgültig <input type="checkbox"/> träge	<input type="checkbox"/> verschlossen <input type="checkbox"/> kleinlich <input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> misstrauisch <input type="checkbox"/> stur	<input type="checkbox"/> überheblich <input type="checkbox"/> dominierend <input type="checkbox"/> herrisch <input type="checkbox"/> aufbrausend <input type="checkbox"/> manipulierend
Neigungen dadurch Folgen	<input type="checkbox"/> Denken <input type="checkbox"/> Sorgen	<input type="checkbox"/> Fühlen <input type="checkbox"/> Schmerz	<input type="checkbox"/> Handeln <input type="checkbox"/> Sturheit	<input type="checkbox"/> Wollen <input type="checkbox"/> Ärger
Problem- felder	<input type="checkbox"/> Burnout	<input type="checkbox"/> Mobbing	<input type="checkbox"/> Stress	<input type="checkbox"/> Fehlende Wertschätzung

**Aufgabe:** Lassen Sie sich von einem anderen Menschen einschätzen. Kreuzen Sie pro Zeile Linie eine bis zwei von vier Eigenschaften an.



Manipulation ist immer dann gegeben,  
wenn Sie Menschen zu etwas bewegen möchten,  
was nur für Sie selber gut ist.

Motivation ist immer dann gegeben,  
wenn Sie Menschen zu etwas bewegen möchten,  
das für diese das Beste ist.

Karl PilsI

## 1.2. Numerologie

Jahrhundertlang haben Beobachter der menschlichen Natur nach einem gemeinsamen Nenner gesucht, um die Kräfte besser verstehen zu können, von denen die menschliche Individualität geprägt wird. Dan Millman stellt im Buch „Die Lebenszahl als Lebensweg“ (Quelle) eine alte, auf pythagoräische Weisheit beruhende Methode vor, wie du dein Leben angesichts der besonderen Herausforderungen der heutigen Zeit eine neue Bedeutung und Richtung geben kannst.

Die Berechnung der Lebenszahl erfolgt anhand des Geburtsdatums eines Menschen, eine drei- oder vierstellige Lebenszahl und bezieht aus dieser Lebenszahl bedeutungsvolle Informationen über die Lebensbestimmung des betreffenden Menschen.

Das Verfahren ist einfach. Jeder, der eine Reihe von Zahlen addieren kann, wird auch innerhalb weniger Sekunden eine Lebenszahl bestimmen, wenn er sechs einfache Schritte beherrscht:

1. Prüfe dein Geburtsdatum und schreibe alle Zahlen nacheinander auf.
2. Zähl alle Ziffern deines Geburtsdatums zusammen, um deine Lebenszahl zu errechnen. Beispiel: 30.4.1979 ->  $3+0+4+1+9+7+9 = 33$ .
3. Dann zähle die Ziffern des entstandenen Resultates nochmals zusammen:  $3+3 = 6$
4. Daraus folgt deine Lebenszahl 33/6.
5. Prüfe die Zahlen nochmals.
6. Mit Hilfe der Lebenszahl findest du zu deinen Hauptlebens Themen, zu deinen Kernfragen und –antworten und entdeckst von neuem deine angeborenen Begabungen. Die Lebenszahlen enthüllen dir auch ein besseres Verständnis für deine Mitmenschen und du kannst Bereiche wie Gesundheit, Partnerschaft, Beruf und Geld neu ordnen.

**Aufgabe:** Wer bin ich?

Wie sieht meine Lebenszahl aus?

Vorname und Name: .....

Geburtsdatum .....

Quersumme:  $\_ + \_ + \_ + \_ + \_ + \_ + \_ + \_ = \_ \_$

Endsumme: Addition Quersumme =  $\_ + \_ = \_ \_$

Lebenszahl: Quersumme/Endsumme =  $\_ \_ / \_ \_$

## Eigenschaften der Grundzahlen

Wenn wir allmählich tiefer in die Kräfte, die Probleme und Bedeutungen jeder Ziffer eindringen, dürfen wir nicht vergessen, dass die Neigungen und Fähigkeiten, die mit der jeweiligen Grundzahl verbunden sind, schon klar zutage getreten oder noch verborgen sein können.

Faktoren wie der familiäre Hintergrund, die individuellen Gewohnheiten und das Selbstwertgefühl nehmen Einfluss darauf, wie und wann sich diese Grundenergien in unserem Leben manifestieren.

### 1: Kreativität und Zuversicht

Energie, die nicht blockiert wird, fließt von Natur aus in schöpferische Aktivitäten hinein. Eine Fülle dieser Energie verleiht Einsen die Fähigkeit, bei jedem Unterfangen schöpferisch tätig zu werden; bei ihnen drängt diese Energie wie ein brausender Strom nach Bewegung und Ausdruck und kann sich, wenn sie nicht richtig kanalisiert wird, in zerstörerischen Suchtmechanismen äussern.

### 2: Zusammenarbeit und Ausgewogenheit

Die Energie, die Zweien innewohnt, macht diese Menschen zu einer Quelle der Kraft, des Beistandes und der kooperativen Hilfsbereitschaft. Aber zuerst müssen sie ihr Mass, ihre Grenzen und Verantwortlichkeiten festlegen, denn sonst tun sie des Guten zu viel und ziehen sich aus Überdruß zurück. Sie müssen vermeiden, ein Übermass an Diensten auf sich zu nehmen, das sie andernfalls mit Groll und Widerstand reagieren.

### 3: Ausdruck und Feingefühl

Der Lebenssinn von Dreien liegt unter anderem darin, in dieser Welt konstruktiv ihre Gefühle zum Ausdruck zu bringen und ihre Empfindungen und Ideen unmittelbar, auf positive Art und mit grösstmöglicher Ehrlichkeit mitzuteilen. Sie müssen nach Mitteln und Wegen suchen, andere mit ihrem Feingefühl und ihrer Ausdrucksfähigkeit aufzurichten, statt sie niederzudrücken.

### 4: Stabilität und Entwicklung

Ob beim Hausbau oder bei anderen Tätigkeiten, immer sollten Vieren sich klar machen, dass zuerst ein festes, stabiles Fundament erforderlich ist, dem ein geduldiger, schrittweiser Prozess folgen muss, wenn sie ihre Ziele verwirklichen wollen. Vieren, die ihre Kraft mit Flexibilität und ihre Fähigkeit zum Analysieren mit Intuition ergänzen, können jedes Ziel erreichen.

#### 5: Freiheit und Disziplin

Menschen, die als Fünf geboren werden, streben danach, durch eine Vielfalt von unmittelbaren oder nachempfunden Erlebnissen Freiheit zu erlangen. Das führt manchmal dazu, dass sie sich übernehmen. Sie sind hier, und diszipliniert und konzentriert ihre Erfahrung zu vertiefen. Sie neigen dazu, zwischen den Extremen Abhängigkeit und Unabhängigkeit hin und her zu pendeln, bis sie schliesslich zur inneren Freiheit finden.

#### 6: Vision und Annehmen

Der Sinn für Schönheit, Reinheit und hohe Ideale, den Sechsen besitzen, wird leicht durch ihre Selbstkritik und ihre Vorurteile über andere und die Welt getrübt. Ihr Lebenszweck liegt darin, die höchste transzendente Vollkommenheit in allem und jedem zu erkennen und nach hohen Idealen zu streben, gleichzeitig aber auch hier und jetzt sich selbst und andere zu akzeptieren.

#### 7: Vertrauen und Offenheit

Wem die Energien der Sieben eigen sind, hat einen durchdringenden Verstand und vermag zwischen den Zeilen zu lesen. Solche Menschen finden am Leben in freier Natur Gefallen, an Erde, Meer, Blumen, Wind und Himmel. Sie sind hier, um auf die Weisheit und Liebe im eigenen Innern vertrauen zu lernen – auf die geistige Kraft, die in ihnen wirkt, um sie aus der Reserve zu locken und dazu zu bewegen, sich offen mitzuteilen.

#### 8: Überfluss und Macht

Die meisten Achten erstreben Geld, Macht, Kontrolle, Autorität und Anerkennung oder meiden diese Ziele. In diesem Bereich liegen die grössten Herausforderungen für sie, aber auch die grösste Befriedigung. Sie sind hier, um Überfluss und Macht zu meistern, indem sie beides in den Dienst höherer Ziele stellen, statt sie zum Selbstzweck werden zu lassen.

#### 9: Integrität und Weisheit

Die Lebensbestimmung von Neunen ist die höchste Integrität zu beweisen – sie sind aufgerufen, sich nach höheren Prinzipien auszurichten, um anderen mit gutem Beispiel voranzugehen. Von Natur aus tiefgründig und charismatisch, erringen sie oft Führungspositionen und sind Vorbilder, entweder im positiven Sinne für Integrität, Ausgewogenheit und Weisheit oder im negativen Sinne für den Mangel an diesen Eigenschaften.

#### 0: Innere Gaben

Wir alle können auf innere Ressourcen zurückgreifen, aus denen wir unter anderem Feinfühligkeit, Kraft, Ausdrucksstärke und Intuition schöpfen können. Aber Menschen mit einer Null in ihrer Lebenszahl – z.B. 19/10, 28/10, 37/10, 46/10, 20/2, 30/3 und 40/4 – haben die Fähigkeit oder zumindest die Möglichkeit, diese Eigenschaften in grösserem Masse auszudrücken. Bei solchen Menschen liegen diese Gaben dichter unter der Oberfläche und verstärken meist die Energien des Hauptlebenssinns.

Zum Beispiel intensiviert die Null der 30/3 die in Ausdruck und Feingefühl einfließende Energie der 3. Da uns das, wozu wir hier sind, selten geschenkt wird, haben Menschen mit einer Null in ihrer Lebenszahl häufig Probleme in diesen Bereichen, bis sie lernen, ihre Gaben anzuwenden.

#### 11: Doppelte Kreativität und Zuversicht

Stark vereinfacht ausgedrückt, bezeichnet eine doppelte 1 (11) rechts vom Schrägstrich – Lebenszahlen 29/11, 38/11 und 47/11 – genau die gleichen Energien und Qualitäten, wie sie für die 1 angegeben sind, nur sind alle durch die 1 verkörperten Eigenschaften, Begabungen und möglichen Hürden in doppelter Stärke vorhanden.

#### 12: Kreative Zusammenarbeit

Die Energie der 12 schafft eine Synthese zwischen 1 und 2, durch die eine machtvolle Form der kreativen Zusammenarbeit entsteht.

Menschen unter dem Einfluss der 12 (Lebenszahlen 39/12 und 48/12) stellen all die Fähigkeiten der 1 und 2 unter Beweis und sind mit allen damit verbundenen Problemen konfrontiert, aber die Kombination bei der Ziffern bedeutet, dass ihre Kreativität erst in der Zusammenarbeit mit anderen hell aufstrahlt und sich dabei voll und ganz entfaltet. Beispielhaft für eine kreative Zusammenarbeit sind Autor und Lektor, die sich gemeinsam um die beste Form eines Buches bemühen. Weitere klassische Beispiele sind Menschen, die mit Drehbuchautoren, Songschreibern oder Musikern zusammenarbeiten und diese unterstützen.

## 1.3. Tiroler Zahlenrad

Nach Paungger & Poppe im Buch Das Tiroler Zahlenrad (Quelle): Für das Leben mit dem Zahlenrad gab es bei uns keine Lehrbücher, es gab keine „einführenden Gespräche“ in der Familie. Wir wussten, wie sicher seine Anwendung funktioniert, wir wussten aber nicht, warum sie funktioniert. Wir lebten damit, erfuhren fast täglich seinen Sinn und Wert, und damit ließen wir es bewenden.

Worum geht es? Es geht um das Wissen um die tiefere Bedeutung der Zahlen des Geburtsdatums. Eine andere Möglichkeit der Erkenntnis ist das Tiroler Zahlenrad, welches seit Jahrhunderten im Tirol angewendet wird.

### Wo liegt der Schwerpunkt im Zahlenrad?

Alle Menschen sind von Anfang an dafür gedacht, einer Berufung zu folgen. Sie lässt sich an der besonderen Zusammensetzung des Zahlenrades erkennen. Unsere Zahlen fällen keine starres Urteil über uns und unseren Lebensweg. Das Rad ist in lebendiger Bewegung: **Charisma, Weitblick und Entschlossenheit des Nordens**. Hurra, eine Idee. **Die mitfühlende Klarsicht im Osten**. Es ist eine gute Idee. **Das Feuer und die Leidenschaft des Südens**. Es ist eine gute Sache, schaut her. **Geschick und Scharfsinn im Westen**. Es ist eine gute Sache, und sie ist machbar. Und **aus der Mitte** heraus können alle Energien positiv beeinflusst werden.

### Die innere Bewegung, die Dynamik des Zahlenrades

**6 und 1:** vom Ende des Alten und vom Keim der Idee des Nordens.

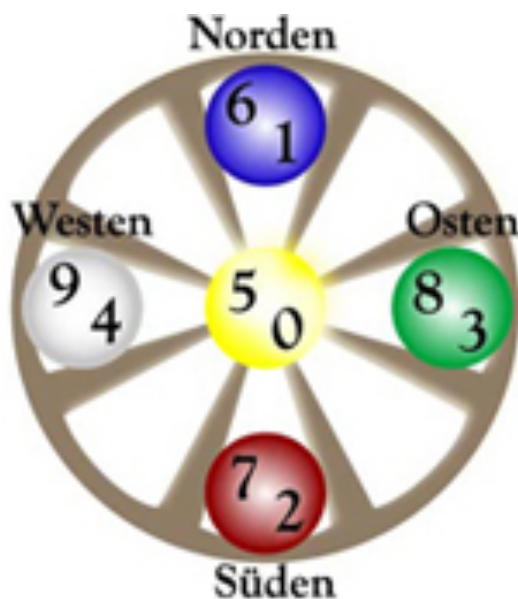
**8 und 3:** die Begeisterung und die tiefe Freude an der Entwicklung im Osten.

**7 und 2:** temperamentvollen, lebenslustigen Präsentation im Süden.

**9 und 4:** zum klugen, abgesicherten und reibungslosen Funktionieren und zur Logistik des Erfolges im Westen.

**6 und 1:** bis schliesslich zum Schritt an die Öffentlichkeit (Norden) und dort zur Verfeinerung und Aufwärtsbewegung.

**5 und 0:** mit den Geburtszahlen können Sie alle anderen Zahlen positiv beeinflussen, aus Ihrer Mitte heraus.

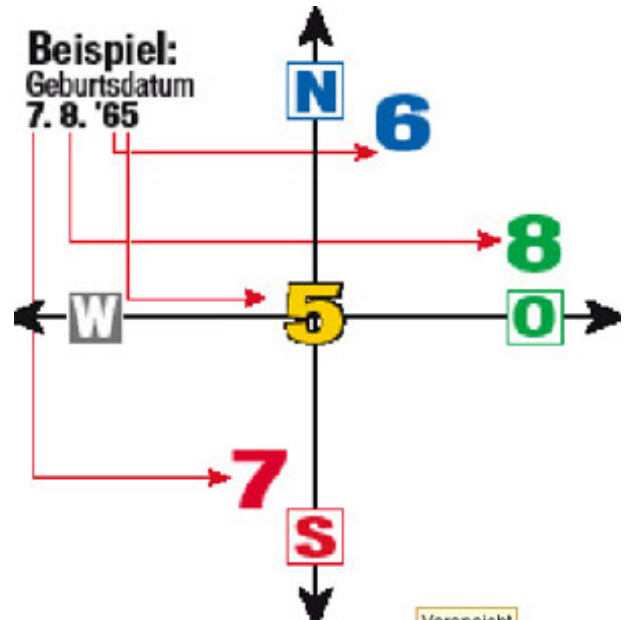


Jeder Zahl in Ihrem Geburtsdatum ist ein Geschenk und wird einer Farbe und einer Himmelsrichtung zugeordnet. Beginnend im Norden im Uhrzeigersinn. Finde deinen Schwerpunkt, indem du deine Tageszahl, deine Monatszahl und deine Jahres- und Jahrzehtezahl (ohne 19.. oder 20..) wie folgt erarbeitest.

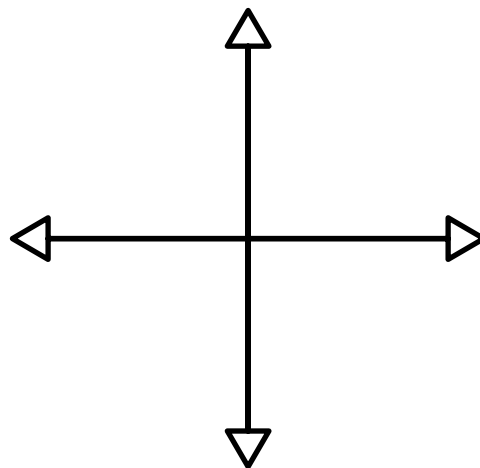
Innerhalb einer Signatur sorgt die individuelle Verteilung der Zahlen für eine individuelle Verteilung der waltenden Kräfte und der vorhanden Talente und Fähigkeiten.

Wo liegt der Schwerpunkt?

Es gehört zu den Lebensaufgaben eines jeden Menschen die fehlenden Stationen, die fehlenden Himmelsrichtungen zu „füllen“. Es bedeutet die fehlenden Kräfte und Fähigkeiten zu verstehen und die eigenen Zahlen und damit ihr besonderes Wissen und Talente an die ihnen fehlenden Himmelsrichtungen weiterzugeben.



**Aufgabe:** Berechnen Sie Ihr Zahlenrad.



Sie sehen, sie müssen nicht alles alleine machen. Sondern nur durch Bewusstsein, Mithilfe, und Verstehen, durch Da-Sein die Kugel am Rollen halten.

## 1.4. Human design

Die Lehre des Human Design Systems (HDS) kam zustande auf der Grundlage eines 8-tägigen Übertragungserlebnis des kanadischen Physikers und Künstlers Robert Allen Krakower (1948-2011) auf der Insel Ibiza im Jahr 1987.

Das Human Design System ist eine Wissenschaft der Differenzierung. Es zeigt jedem von uns, dass wir ein einzigartiges Design haben und einen ganz bestimmten Sinn zu erfüllen haben, solange wir hier auf Erden sind. In unserer genetischen Matrix liegen unendlich viele Möglichkeiten für individuelle Einzigartigkeit. Es gibt unter den Menschen Millionen von Varianten, und jeder von uns hat eine spezifische und einzigartige Human-Design-Konfiguration mit einer eindeutigen Strategie, die uns ohne Mühe mit unserer Einzigartigkeit verbindet. Beim Human Design ist es nicht notwendig, dass man an irgendetwas glaubt.

### Der Dekonditionierungsprozess

Dekonditionierung, wie es im Human Design System genannt wird, ist der Prozess, das loszulassen, was wir nicht sind. Es ist ein langsamer Prozess, weil es ein tiefer Prozess ist. Wenn wir unsere eigentliche Autorität zurückfordern, die Art verändern, wie wir Entscheidungen treffen und durchs Leben gehen, dann verändern wir auch die Art, wie unsere Zellen im Körper funktionieren. Das Leben bewegt sich in einem Sieben-Jahresrhythmus, da es ungefähr sieben Jahre dauert, bis sich alle Zellen des Körpers erneuert haben. Der Moment, in dem wir beginnen, uns unserer eigenen Natur anzunähern, und unserem Körper erlauben, ein Leben ohne Widerstand zu führen, in dem Moment beginnen wir den tiefen Dekonditionierungsprozess.

### Die vier Human-Design-Typen

Das Chart gibt einem den Auratyp, die Strategie und Autorität (körperzentrierte Intelligenz) – Werkzeuge, die einem zeigen, wie man designt ist, um sich durch das Leben zu manövrieren und mit der Welt zu interagieren. Zwar gibt es Millionen von Varianten von Designs, aber es gibt nur vier Typen von Menschen. Jeder von uns ist einer dieser Auratypen, und der sagt das ganze Leben lang immer dasselbe.

Die vier Typen ergänzen einander. Jeder von ihnen kann sein Potenzial nur im Zusammenwirken mit den jeweils anderen verwirklichen. Bildhaft gesprochen funktioniert die Gesellschaft wie eine Taschenlampe: Es braucht immer einen Einschaltknopf (Manifestor), eine Batterie (Generator) und eine Glühbirne (Projektor). Die Strahlkraft (Reflektor) zeigt, wie stark die Lampe leuchtet und was eventuell zu tun ist, um die volle Leuchtkraft zu erhalten.

**Generatoren**, die Erbauer, repräsentieren ungefähr 70 % der menschlichen Bevölkerung. Ihre Strategie ist es, mit dem Leben umzugehen, indem sie auf Dinge warten, die auf sie zukommen, sodass sie darauf antworten können. Wenn sie initiieren anstatt abzuwarten und zu antworten, dann endet das in der Regel damit, dass sie sich frustriert fühlen. Generatoren sind die Lebenskraft auf die-



sem Planeten und sie sind dazu gemacht sich selbst zu kennen, indem sie beobachten, worauf sie antworten. Durch das Antworten erfahren sie Befriedigung in ihrem Leben und bei ihrer Arbeit. Ihre Arbeit ist ihr Geschenk an die Welt.

**Projektoren**, die Coaches, sind ungefähr 20 % der Bevölkerung. Ihre Strategie, mit dem Leben umzugehen, besteht darin, darauf zu warten, dass sie ihren speziellen Fähigkeiten gemäß anerkannt und zu Dingen eingeladen werden. Durch eine Einladung erleben sie Anerkennung und Erfolg im Leben. Wenn sie initiieren anstatt abzuwarten, erleben sie Widerstand und Ablehnung und können am Ende verbittern. Das Geschenk eines Projektors an die Welt ist, andere zu verstehen und sie anzuleiten.

**Manifestoren**, die Initiatoren und Führer, machen ca. 9 % der Bevölkerung aus. Ihre Strategie ist es, andere über ihre Entscheidungen zu informieren, bevor sie handeln, um den Widerstand zu beseitigen. Wenn Manifestoren nicht in Frieden manifestieren können, erleben sie Ärger. Manifestoren sind dafür designt, eine kraftvolle Wirkung zu haben und Mechanismen für die anderen Auratypen zu initiieren. Initiieren ist ihr Geschenk an die Welt.

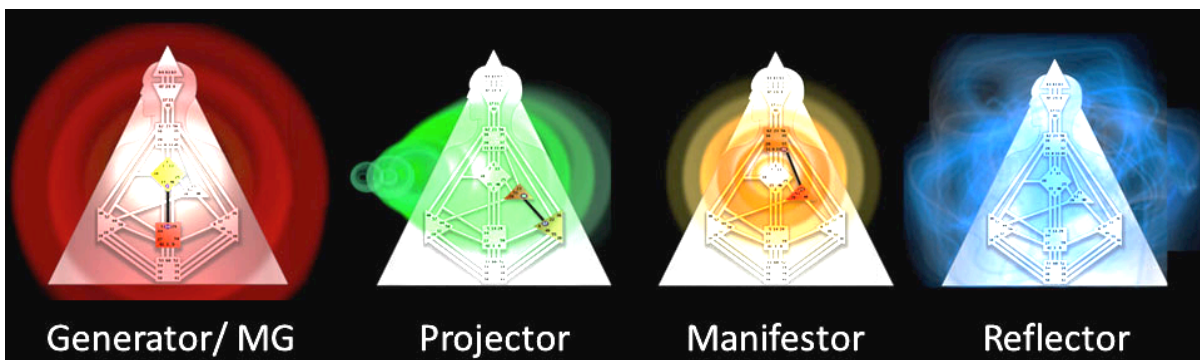
**Reflektoren**, die Wahrnehmer, repräsentieren ungefähr 1% der Menschheit. Ihre Strategie ist es, einen ganzen Mondzyklus abzuwarten, bevor sie eine Entscheidung treffen. Des Reflektors größte Freude sind Überraschungen. Wenn sie etwas initiieren und nicht ihrer Strategie folgen, werden sie vom Leben enttäuscht sein. Reflektoren sind dafür designt, die Richter der Menschheit zu sein, und sie reflektieren die Ungerechtigkeiten, die die Menschheit in sich trägt. Ihre Fähigkeit, das „Dies und Das“ der Welt wahrzunehmen, ist ihr Geschenk an die Welt.

	<b>Generatoren</b>	<b>Projektoren</b>
Größenanteil	70% der Weltbevölkerung	21% der Weltbevölkerung
Kennzeichen	Quellen der irdischen Lebenskraft	Spiegel
Aura	Offen und umhüllend	Fokussierend und aufnehmend
Betrachtung	Erste Person Einzahl – ICH	Zweite Person Einzahl – DU
Herangehensweise	PERSÖNLICH	ZWISCHENMENSCHLICH
Modus	SOLAR-Modus – WARM Energie-Typ	SOLAR-Modus – WARM Nichtenergie-Typ
Erscheinung	Normal	Andersartig
Strategie	Reagieren ♦ YIN	Warten, bis sie engagiert werden ♦ YIN
Lernaufgabe	Mensch, erkenne dich selbst.	Verstehe die anderen.
Kernfrage	Wer bin ich? – Mittelpunkt	Wer bist du? – Umkreis
Vermeiden	Frustration	Verbitterung
Aufgabe	Befriedigung	Erfolg
Pflicht	Konzentration auf die Nabe	Konzentration auf die Speichen
Philosophie	Du glaubst an den Nikolaus.	Du glaubst nicht (mehr) an den Nikolaus.

	<b>Manifestoren</b>	<b>Reflektoren</b>
Größenanteil	8% der Weltbevölkerung	1% der Weltbevölkerung
Kennzeichen	Initiator ♦ Beweger ♦ Auslöser	Verwandler ♦ Beobachter
Aura	Geschlossen und abweisend	Widerstehend und erkundend
Betrachtungs- aspekt	Erste und zweite Person Plural – UNS	Dritte Person Einzahl / Mehrzahl – ES
Herangehensweise	UNPERSÖNLICH	TRANSPERSÖNLICH
Modus	SOLAR-Modus – WARM Energie-Typ	LUNAR-Modus – KALT Nichtenergie-Typ
Erscheinung	Selten ♦ fremdartig	Sehr selten ♦ radikal ♦ vielseitig
Strategie	(Andere darüber) informieren, bevor sie handeln ♦ YANG	Einen Mondumlauf innehalten, vor Entscheidungen ♦ YIN
Lernaufgabe	Verstehe, wie du auf andere wirkst.	Differenziere. Erkenne die Un- terschiede.
Kernfrage	Wen beeinflusse ich? – Inter- aktion	Wer (was) ist anders? – Ge- schehen lassen
Vermeiden	Zorn	Enttäuschung
Aufgabe	Frieden	Überraschung / Wunder
KÜR Rad-Metapher	Das Rad drehen (Alternativ: am Rad drehen)	Die Räder des Lebens betrach- ten
Philosophie	Du erscheinst als Nikolaus.	Du siehst aus wie ein Nikolaus.

## Aura-Typen

Jedes lebende Wesen ist von einem elektromagnetischen Energiefeld umgeben. Bei Menschen umfasst dieses Feld ungefähr zwei Armlängen in alle Richtungen des Körpers. Die Verbindungsmöglichkeit zwischen den Auras ist eine kraftvolle, non-verbale Form der Kommunikation, die man nicht ignorieren kann. Wenn wir verstehen, wie unsere Auras designt sind, um in Einklang zu kommen und zu funktionieren, können wir die Unterschiede zwischen den Typen auf energetischer Ebene schätzen lernen. Dann erschaffen wir das Potential, erfolgreich und freundlich miteinander umzugehen und zu kommunizieren, auf allen Ebenen.



## Das Experiment, deine Strategie und Autorität zu leben

Herz und Seele des Human Design Systems liegt in dem Potential, das aufzuwecken, was einem durch das tatsächliche Leben des eigenen Designs zur Verfügung steht. Strategie und Autorität sind die Zugänge, als du selbst zu leben, zu bekräftigen, wer du wirklich bist, und zu verstehen und loszulassen, was du nicht bist.

In der Vergangenheit haben wir unser Leben durch unseren Verstand navigiert. Er war unser ultimativer Entscheider. Was uns tatsächlich durchs Leben trägt, auf unserem eigenen, einzigartigen Weg, ist das höhere Bewusstsein oder die Intelligenz unseres Körpers, die Form, die wir bewohnen. Das Human Design System ist die Offenbarung darüber, wie unsere Form funktioniert, und wie sie zur leitenden Quelle unserer persönlichen Autorität wird.

## Das Ergebnis – Erwachen

Human Design ist eine neue Art von Erwachen. Es ist ein Bewusstseinsprozess, der unseren Verstand und Körper an ihre eigentlichen Rollen heranführt. Das erfordert, den Verstand zu einem Mitstreiter zu machen, indem man die Mechanik unseres Designs versteht, während man parallel dazu seine Strategie und Autorität lebt. Wenn wir die wahre Natur unseres Selbst und Nicht-Selbst einmal verstanden haben, und Entscheidungen aus unserer persönlichen Autorität heraus treffen, können wir unsere Anhaftung an den Verstand und dessen Kontrolle über unser Leben loslassen, und seine unglaublichen Gaben freisetzen, damit er anderen dienen kann. Dadurch werden wir zu aufmerksamen, bewussten Beifahrern, und unser Verstand wird zu einem objektiven Beobachter unseres Lebens.

Jeder einzelne individuelle Weg des Erwachens beginnt mit einem wachsenden Bewusstsein unserer hohen, ausgefeilten Körperintelligenz und mit einem tiefen Vertrauen, dass diese Intelligenz der Kompass in unserem Leben ist. Wir können es nicht wagen, die Kontrolle unseres Verstandes aufzugeben, bevor wir uns selbst nicht absolut vertrauen. Durch das Vertrauen in unsere eigenen Fähigkeiten, uns durch das Leben zu navigieren, nehmen wir uns selbst immer mehr an und sind imstande, uns selbst – und andere - auf großzügige Art und Weise zu lieben.

Im Human Design ist das der Punkt der persönlichen Transformation – durch die Illusion hindurch zu blicken und erwacht und bewusst durchs Leben zu gehen.

**Aufgabe:** Finden Sie Ihren Auratyp auf dem Nezt dank einem Gratis-Chart.

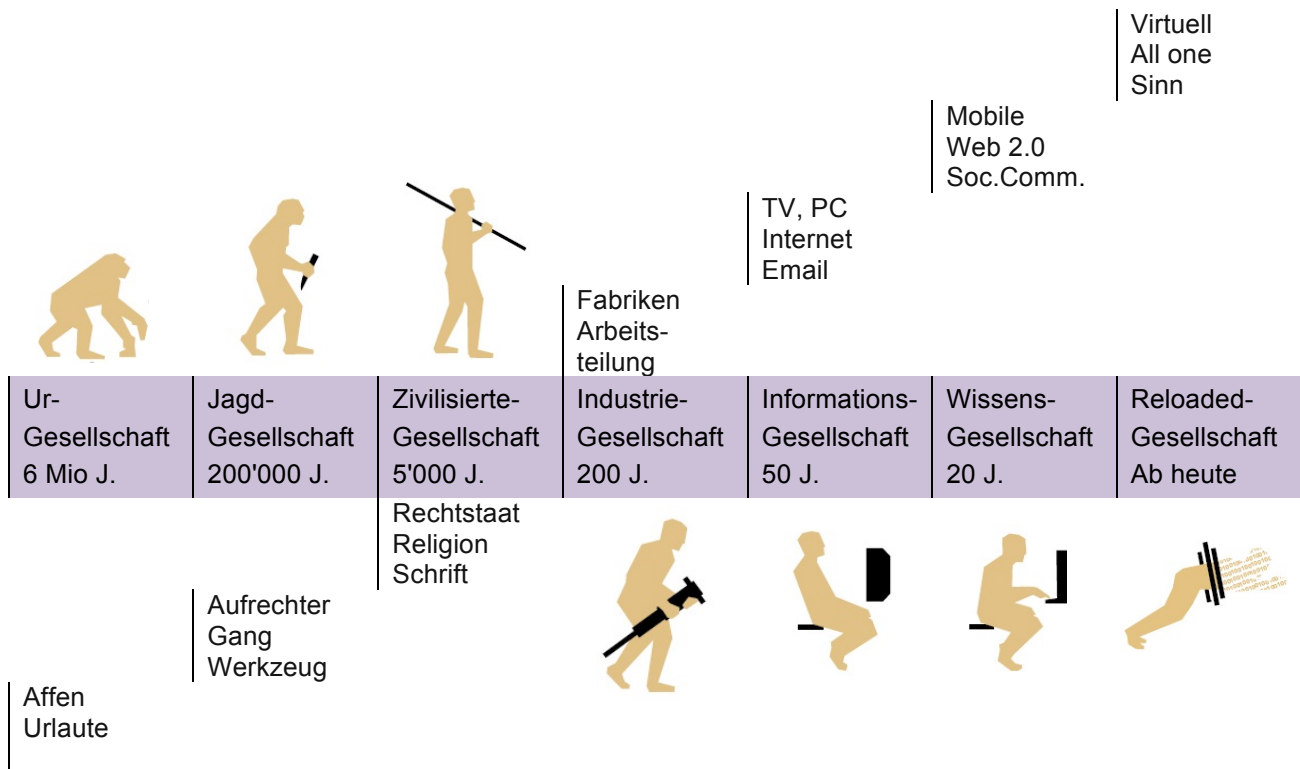
Möchtest Du die Geheimnisse des Universums erfahren,  
dann beschäftige Dich  
mit Energie, Frequenz und Schwingung.

Nikola Tesla

## 2. Entwicklung

### Sozial

Das Leben des Menschen ist ein Entwicklungs- und Reifeprozess. Das folgende Modell basiert auf Grundlagen des Trendforschers Norbert Hillinger. Der Mensch entwickelte sich von der Ur-, zur Jagd, zur Zivilisierten, zur Industrie, zur Informations- bis zur Wissensgesellschaft. Wir nennen den nächsten Entwicklungsschritt die Reloaded-Gesellschaft.



### Industrie-Gesellschaft

Die zentralen Merkmale der Industriegesellschaft sind die Produktion in Fabriken und ein hoher Grad der Arbeitsteilung. Meist ist dies mit einer zunehmenden räumlichen Trennung von Arbeits- und Wohnstätten verbunden. Charakteristisch für die Industriegesellschaft sind ferner der Trend zur Verstädterung, eine Zunahme der Bürokratisierung, die Erhöhung des materiellen Lebensstandards, Umweltprobleme sowie eine Konzentration des Produktivkapitals.

### **Informations-Gesellschaft**

Die Informations-Gesellschaft basiert auf Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Nutzung von Informationen steht im Zentrum und bildet die zentrale Grundlage des Konsums für Raumübertragung, Speicherung und für die Informatik. Die Sippe, Familie will sich als Gruppe verwirklichen.

### **Wissens-Gesellschaft**

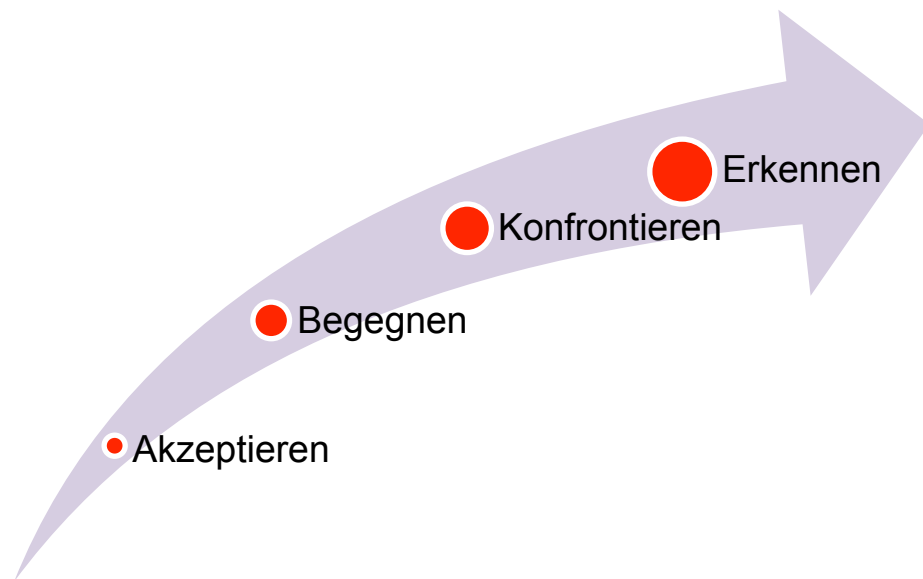
In der Wissens-Gesellschaft wird individuelles und kollektives Wissen und seine Organisation vermehrt zur Grundlage des sozialen und ökonomischen Zusammenlebens. Es findet ein individueller, interaktiver und globaler Austausch statt. Gezielt ausgewählte und qualitativ hochwertige Informationen bilden dabei die Grundlage und werden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Die Individualisierung der Menschen entwickelt sich. Der Mensch will sich selber verwirklichen. Genau davor hat die Gesellschaft jedoch Angst.

### **Reloaded-Gesellschaft**

Der Mensch will seine Bedürfnisse sowie seine Erfüllung bewusst wahrnehmen und danach leben. Die Technik wie auch Methoden und Tools sind Hilfsmittel und verhelfen der Reloaded-Gesellschaft, sich selber, individuell kennen zu lernen und sich selber zu verwirklichen. Der Mensch erkennt seine wahren Fähigkeiten, beginnt dieses zu entfalten und bringt seine körperliche und geistige Entwicklung wieder ins Gleichgewicht. Er erkennt seine einzigartigen Aufgaben und Rollen als Einzelwesen des Universums.

## Das Leben ist ein Prozess - ein Entwicklungsprozess.

Betrachten wir die Natur, so stellen wir fest, dass alles Leben wächst, sich verändert, in einem dauernden Entwicklungsprozess steht. Was nicht mehr wächst, ist tot. Auch unser Leben ist in einem ständigen Prozess und wir entwickeln uns dauernd, teils bewusst, teils unbewusst.



<b>Akzeptieren</b>	<b>Begegnen</b>	<b>Konfrontieren</b>	<b>Erkennen</b>
IST-Situation	Dringlichkeit erachten	Prozesse überprüfen	durchschauen
Bestehende Not	Notwendigkeit sehen	Widerstände bearbeiten	durchbrechen
Nichts kommt von nichts	Veränderungsbereitschaft stärken	Verantwortung übernehmen	umsetzen
Handlungsbedarf	Vision/Leitbild/Ziel (SMART)	erarbeiten	erlangen

Um lernen zu können, müssen wir eine Möglichkeit finden, die uns erlaubt, die Informationen von Innen nach Aussen zu führen. Lernen auf unsere Intuition, unser Bauchgefühl zu hören und danach zu handeln.

Gleichzeitig ist es auch wichtig Informationen von Aussen nach innen zu führen. Zum diesen Zweck hat jeder Typ seine eigene natürliche Neigung als Lernweise entwickelt:

Der **Enthusiast** lernt am besten durch Zuhören. Er kann sehr gut gehörte Informationen aufnehmen, behalten, bearbeiten und wiedergeben. Er kann durch laut Vorlesen, Selbstgespräche, Vorträge und Lern-CDs am besten lernen.

Der **Integrator** lernt am besten durch Erlebtes und handlungsorientierte Tätigkeiten. Sonst fällt dem Integrator das Lernen schwer. Er kann die besten Resultate erzielen, wenn er das Erlernte in Rollenspiele und Gruppenaktivitäten nacherlebt.

Der **Analyst** lernt am besten durch Überlegen und denken. Er kann sehr gut abstrakte Informationen aufnehmen, behalten, bearbeiten und wiedergeben. Er kann gut analysieren, reflektieren und das wichtigste herausfiltern. Er profitiert viel vom Nachdenken, von Diskussionen und von Auseinandersetzungen.

Der **Macher** lernt am besten durch das Sehen und Visualisieren. Er kann sehr gut beobachtete Informationen aufnehmen, behalten, bearbeiten und wiedergeben. Er kann mit Hilfe von Medien lernen, indem er die Inhalte in bildlicher oder geschriebener Form vor sich sieht.

## Kombinierte Lern-Weisen

Weil wir nicht nur eine Natur besitzen (EIAM-Modell), können wir die Lernweisen gezielt kombinieren und erweitern.

Unabhängig von der individuellen Neigung jedes Typen können wir den Lerninhalt durch möglichst alle unserer naturgegebenen Sinne aufarbeiten und lernen. Umso vielseitiger der Lernstoff uns vermittelt wird, desto stärker können wir es in unserer Erinnerung einprägen. Nach Franz Decker steigt das Mass der Einprägung stark an, umso mehr Sinne wir zum Lernen verwenden:

- ca. 20% - hören
- ca. 35% - sehen
- ca. 50% - hören und sehen
- ca. 75% - hören, sehen und schreiben
- ca. 95% - hören, sehen, schreiben und erzählen



Ihre Unternehmung entwickelt sich stetig und ständig weiter – ob Sie wollen oder nicht. Steuern Sie den Entwicklungsprozess, denn Unternehmensentwicklung ist ein Lernprozess der Führungskräfte, der Mitarbeitenden und der Organisation als Ganzes. Den Menschen müssen wir dabei in den Mittelpunkt stellen.

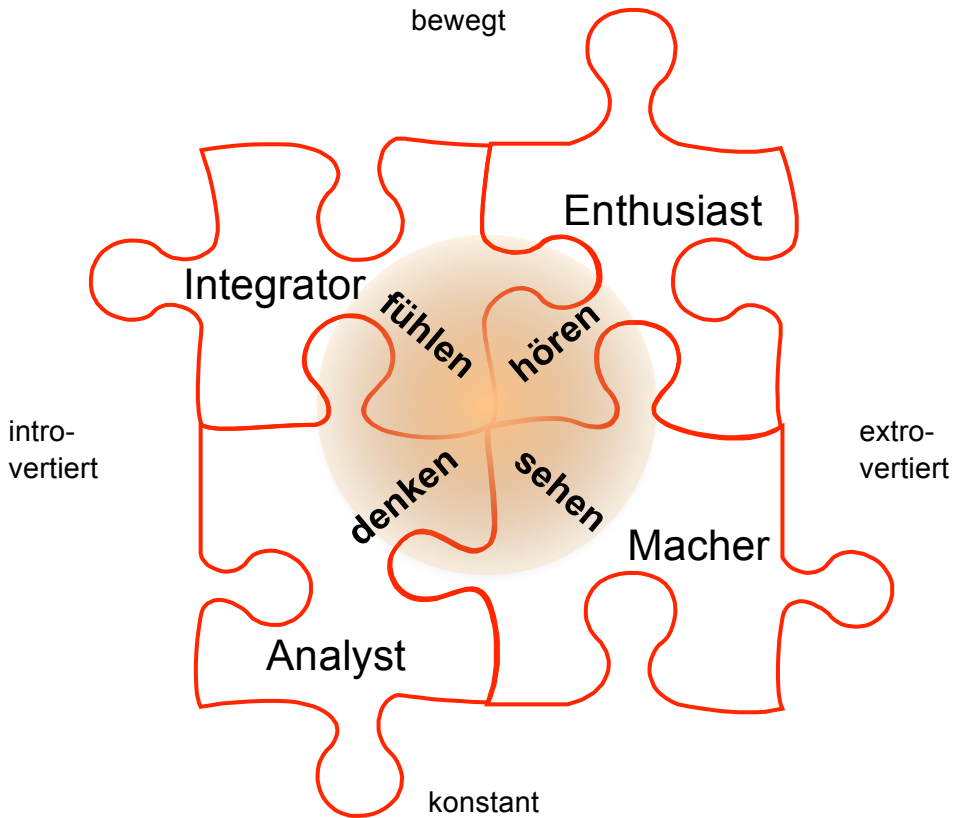
Die grösste Aussicht auf ein erfülltes Berufsleben findet dort statt, wo der Mensch seine Fähigkeiten entdeckt und sich weiter entwickelt, um seine individuellen und unternehmerischen Aufgaben und Ziele zu erfüllen.

<b>Charaktertyp</b>	<b>Enthusiast</b>	<b>Integrator</b>	<b>Analyst</b>	<b>Macher</b>
Entwicklungs- bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein langsames Tempo einschlagen</li> <li>- Emotionen kontrollieren</li> <li>- Wert der Aktivitäten beurteilen</li> <li>- Durchhaltevermögen verbessern</li> <li>- weniger reden, besser zuhören</li> <li>- Konzentration auf Details/ Fakten</li> <li>- Konzentration auf Resultate</li> <li>- weniger impulsiv sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sich Konfrontationen stellen</li> <li>- direkt, entschlossensfreudig sein</li> <li>- lernen, Nein zu sagen</li> <li>- mehr Entscheidungsfreude zeigen</li> <li>- ein schnelles Tempo anschlagen</li> <li>- Konfrontationen nicht ausweichen</li> <li>- weniger empfindlich sein</li> <li>- sich auf die Aufgabe konzentrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr Offenheit/ Flexibilität zeigen</li> <li>- mehr auf die Intuition vertrauen</li> <li>- schneller reagieren</li> <li>- Beziehungen mehr Wichtigkeit einräumen</li> <li>- weniger Betonung auf Fakten legen</li> <li>- grössere Risikobereitschaft zeigen</li> <li>- individuelle Beziehungen entwickeln</li> <li>- optimistischer sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zuhören lernen</li> <li>- sich mehr um Menschen kümmern</li> <li>- nicht nur eine Meinung zulassen</li> <li>- mehr Unterstützung bieten</li> <li>- mehr Offenheit und Wärme zeigen</li> <li>- mehr Geduld aufbringen</li> <li>- Beweggründe erläutern</li> <li>- weniger Kontrolle ausüben</li> </ul>

Frage: Kennen Sie Ihre Entwicklungsbereiche?

Übung: Überlegen Sie anhand obiger Beispiele, wo Sie bei sich selber Entwicklungsbereiche feststellen.

## EIAM-Typen und Lernweisen



## Lerninhalte

Lernen führt uns zu mehr Kompetenz. Im Unternehmertum sollte gelernt werden, Menschen zur Befähigung unterstützen, insbesondere zur Erlangung verschiedener Kompetenzfelder. Durch Lernen können wir:

- Uns selber kennen lernen (Selbstkompetenz)
- Können und Fertigkeiten aneignen (Fachkompetenz)
- Zusammenhänge erkennen (Methodenkompetenz)
- Mit Menschen umgehen (Sozialkompetenz)
- Den richtigen Weg erkennen (Führungskompetenz)

## 3. Arbeit, Pareto-Prinzip und Parkin- sonsche Gesetz

Man könnte sagen, dass ursprünglich Arbeit jene Tätigkeiten beinhaltete, die zur Arterhaltung dienten, wie z.B. Nahrungsbeschaffung, Reproduktionsmassnahmen, Wohnraum, etc. Arbeit ist heute zu einem Zentralbegriff des Menschseins geworden, so wie Freiheit, Tod oder Liebe. Um kaum einen Begriff ranken sich so viele kontroverse Theorien, Diskussionen, Welt- und Leitbilder. Und mit kaum einem anderen Begriff waren und sind so viele Emotionen der Menschheit und Fragen nach dem Sinn des Lebens und der Ethik verknüpft.

### Arbeit ist eine zielbewusste Form der Tätigkeit.

Während Arbeit in der griechischen Antike als Praxis und damit gegenüber der Theorie als minderwertig galt, erfuhr sie durch die Reformation und insbesondere durch den Philosophen Hegel eine Aufwertung. Bei Karl Marx wird sie sogar zur Grundbestimmung des Menschen. Arbeit ist eine zielbewusste Form der Tätigkeit, um seine individuelle Berufung durch bestimmte Rollen und Aufgaben zu erfüllen.

### Produktivität und Leistung

Vom Begriff Arbeit her kann man die gesamte menschliche Problematik unserer Zeit und Kultur begegnen. Alles, was wir tun, wird für uns zur Arbeit. Nicht nur Bauarbeiter, Handwerker, ... usw. arbeiten, sondern alle Tätigkeiten werden uns zur Arbeit: Friedensarbeit, Beziehungsarbeit, Trauerarbeit, usw. In unserer Freizeit bringen wir unseren vernachlässigten Körper durch Konditionsarbeit wieder auf Touren.

Der imperialistische Charakter von Arbeit dehnt sich auch auf die nicht-menschliche Natur aus: Das Holz arbeitet, der Wald arbeitet, der Berg, usw. Die ganze Welt ist eine Baustelle, in der alle und alles arbeiten.

Wir sind also nicht in einer Lebensgesellschaft oder Kulturgesellschaft, sondern in einer Arbeitsgesellschaft. Man könnte auch sagen, unsere gesamte Gesellschaft ist um die Arbeit herum aufgebaut. Unser Denken, unsere Zeiteinteilung, unsere Weltwahrnehmung wird von der Arbeit und somit von der Wirtschaft bestimmt und kreist um sie. Und sollten wir einmal nicht arbeiten, haben wir Freizeit, d.h. Zeit, die frei ist von Arbeit und sich so noch mal von der Arbeit her bestimmt.

Frage: Was bedeutet für Sie Arbeit?

## Motive

### Was ist uns wichtig im Leben?

Warum tun wir bestimmte Dinge? Was wollen wir damit erreichen?

Als Motiv bezeichnen wir den Grund, der uns befähigt auf bestimmte Weise zu handeln. Motive und Werte stellen die – bewussten oder unbewussten – Hintergründe unseres Handelns dar.

Wichtig ist, dass jeder Mensch für sich selber herausfindet, was es genau ist, was ihn begeistert, ihn motiviert und zum Handeln bringt. Menschen, die sich ihrer Motive nicht bewusst sind, lassen sich viel eher von aussen leiten. Menschen, die ihre Bedürfnisse kennen, die genau wissen, was sie antreibt, sind zielstrebig, sind von sich aus motiviert, eine Herausforderung anzunehmen, wenn die Aufgabe für sie Sinn macht.

### 16 Lebensmotive (Steven Reiss)

**Anerkennung:** Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit und positivem Selbstwert

**Beziehungen:** Streben nach Freundschaft, Freude und Humor

**Ehre:** Streben nach Loyalität und moralischer, charakterlicher Integrität

**Ernährung:** Streben nach Essen und Nahrung

**Familie:** Streben nach einem Familienleben und besonders danach, eigene Kinder zu erziehen

**Idealismus:** Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness

**Körperliche Aktivität:** Streben nach Fitness und Bewegung

**Macht:** Streben nach Erfolg, Leistung, Führung und Einfluss

**Neugier:** Streben nach Wissen und Wahrheit

**Ordnung:** Streben nach Stabilität, Klarheit und guter Organisation

**Rache:** Streben nach Konkurrenz, Kampf, Aggressivität und Vergeltung

**Romantik:** Streben nach einem erotischen Leben, Sexualität und Schönheit

**Ruhe:** Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit

**Sparen:** Streben nach Anhäufung materieller Güter und Eigentum

**Status:** Streben nach „social standing“, nach Reichtum, Titeln und öffentlicher Aufmerksamkeit

**Unabhängigkeit:** Streben nach Freiheit, Selbstgenügsamkeit und Autarkie

Frage: Kennen Sie Ihre individuellen Motive?

# Motivation

Hinter jedem Ziel steht immer auch ein Grund, an diesem Ziel ankommen zu wollen. Dies ist das Motiv, welches als Grundlage für die Motivation dient. Aus dem Motiv erwächst die eigentliche Motivation: der Antrieb, das Ziel zu erreichen.

Die Motivation unterteilt Herzberg zweifach:

## 1. Innere Motivation

Innere oder intrinsische Motivation kommt von einem selbst, wird nicht von aussen erzeugt. Zufriedenheit kann nur über (intrinsische) Faktoren erreicht werden, die sich auf den Arbeitsinhalt beziehen. Die wichtigsten satisfier bzw. Motivatoren sind Leistungs- bzw. Erfolgserlebnis, Anerkennung für geleistete Arbeit, Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstieg, Möglichkeit zur individuellen Entfaltung, Selbstverwirklichung.

## 2. Äussere Motivation

Äussere oder extrinsische Motivation wird durch äussere Faktoren erzeugt und kommt vom aussen. Unzufriedenheit wird durch extrinsische Faktoren der Arbeitsumwelt (dissatisfier) hervorgerufen. Die wichtigsten dissatisfier oder Hygiene-Faktoren sind: Personalpolitik, Status, fachliche Kompetenz des Vorgesetzten, Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern.

Es hat sich erwiesen, dass innere Motivation tragfähiger und dauerhafter ist als äussere. Man muss also versuchen, sich selbst - von innen heraus - so effektiv wie möglich zu motivieren. Erste Voraussetzung dafür ist, dass man einen Sinn in seinem Tun erkennt.

Jeder Charaktertyp nach EIAM zeigt neben den Stärken, Verhaltensweisen und Grundbedürfnissen auch seine individuelle Motivationsweise.

<b>Charaktertyp</b>	<b>Enthusiast</b>	<b>Integrator</b>	<b>Analyst</b>	<b>Macher</b>
Motivation	- Neues - Kreativität - Abwechslung	- Struktur - Sicherheit - Tradition	- Sinn - Kontrolle - Forschung	- Chef sein - Macht - Herausforderung

Frage: Kennen Sie Ihre Motivation?

## Vier Merkmale der Motivation

**Aktivierung:** Motivation bedeutet immer einen Prozess, in welchem Verhalten in Bewegung gesetzt wird.

**Richtung:** Die Aktivität wird auf ein bestimmtes Ziel hin gesteuert und bleibt in der Regel so lange bestehen, bis dieses Ziel erreicht ist oder bis ein anderes Motiv vorrangig wird.

**Intensität:** Die Aktivität kann mehr oder weniger stark, kräftig oder gründlich ausgeführt werden.

**Ausdauer:** Zielstrebiges Verhalten kann mehr oder weniger Beständigkeit aufweisen, daher wird die Aktivität meist auch dann aufrechterhalten, wenn sich Schwierigkeiten ergeben.

## Das Pareto-Prinzip

Reduziere deine Aufgaben auf das Wesentliche, um deine Arbeitszeit zu verkürzen (das 80/20-Prinzip).

- 20 % des Inputs sorgen für 80 % des Outputs
- oder 80 % der Gewinne werden mit 20 % der Produkte erwirtschaftet
- oder 80 % der Lösungen folgen aus 20 % der Ursachen

### Fragen:

- Welche 20 % aller Kunden/Vorkommnisse verursachen 80 % deiner Probleme und deiner Sorgen?
- Welche 20 % aller Massnahmen sorgen für 80 % der erwünschten Ergebnisse und somit dafür, dass du erfüllt bist?

## Das Parkinschonsche Gesetz

Verkürze deine Arbeitszeit, um die Aufgaben auf das Wesentliche zu beschränken.

- Angestellte arbeiten meist von 8 bis 17 Uhr
- Viele sind darum gezwungen Aktivitäten zu finden, ihre 8 Stunden auszufüllen
- Hätten diese 15 Stunden, wären sie 15 Stunden dort

### Fragen:

- Wenn du von mir 24 Stunden erhältst, um ein Projekt fertigzustellen, dann bist du gezwungen unter Zeitdruck, dich auf die Ausführung zu konzentrieren, das absolut Notwendige zu tun. Nicht wahr?
- Wenn ich dir eine Woche gebe, machst du aus einer Mücke einen Elefanten?

## 4. Werte

### Was sind Werte? Und wie wirken Werte?

Werte stellen eine prägende, normative Kraft dar und damit ein übergeordnetes, lenkendes Element des Lebens. Werte sind Wurzeln, die uns moralische Bodenhaftung geben und damit Stehvermögen in Konfliktsituationen. Werte sind oft Motor und Energielieferant. Werte geben Orientierung und liefern Schienen, auf denen sich ethisches Verhalten bewegt.

Werte sind die Basis für Prioritäten. Werte bestimmen oft Visionen und Zielvorstellungen. Werte vermitteln uns oft „selbstverständliche“ Handlungsmaßstäbe. Werte sind entscheidend bei der Sinnvermittlung. Werte sind nahezu immer spirituell verankert oder verwurzelt. In jedem Fall bestimmen Werte das Führungsverhalten von Menschen.

Die entscheidende Frage ist jedoch: Wie gehen wir mit Werten um?  
Alles beginnt damit, dass ich Werte habe – denn nur dann kann ich diese leben, diese praktizieren und anderen vermitteln.

### Selbstwert

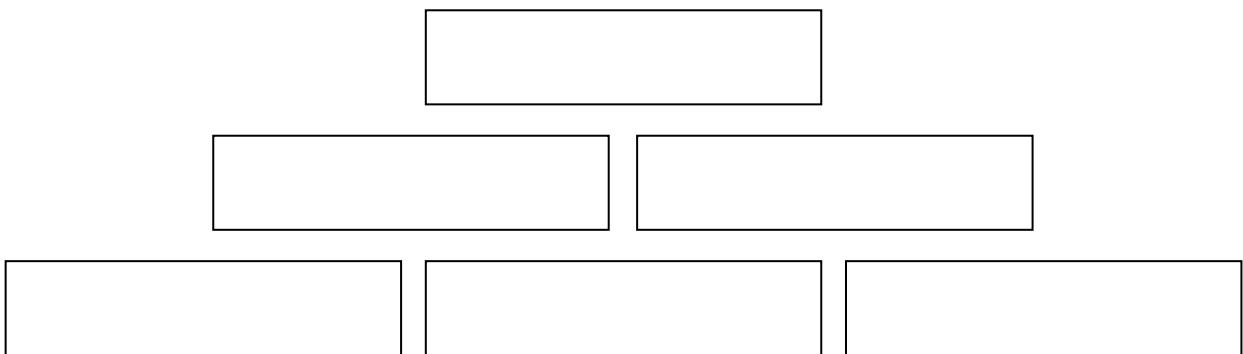
Es gibt jedoch einen Wert, bei dem alles beginnt und der dann allen anderen Werten Leben einhaucht: Alles beginnt bei meinem Selbstwert. Ein intakter Selbstwert ist nicht nur die Basis für mentale Gesundheit, hier entscheidet sich auch, ob ich Führungskraft sein kann.

Dieser Selbstwert kann aufgebaut werden, er kann aber auch beschädigt oder sogar zerstört werden! Es ist für jeden Menschen entscheidend wichtig, woher er seinen Selbstwert bezieht. Dieser Selbstwert sollte stabil sein und sollte keinesfalls von der Leistung des betreffenden Menschen abgeleitet werden – sonst verschwindet er, wenn dieser Mensch keine Leistung mehr erbringen kann, z.B. wenn er oder sie entlassen wird.

Frage: Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit Werten um?

**Frage:** Welches sind Ihre individuellen Werte?

In der Wertepyramide können Sie Ihren Werten begegnen, diese erarbeiten und nach Wichtigkeit einordnen.





Abenteuer	Gemeinschaft	Selbstlosigkeit
Abwechslung	Genügsamkeit	Sicherheit
Anerkennung	Geradlinigkeit	Spass
Aufgeschlossenheit	Gerechtigkeit	Spiritualität
Ausdauer	Gesundheit	Stabilität
Authentizität	Glauben	Umsicht
Bedachtsamkeit	Glaubwürdigkeit	Veränderung
Bedeutsamkeit	Gleichberechtigung	Verbindlichkeit
Beharrlichkeit	Glück	Verbindung
Bescheidenheit	Gönnen	Verpflichtung
Beschützer	Harmonie	Verschiedenheit
Brillanz	Humor	Verspieltheit
Dankbarkeit	Integrität	Vertrauen
Demut	Kooperation	Verzeihung
Dienen	Kreativität	Wachstum
Disziplin	Leidenschaft	Warmherzigkeit
Durchhaltefähigkeit	Liebe	Weisheit
Effektivität	Macht	Wertschätzung
Effizienz	Milde	Wissen
Ehrlichkeit	Mut	Wohlstand
Empathie	Natürlichkeit	Zeit
Engagement	Offenheit	Zielorientierung
Entschlossenheit	Positivität	Zusammenarbeit
Erfolg	Reichtum	Zuversicht
Familie	Respekt	...
Freiheit	Schönheit	...
Freude	Selbstbeherrschung	
Frieden	Selbstbewusstsein	
Führung	Selbstkontrolle	

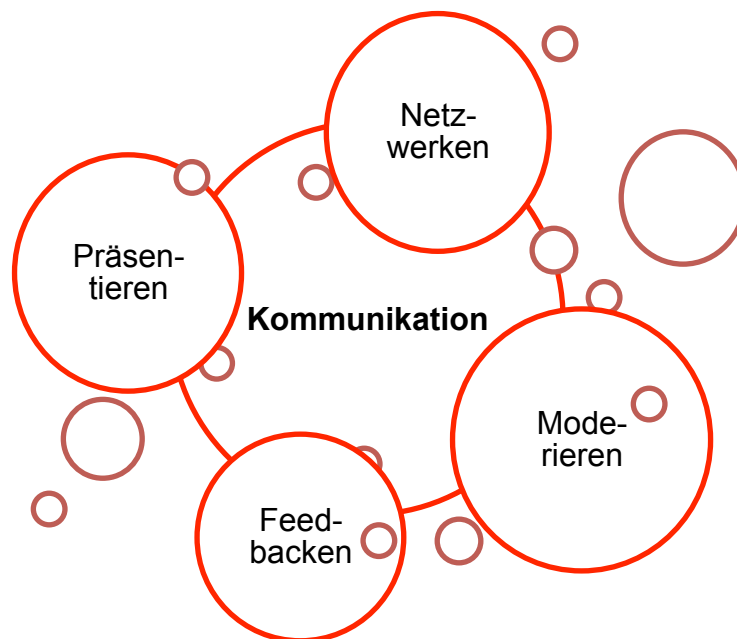
If you can dream it,  
you can do it.

You need just  
to follow the process,  
step by step.

## 5. Kommunikation

Durch die Globalisierung unseres Planeten und die Individualisierung der Menschen sind Führungskräfte in Unternehmen herausgefordert, sich intensiver mit sich selber und den Mitarbeitenden auseinander zu setzen. Als Resultat muss das Vertrauen wieder gewonnen und langfristig gefestigt werden.

Die Kommunikation, Gesprächsführung ist das bestgeeignete Mittel, um die unternehmerischen Interessen zu kommunizieren und zu vermitteln. Wir unterscheiden folgende zentrale Mittel der Gesprächsführung:



Gesprächsführung verfolgt das Ziel, vertrauenswürdige Beziehungen zu schaffen, mehr als nur verbale Kommunikation. Mit den Mitteln präsentieren, netzwerken, moderieren und feedbacken sollen Mitarbeiter und Partner optimal informiert, integriert und dadurch auch inspiriert werden.

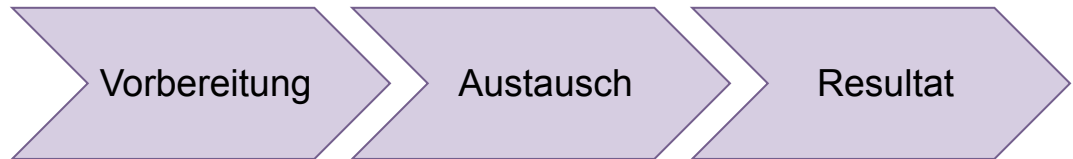
**Frage:** Welche Art und Weise der Gesprächsführung liegt Ihnen nahe?

Geld stellt nicht den Wert dar,  
dem Ihm die Menschen auferlegen.  
Mein ganzes Geld wurde in Experimente investiert,  
mit denen ich neue Entdeckungen gemacht habe,  
die es der Menschheit ermöglichen,  
ein wenig einfacheres Leben zu haben.

Nikola Tesla

## 5.1. Präsentieren

Der Prozess der Gesprächsführung beginnt mit einer sorgfältigen Vorbereitung, worauf der eigentliche Austausch und das anschliessende Resultat folgt: Dies ist die VAR-Methode.



### Vorbereitung

Je besser die Vorbereitung, desto klarer und einfacher wird die anschliessende Aktivität sein und desto schneller erfolgt die Reflexion bzw. Evaluation.

### Austausch

Nach der sorgfältigen Gesprächsvorbereitung folgt nun der Austausch. Dieser kann wie folgt gegliedert werden:

---

<b>Einleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Begrüssung, Beziehung aufbauen</li><li>- Einstimmen aufs Thema</li><li>- Programm und Ziele definieren</li></ul>
<b>Hauptteil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Probleme definieren</li><li>- Lösungen besprechen</li><li>- Aufgaben festlegen</li><li>- Strukturiert vorgehen, roter Faden beibehalten</li></ul>
<b>Schluss</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurz zusammenfassen</li><li>- Perspektiven aufzeigen</li><li>- Gespräch abrunden, danken</li></ul>

---

### Resultat

Der Abschluss ist das Resultat. Die Resultate sind die objektive Feststellung der Erfahrungen und Fakten, die Erkenntnisse.

Präsentationen werden für die Zuhörer gehalten: Diese sollen nicht durch einen monotone Darstellung gelangweilt werden. Inhalte sollen so vermittelt werden, dass die Zuhörer nach Abschluss Wissen erworben haben, welches sie in Zukunft erfolgreich einsetzen und anwenden können. Kurz: Wissen und können ist das Ziel.

## Verschiedene Präsentationen

Wir unterscheiden zwischen kurzen und langen Präsentationen:

- Kurze Präsentationen: Mehr oder weniger kurze Informationen, gelegentlich aus der Situation heraus
- Lange Präsentationen: Langfristig vorbereitete Darstellung mit Medien wie Tischvorlagen, vorbereiteten Folien und einer ausgearbeiteten Darstellung in schriftlicher Form

Präsentationen sollen entwicklungsorientiert sein und den definierten Problemen angepasste Lösungen mit den entsprechenden Aufgaben bringen.

Präsentation ist die effektive und effiziente Kommunikation und Vermarktung unserer Produkte und Dienstleistungen.

Sei es gegenüber von potentiellen Geldgebern, Geschäftspartner, Kunden, Mitarbeitern oder vor einer Jury - wir präsentieren immer:

	<b>Dauer</b>	<b>Ziele</b>
<b>Kurze Präsentation</b>	15 Sekunden	Kurz aufmerksam machen
	1-2 Minuten	Gewinnen von Aufmerksamkeit
<b>Lange Präsentation</b>	5-10 Minuten	Unternehmen verkaufen
	>20 Minuten	Produkt oder Dienstleistung verkaufen

Frage: Welche Art von Präsentation kennen Sie?

## Kurz-Präsentation

---

<b>Name, Unternehmen</b>	Wer bist du? Dein Unternehmen?
<b>Thema</b>	Was ist dein Thema, dein Case?
<b>Problem</b>	Was ist die Herausforderung?
<b>Ziele</b>	Was sind die Ziele?
<b>Umsetzung</b>	Welche Aktivitäten sind zu tun? Wer macht was und wann?
<b>Kennzahlen</b>	Wie sieht das Budget aus? Wie ist der Return on Investment?

---

### Was ist dein Thema, dein Case?

Gib deinem Case, Projekt, Auftrag einen passenden Namen.

### Was ist die Herausforderung?

Ein Problem ist ein vorhandenes Bedürfnis einer Zielgruppe, das wir mit unseren angebotenen Dienstleistungen oder Produkten befriedigen wollen.

### Was sind die Ziele?

Das sind Handlungsanweisungen, die uns Wege aufzeigen zur Verwirklichung des Case bzw. Projektes. SMART formulieren.

### Wie erfolgt die Umsetzung?

Was wird wann und durch wen gemacht. Und wer kontrolliert. SMART formulieren.

### Wie sieht das Budget aus?

Es gilt, die relevanten Kosten im Detail zu definieren: Stückkostenpreis, Break-Even, Erfolgsrechnung, Investitionen, Return on Investment.

## Lange Präsentationen

Lange Präsentation zeichnen sich durch vorbereitete Folien oder eine andere ausgearbeitete Darstellung in schriftlicher Form aus. Diese erfolgen nach der VAR-Methode.

---

- 1. Vorbereitung** Informationssammlung: Vom Allgemeinen (Lexika etc.) zum Speziellen (zur Sache konkret). Informationsstrukturierung mit Bezug auf das Thema bzw. die Fragestellung. Stichwortzettel, Verlaufsplan für den eigentlichen Vortrag.
- Erarbeitung: Eigenes methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellung kontrollieren. Skript, Folien, sonstige Medien. Strukturierte Fassung zur Mitschrift. Testreferat.
- 2. Austausch**
1. Einführung  
Aufhänger: Hinführung zum Thema. Bezüge zum sachlichen Kontext, zu den Hörern. Abgrenzung und Umfang des Themas. Ziele des Referates.
  2. Überblick  
Gliederung, roter Faden, Plan, Ziele.
  3. Fragestellung  
Formulierung der genauen Themen- und Fragestellung. Terminologie, Quellenangaben. Methodisches Vorgehen zur Ermittlung des Ergebnisses, der Antwort.
  4. Durchführung  
Bearbeiten der Themen- und Fragestellung (Textanalyse, Herleitung aus einer Theorie, Experiment, Informationsdarstellung, ...). Formulierung des Ergebnisses, der Antwort zur Themen-, Fragestellung. Diskussion des vorgetragenen Resultates (Grenzen, systematische Fehler, zufällige Fehler, Voreinstellungen, Sachkontexte, ...)
  5. Zusammenfassung  
Strukturierte Zusammenfassung, Vergleich mit dem Überblick, der Gliederung. Die entscheidenden Ergebnisse auf den Punkt bringen
  6. Diskussion  
Inhaltliche Fragen und Bemerkungen. Widersprüche, andere Ansichten. Methodische Reflexion: Wurde das Thema angemessen behandelt?
- 3. Resultat** Verständniskontrolle, Zielkontrolle (Wurden die Ziele des Vortrages erreicht?) Bedeutung des Ergebnisses. Praxisbezug.
-



## Erfolgsfaktoren beim Präsentieren

- Blickkontakt zum Publikum
- Frei, langsam, laut, deutlich sprechen
- Körperhaltung, Gestik, Mimik
- Auf Pausen achten
- Stimme variieren
- Schwerpunkte hervorheben
- Handout abgeben

Frage: Auf welche Punkte müssen Sie besonders achten?

Sage mir, mit wem du umgehst,  
so sage ich dir, wer du bist.

Weiss ich, womit du dich beschäftigst,  
so weiss ich, was aus dir werden kann.

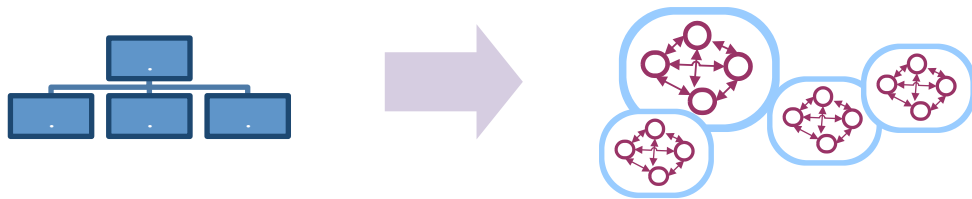
Johann Wolfgang von Goethe

## 5.2. Netzwerken

Netzwerken ist ein methodisches und systematisches Vorgehen, Kontakte zu knüpfen, Beziehungen zu pflegen und längerfristig zu gestalten mit der Absicht der gegenseitigen Förderung, des Austausches und des individuellen Vorteils. Ob es um einen Tipp, eine Information oder um eine Empfehlung geht: Wer über ein funktionierendes Netzwerk verfügt, kommt schneller ans Ziel - beruflich wie privat.

### Die Netzwerkstruktur

Die neuen Aufgaben in Unternehmen haben Konsequenzen für die Organisation. Der Trend führt heute durch Verkürzung der Wege zur Kundennähe, durch Verlagerung der operativen Entscheidungskompetenzen zur Basis, durch Kooperation zur Steigerung der Produktivität und durch Vereinfachung der Abläufe zur Kostenoptimierung.



Die Netzwerkstruktur zeichnet sich aus durch flache Hierarchien, hohe Selbstständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten, hohe Vielfalt lokal unterschiedlicher Organisationsformen, Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien. Nicht von ungefähr ist die Netzwerkorganisation in der Natur als Ergebnis der Evolution über Millionen von Jahren besonders verbreitet. Die Netzwerkstruktur ist allen Organisationsformen in folgenden Punkten klar überlegen:

- höchstes Mass an Flexibilität
- rasche Reaktion auf Veränderungen im Umfeld
- besonders flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen
- insgesamt weniger störungs- und krisenanfällig

Unfälle können zwar ein Teilsystem ausser Betrieb setzen - aber es ist praktisch kaum mehr möglich, dass durch Ausfall einer zentralen Funktion die gesamte Organisation lahmgelegt wird.

Beim Networking geht es um offene und ehrliche Kommunikation. Es geht um die menschliche Grundfähigkeit, Beziehungen zu anderen zu knüpfen, zu pflegen und erfolgreich zu gestalten. Beziehungsintelligenz ist die Fähigkeit, auf die es ankommt.

Ein solches Netzwerk entsteht natürlich nicht von alleine, sondern will sorgfältig aufgebaut und ständig gepflegt werden.

- 
- |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Akteure</b>    | Die grundlegende Überlegung hierbei ist, wer ins Netzwerk aufgenommen werden bzw. wer im Netzwerk verbleiben soll. Die Partner müssen hierfür eine Passung von der Intention und der Eignung aufweisen, um somit die Netzwerkziele zu erfüllen. Zu differenzieren sind die Positivselektion (Auswahl geeigneter Netzwerkpartner), Negativselektion (Aussortierung ungeeigneter Netzwerkpartner) und die Re-Selektion (Auswahl bewährter Partner). |
| <b>2. Ressourcen</b> | Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um die Verteilung von Ressourcen, Zuständigkeiten und Aufgaben. Diese Verteilung sollte entsprechend der jeweiligen Kompetenzen bzw. der Konkurrenzvorteile erfolgen.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3. Regulation</b> | An dieser Stelle wird die Frage aufgeworfen, wie und worüber die Erledigung der Aufgaben aufeinander abgestimmt werden sollen. Im Zentrum steht dabei die Ausarbeitung von informellen und formellen Regeln der Zusammenarbeit.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>4. Evaluation</b> | Von Bedeutung in diesem Zusammenhang sind die Verteilung und Bestimmung der Kosten und des Nutzens im Netzwerkzusammenhang. Die Analyse kann sich hierbei auf das gesamte Netzwerk, auf ein Teilnetzwerk oder auf einzelne dyadische Beziehungen beziehen. Ergebnisse festhalten.                                                                                                                                                                 |
- 

## Fazit

Diese Funktionen sind als ständige Aufgabe des Managements zu verstehen. Entscheidung ist die Ausbalancierung der daraus resultierenden Spannungsverhältnisse: Autonomie vs. Abhängigkeit; Vertrauen vs. Kontrolle, Kooperation vs. Wettbewerb. Dies gilt es bei der Netzwerksteuerung zu berücksichtigen und im Netzwerk auszutarieren.

## Regeln für erfolgreiches Netzwerken

- Stellen Sie sich gekonnt vor. Lernen Sie, sich einprägsam vorzustellen, zu pitchen. Wie Sie das genau machen, sagt viel über Sie aus. Wenn Sie bemerkt werden und bekannt sind, können Sie mühelos ihre Kontakte vervielfältigen. Wenden Sie sich jedem Menschen mit voller Aufmerksamkeit zu.
- Machen Sie Gespräche zu einem Erlebnis. Kontakte sind immer kommunikative Begegnungen, die von Ihren Worten und Ihrer Körpersprache leben. Werden Sie zum Kommunikationsprofi. Unterscheiden Sie sich in dem, was Sie sagen, von anderen. Seien Sie prägnant. Erzählen Sie Geschichten. Unterhalten Sie andere, indem Sie kleine Ereignisse emotional ansprechend darstellen.
- Suchen Sie Gemeinsamkeiten. Gegensätze ziehen sich niemals an. Erste Gemeinsamkeiten stellen die Brücken zum anderen her: Herkunft, Interessen, Tätigkeiten, Wünsche, Vorstellungen, Erlebnisse und Erfahrungen. Tauschen Sie Ihre Adresse und Visitenkarte dann aus, wenn Sie die ersten Anzeichen von Gemeinsamkeiten entdeckt haben.
- Fragen Sie andere um Rat und Hilfe. Networking basiert auf dem Gegenseitigkeitsprinzip von Rat, Hilfe und Unterstützung. Haben Sie auch den Mut, die Mitglieder Ihres Netzwerkes um etwas zu bitten.
- Bedanken Sie sich. Benutzen Sie das Bedanken auch als Anlass, den Kontakt zu Menschen herzustellen.
- Bleiben Sie im Kontakt mit anderen. Stellen Sie zu den Menschen, die Sie kennen gelernt haben, immer wieder eine Verbindung her. Die Mittel dazu sind vielfältig: telefonieren, schreiben, treffen und besuchen.
- Vermitteln Sie Kontakte. Wer Networking betreibt, will nicht nur selbst Kontakte haben, sondern soll immer auch anderen Kontakte vermitteln. Wer könnte für wen ein Problem lösen? Wenn Sie selbst einen Kontakt vermittelt bekommen haben, halten Sie den Vermittler über den Verlauf der Beziehung zu diesen Menschen auf dem Laufenden.

Werden Sie Meister im Small Talk. Die kleine Unterhaltung dient dazu, sich kennen zu lernen, Kontakte aufrechtzuerhalten und ernsthafte Gespräche vorzubereiten. Geben Sie sich immer wohlwollend und positiv. Machen Sie Komplimente und nehmen Sie Komplimente an.

**Frage:** Wo sind Ihre Stärken, wo Ihre Schwächen beim Netzwerken?

Innovation macht den Unterschied  
zwischen einem Anführer  
und einem Anhänger aus.

Steve Jobs

## 5.3. Moderieren

Moderation ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen, unterstützt durch einen Moderator. Das Ziel ist, mit allen Gruppenmitgliedern einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten.

Moderation zielt darauf ab, die Kreativität der Teilnehmer zu fördern, Ideen allen zugänglich zu machen, gemeinsam zu Ergebnissen und Entscheidungen zu gelangen, die von der ganzen Gruppe im Konsens getragen und umgesetzt werden. Dabei ist im gesamten Gruppenprozess eine Beteiligung der Teilnehmer zu erreichen, so dass sie engagiert sind, gezielt Aufgaben lösen können, dabei ihre eigenen Interessen verwirklichen können und so weitgehend frei arbeiten. Bedeutsam für das Gelingen sind auch die Atmosphäre, die Rollen in der Gruppe, die Offenheit und der Umgang mit abweichenden Meinungen.

### Vier Prinzipien der Moderation

- Teilnahme, Beteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung
- Eigenverantwortung
- Gleichberechtigung
- Transparenz

### Wann moderieren?

1. Beim Austauschen von Informationen
  - Wenn Sie informieren wollen
  - Wenn Sie Informationen gewinnen wollen
2. Beim Lösen von Problemen und Definieren von Aufgaben
  - Beim Starten von grösseren Projekten
  - In menschlich festgefahrenen Situationen
3. Beim Fällen von Entscheidungen
  - In komplexen Situationen
  - In menschlich festgefahrenen Situationen

Die Moderation erfolgt nach der VAR-Methode.

## Vorbereitung (Checkliste)

---

### **Inhaltliche Vorbereitung**

- Was ist das Ziel?
- Ist das Ziel dem Moderator und den Teilnehmern bekannt?
- Was muss ich noch wissen? (Ausgangslage)
- Wie sieht das Zeitbudget aus?
- Welche Themen? (Traktandenliste)
- Der Ablauf wird an den Zielen ausgerichtet werden.

### **Methodische und Organisato- rische Vorbereitung**

- Sind die richtigen Teilnehmer informiert und zeitgerecht eingeladen?
  - Welche Methoden und Materialien sind wichtig? Pinnwand, Flipchart, etc.
  - Wie sollen Inhalte visualisiert und dokumentiert werden? Beamer, Protokoll, etc.
  - Sind Zeit und Ort festgelegt? Raum (eher zu gross wählen)
  - Ist die Sitzordnung bestimmt?
  - Sind die Arbeitsmittel und Geräte vor Ort?
  - Ist für Verpflegung und Pausen gesorgt?
  - Welche Rolle haben die Medien?
-



## Moderations-Prozess in fünf Schritten

---

- 1. Eröffnung  
Einstieg**
    - Begrüssung
    - Veranstaltung eröffnen - Interesse wecken
    - Orientierung (Ziele, Erwartungen, Wünsche, Rollen)
  
  - 2. Vorstellung  
oder Auf-  
stellung der  
Tages-  
ordnung  
Traktanden**
    - Programm bekanntgeben
    - ev. klären, wo wir stehen
    - Festlegen, was dringend ist
    - Eventuell Prioritäten ändern
    - Ziel und Zeitplan
  
  - 3. Bearbeitung  
der Themen  
Themen  
bearbeiten**
    - Erstes Traktandum präsentieren
    - Meinungen anhören
    - Ansichten klären
    - Lösungsalternativen gegenüberstellen
  
  - 4. Planung von  
Massnahmen**
    - Ergebnisse festhalten
    - Massnahmen planen (Wer macht was bis wann?)
    - Analog mit anderen Traktanden verfahren
  
  - 5. Abschluss**
    - Resultate zusammenfassen
    - Reflexion
    - Fragen
    - Rückschau
    - Ausblick (Traktanden festhalten, die später zu behandeln sind)
    - Pendenzen
    - Dank
    - Positiv abschliessen
    - Verabschiedung
- 

Nach jedem moderierten Schritt wird eine Zwischenpräsentation der erarbeiteten Ergebnisse vorgenommen. Dabei trägt man zuerst die gestellte Aufgabe wörtlich vor, anschließend benennt man die Ergebnisse.

Am Ende der Gesamtmoderation wird noch einmal kurz der Gesamtverlauf der Moderation den TeilnehmerInnen dargestellt.

## 5.4. Feedbacken

Alles, was in dieser Welt existiert, steht in Beziehung zueinander. Die Beziehungen leben von der Rückmeldung darüber, wie wir zueinander stehen. Feedback ist eine kommunikative Notwendigkeit zur Aufklärung der Prozesse und der Leistung der Mitarbeiter und der richtigen Führung. Darum sollten Rückmeldungen nicht nur in bestimmten Anlässen, Jahresgespräche, etc. stattfinden, sondern im Alltag, in dem Moment, wann die Situation es erfordert. Nützen Sie immer die Ihnen gegebene Möglichkeit zum einen kurzen und spontanen Austausch.

Feedback ist eine Rückmeldung an einen Menschen über ihr Verhalten und wie dieses von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird. Der Inhalt vom gegebenen Feedback muss nie als Wahrheit oder Feststellung dargelegt werden (Sie sind so!). Feedback muss konstruktiv sein, muss die Zusammenarbeit fördern und Missverständnisse vermeiden.

### Ziele des Feedbacken

- Das Mitteilen von Gedanken und Emotionen, die das Verhalten des Mitarbeiters bei der Führungskraft oder das Verhalten der Führungskraft beim Mitarbeiter auslösen.
- Fördert die Beziehung, klärt die Frage, wie wir zu einander stehen und kann Vertrauen aufbauen und Widerstände abbauen.
- Hilft, den Gegebenheiten zu begegnen und daraus Lösungen zum Vorwärtkommen wahrzunehmen.

Feedback ist eine sehr gute Möglichkeit für Sie als Führungskraft, Einblicke in anderen Wahrnehmungswelten zu erhalten und sich dadurch unterschiedliche Perspektiven anzueignen.

### Inhalte für Feedbackgespräche können sein:

- Lob und Anerkennung
- Kritik aufgrund mangelnder Leistung
- Individuelles Engagement des Mitarbeiters
- Ziel und Arbeitsüberprüfung
- Kooperation und Zusammenarbeit mit Kollegen
- Nichteinhaltung von Betriebsregeln
- Kundengespräche, Akquisitionsleistungen

## Die Schritte des Feedbacken

1. **Bereitschaft**      Vergewissern Sie sich, dass der Feedbackempfänger bereit und willig ist, im Augenblick Ihre Rückmeldung aufzunehmen.
  
2. **Aspekte**            Ihr Feedback sollte nach folgenden Aspekten aufgebaut sein:
  - Was, z.B. welches Verhalten, haben Sie wahrgenommen?
  - Welche Gedanken haben Sie und welche Interpretationen stellen sich bei Ihnen ein?
  - Was für emotionale Zustände werden in Ihnen ausgelöst?
  - Was haben Sie reflektiert?
  - Welche Beweggründe verleiten Sie, was zu tun?
  
3. **Stellungnahme**      Der Feedbackempfänger nimmt zum Feedback Stellung, erklärt seinen Beweggründe und Sichtweisen, ohne sich zu rechtfertigen
  
4. **Veränderung**        Sie nähern sich der Gegebenheit dadurch, dass sie über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinaus sich verständigen und auf eventuelle Veränderungen oder allgemeine Verbesserungen eingehen.
  
5. **Abschluss**            Danken und verabschieden

Vor allem die langjährigen Mitarbeiter, die oft selbständig arbeiten, brauchen Feedback. Durch seltenen Kontakt zum Vorgesetzten entwickeln sich unterschiedliche Meinungen und Vorgehensweisen. Dort ist man als Führungskraft gefragt, durch Rückmeldung diese Mitarbeiter zu führen.

**Frage:** Von wem haben Sie das letzte Mal ein Feedback erhalten?

	Name	Vor kurzem	Letzter Monat	Längere Zeit	Bemerkungen
Vorgesetzter					
Mitarbeiter					
Kunden					
Freunde					
Familie					

## Was muss ich als Feedbackgeber achten

- Feedback beruht auf Respekt und Wertschätzung.
- Tatsachen wie: Ergebnisse, Verhalten, Umgang, etc. beschreiben und nicht die Individualität des Mitarbeiters angreifen oder kritisieren.
- Ehrliche Rückmeldungen über die eigene Wahrnehmung geben. Botschaften, die indirekt fordern, dass man ein anderer wird, sind verletzend.
- In der Gegenwart bleiben: Kommunizieren Sie das Wesentliche in Ihrer Rückmeldung zeitnah, auf ein bestimmtes Thema bezogen und solange die Sache noch frisch ist. Es bringt nichts, im Nachhinein die Sache aufzurollen, wenn alle das Gefühl haben, dass es vorbei sei.
- Holen Sie keine Leichen aus dem Keller. Vermeiden Sie, alte Geschichten aus der Vergangenheit wieder aufzuwärmen, und bleiben Sie sachlich auf das bestimmte Anliegen bezogen.
- Üben Sie keinen Zwang zur Veränderung aus und sagen Sie auch nicht dem Feedbackempfänger, was er tun muss. Bewegen Sie ihn selbständig und eigenverantwortlich, sich zu Änderungen zu entscheiden, indem Sie ihm die Konsequenzen seines störenden Verhaltens etc. und weiterhin seine Möglichkeiten, seine Perspektiven aufzeigen.

## Was muss ich als Feedbackempfänger achten

- Erlauben Sie nicht jedem, Ihnen Feedback zu geben. Sie müssen sich nicht vom jedem seine Meinung sagen lassen oder Schelte beziehen.
- Feedback sollen und dürfen nur Menschen geben, die direkt betroffen sind oder in direkter Beziehung zur Ihrer Tätigkeit stehen.
- Jetzt gilt: ZUHÖREN, ZUHÖREN, ZUHÖREN! Wehren Sie sich nicht, auch wenn es schwer fällt. Probieren Sie, unpersönlich zuzuhören, was Ihnen mitgeteilt wird, bleiben Sie sachlich und werden Sie nicht motional. Rechtfertigen Sie sich nicht, sondern legen Sie klar und einfach Ihre tieferen Beweggründe dar.
- Feedback zur Feedback: Am Ende des Feedbacks können Sie mitteilen, wie es Ihnen geht, was Sie erkannt haben und was Sie verändern wollen.

## 6. Führung

Die Herausforderungen an Führungskräften werden in der heutigen Zeit immer anspruchsvoller. Die Ideologie des Rasens und Stress haben Hochkonjunktur und führen immer mehr Menschen in den Burnout und die Depression. Zudem hat sich unser Wissen explosionsartig vermehrt und dabei haben wir den Blick für die Gesamtzusammenhänge aufgrund des Detailrausches komplett verloren. Ins Zentrum der Sicht von Führungskräften sind Modelle und Konzepte getreten, immer mehr und immer neue.

Zugegebene Werkzeuge sind wichtig für den Manager und erlauben die Prozesse zu beherrschen, ähnlich wie beim Samurai das Schwert, die Kleidung und andere Hilfsmittel – sachbezogen. Der Samurai-Leader macht aber die Praxis, den menschbezogenen Teil aus. Erst dort findet er Erfüllung. Tools wie Kompetenzrad, Zeitmanagement, Tagesplan, Smart-Zielformulierungen, Prioritäten-Tabellen sowie Entscheidungsprozesse dienen dem Manager bei der Erfüllung seiner Aufgaben, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen.

Aufgrund der Zunahme der Projektarbeiten kommt der Teamarbeit, einer Gruppe von Menschen, die sich zusammen tun, um gemeinsam und zielgerichtet etwas zu unternehmen, immer größere Bedeutung zu. Das Team dient der Problemlösung und ermöglicht das effektive und effiziente Meistern von Hindernissen, die sich alleine nicht bewältigen lassen.

Letztendlich geht es auch darum angepasste Entscheidungen zu treffen, dies setzt immer eine Wahl voraus. Oft werden uns die verschiedenen Möglichkeiten nicht bewusst, also fremdgesteuert. Dabei haben wir selber aber immer die Wahl. Wer nur mit dem Sachzwang argumentiert, lässt sich fremd bestimmen.

Um schnelle, absichtliche und stimmige Entscheidungen zu treffen, hilft uns die Intuition. Es ist ein Gefühl der subjektiven Gewissheit. Dennoch ist es für uns nicht einfach, sich der Intuition hinzugeben, wir verlassen uns zu gern auf unseren Verstand, was wir „wissen“. Dann sucht der Verstand nach Zahlen, Daten und Fakten und nach mehr Informationen. Oder aus mangelndem Mut, aus Angst, vertagen wir die Entscheidung, vielleicht regelt sich die Entscheidung von selbst. Faktisch ist das ein Produktions- und Kreativitätsstopp: Stillstand, Angst – welche kein Unternehmen und keinen Menschen weiterbringt. Ziel ist es mit Kopf und Herz, Intuition, zu arbeiten und bestmögliche Resultate zu erzielen.

## 6.1. Die Rolle der Führung

Führungskräfte und Führung spielen eine zentrale Rolle in Unternehmen.

Dass Führung einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat, gilt inzwischen als bewiesen. Ohne Führung kann keine Organisation erfolgreich im Sinne der Umsetzung ihrer Ziele existieren. Das gilt für jede unternehmerische Tätigkeit, genauso wie für einen Handwerksbetrieb wie auch für einen internationalen Konzern. Die zentrale Frage ist dabei, nach welchen Kriterien man die Menschen auswählen und fördern sollte, welche zukünftig Verantwortung für Führungsaufgaben im Unternehmen übernehmen sollten.

Führen kann nur der,  
wer sich selbst erkannt hat.

Japanisches Sprichwort

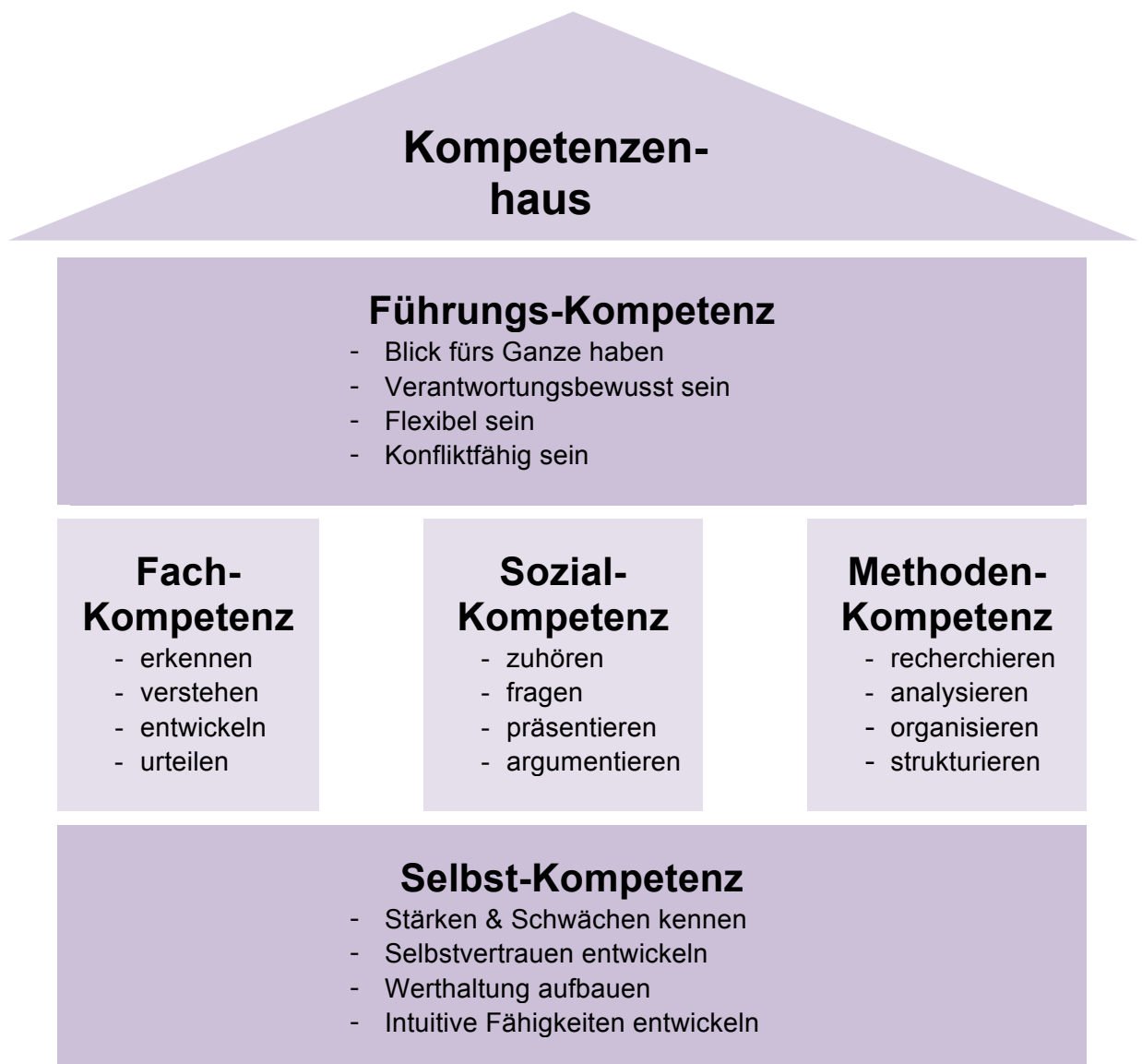
In der Führungsforschung, der wohl ältesten Alltagstheorie, geht man davon aus, dass relativ stabile Merkmale der Menschen den Erfolg einer Führungskraft bestimmen. In der Führungspsychologie nennt K. Lukascyk folgende vier Variablen, die miteinander in Beziehung stehen und als Wegbereiter der führungsbezogenen Interaktionen gelten:

1. Die Individualität der Führungskraft einschließlich ihrer angeborenen Begabungen und Fähigkeiten als auch ihre individuellen Erfahrungen.
2. Die Persönlichkeiten der Geführten einschließlich deren individueller Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen in Bezug auf den Führenden als auch auf die Situation.
3. Die Gruppe als Ganzes als ein differenziertes und integriertes System von Status-Rollen-Beziehungen und von gemeinsamen Gruppennormen.
4. Die Situation, in der sich Führungskraft und Gruppe befinden. Hierzu gehören die Art und Weise der zu bewältigenden Aufgabe, das Gruppenziel und sonstige äußere Bedingungen.

Also hängt erfolgreiches Führen nicht allein von Geschick und den richtigen Tools ab. Der entscheidende Knackpunkt liegt in dem Potenzial der Führungskraft und dessen Entfaltung.

## 6.2. Kompetenzenhaus

Unter Kompetenzen verstehen wir die bei Menschen verfügbaren oder durch sie erlernbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen Bereitschaften und Fähigkeiten, die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.



In der Organisation bezeichnet man als Kompetenzen die Rechte und Pflichten, die einem Stelleninhaber oder Funktionsträger übertragen werden. Erst sie ermöglichen eine tatsächliche Ausübung von gestellten Aufgaben und Rollen.

## 6.3. Reifegrad

Reife ist ein natürlicher Prozess in der Welt, in der wir leben. Reife soll ermöglichen, dass wir uns mehr Wissen über die Natur der Dinge aneignen. Dieses Wissen soll uns zu mehr Fähigkeit und Bereitschaft bewegen, um das Leben besser zur meistern.

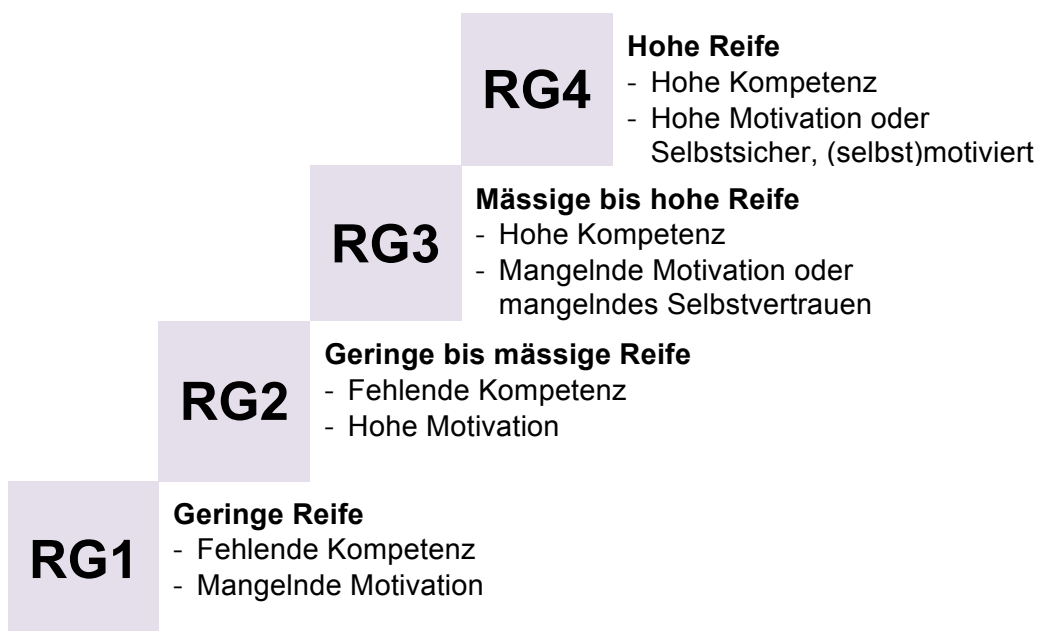
### Reifegrad

Nach dem Reifegradmodell von Hersey & Blanchard muss jeder Mitarbeiter nach seinem Reifegrad einbezogen und geführt werden, um seine Potentiale im Unternehmen einzubringen.

Der Reifegrad der Mitarbeitenden wird bestimmt durch:

- Motivation (Interesse & Einsatz)
- Kompetenz (Fähigkeit & Wissen)

### Reifegradstufen



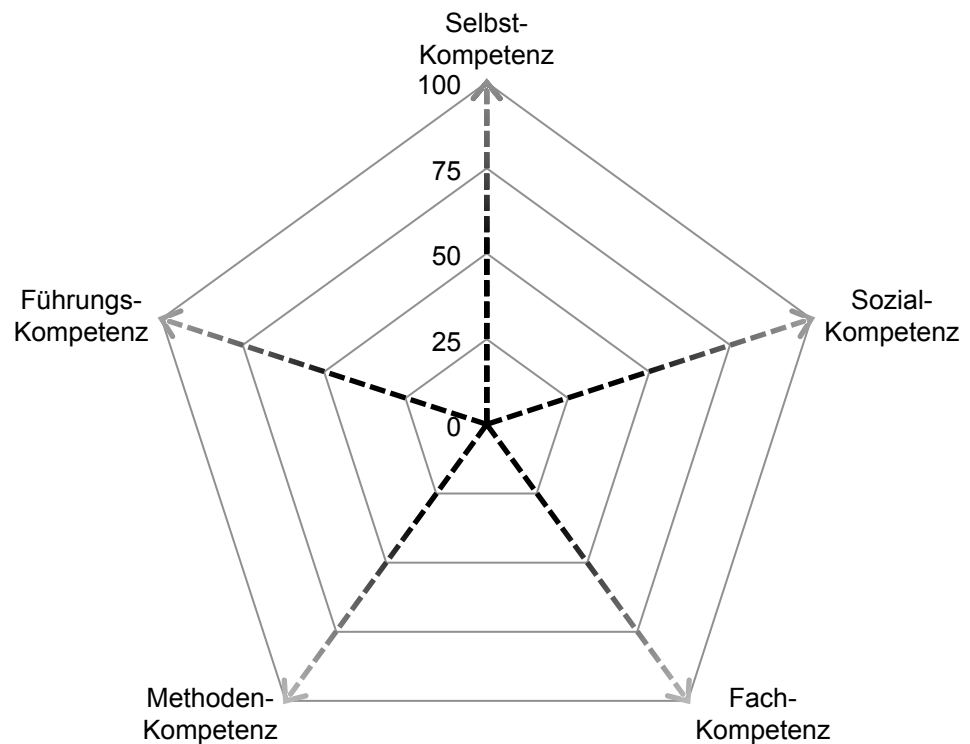
Gleichzeitig muss bei einer Analyse des Reifegrades eines Mitarbeiters berücksichtigt werden, dass der Mitarbeiter sich mit der Zeit verändern kann und bei verschiedenen Aufgaben der Entwicklungsgrad unterschiedlich sein kann.



In der Literatur wird zwischen Durchführungs- und Leitungskompetenzen unterschieden. Durchführungskompetenzen beziehen sich auf die Berechtigung, die Stellenaufgaben ausführen zu können. Leitungskompetenzen bestimmen das Verhältnis zu anderen Stellen bzw. Funktionen und bilden so auch die Grundlage für die jeweils angewandte Hierarchie.

## Kompetenzenrad

Glasl wendet bei der individuellen Entwicklung das Instrument Kompetenzrad an, um übersichtlich Anforderungen und vorhandene Kompetenzen bzw. Fähigkeiten darzustellen. Im Weiteren können die Reifegrade damit kombiniert werden.



Reifegrad: 0-25 = gering; 26-50 = gering bis mässig; 51-75 = mässig bis hoch; 76-100 = hoch

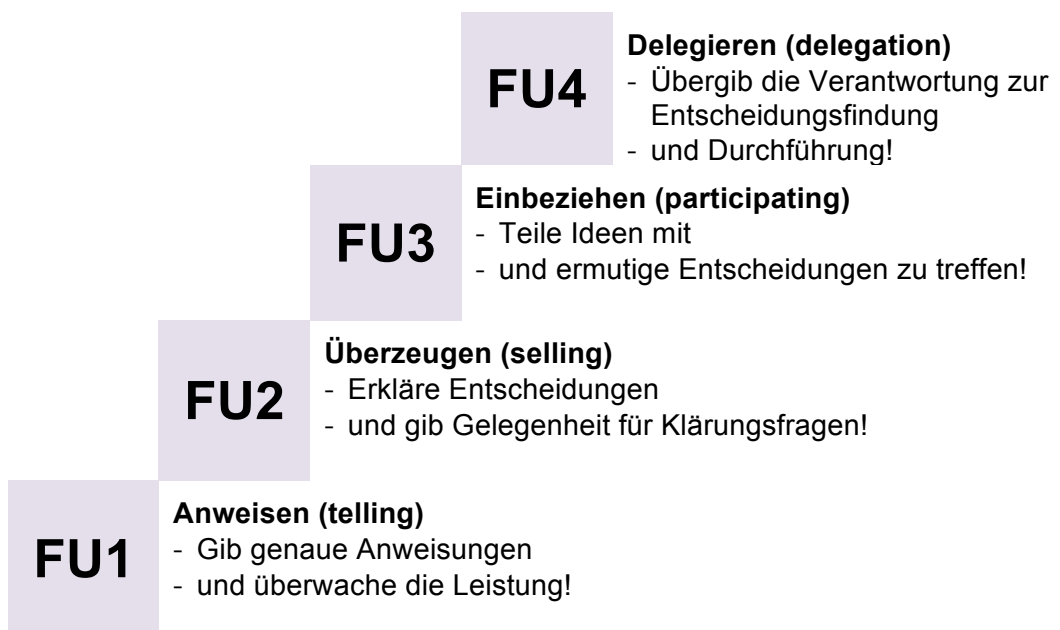
Frage: Welche Erwartungen werden an Sie gestellt?  
Welches Mass an Kompetenzen bringen Sie mit?

## Reifegrad und Umgang

Aus dem ergründetem Reifegrad der Mitarbeiter ergibt sich die Frage nach den Umgang. Verschiedene Reifegrade der Menschen verlangen einen verschiedenen Umgang.

Ausgehend von diesen Grundbegriffen lassen sich nach Hersey und Blanchard vier wesentliche Verhaltensweisen als Empfehlungen für Vorgesetzte ableiten.

### Reifegrad und Umgang



Den Führungserfolg definieren Hersey und Blanchard als Zielerreichung und Einflussnahme, bei der die Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe erledigen. Ferner respektieren sie ihren Vorgesetzten und sind kooperationsbereit. Diese Effektivität ist dann gegeben, wenn der gewählte Führungsstil zum Reifegrad der geführten Mitarbeiter passt.

Frage: Wo haben Sie Ihre Stärken?

## 6.4. Entscheiden

Jede Entscheidung reflektiert, spiegelt, unsere tiefsten inneren Werte.

Wir entscheiden so wie wir sind. Wenn wir uns für etwas entscheiden, das wir in Wirklichkeit nicht gern haben möchten, dann, früher oder später, werden wir immer feststellen, dass die Entscheidung FÜR UNS verfehlt war. Man kann sogar sagen, dass wir selbst unsere Entscheidungen sind.

Vielleicht werden auf diese Weise getroffene Entscheidungen nicht immer die besten Folgen versprechen, aber man neigt eher zu dieser und nicht zu einer anderen Entscheidung, weil sie für einen viel besser passt. Man kann dies prüfen, in dem man eine Entscheidung trifft, welche mit der eigenen Individualität überhaupt nicht im Einklang steht.

### Entscheiden Sie richtig

- Treffen Sie von einer Auswahl die richtige Wahl. Jede Entscheidung soll einen unklaren Zustand klären.
- Als Entscheidungsträger stehen Sie zu Ihren Entscheidungen. Im nachhinein erkennt man immer mehr Möglichkeiten.
- Nehmen Sie die Entscheidung in die Hand. Agieren Sie, anstatt reagieren zu müssen.

Entscheidungen zu treffen ist Aufgabe jeder Führungskraft. Manchmal muss man Entscheidungen treffen, deren Folgen unbekannt sind. In diesen Fällen lässt sich sogar nicht einmal grob vorhersehen, welche Konsequenzen diese Entscheidungen nach sich ziehen. Mit solchen Entscheidungen werden wir konfrontiert, wenn es um sehr wichtige Sachen geht und die richtige Entscheidung von großer Bedeutung ist.

Überlassen Sie die Entscheidung nicht den Spezialisten. Folgen Sie nicht einfach nur dem Rat der Experten.

## Fehlentscheidungen vermeiden

### **Was es zu beachten gilt:**

1. Schieben Sie Ihre Entscheidungen nicht auf.
2. Keine Entscheidung ist eine schlechte Entscheidung.
3. Treffen Sie Ihre Entscheidungen nicht zu schnell. Lassen Sie sich nie von einer Situation überwältigen und vor allem treffen Sie keine emotionalen Entscheidungen. Lernen Sie aus dem Bauch heraus zu entscheiden.
4. Gefühl und Vernunft im Gleichgewicht halten.
5. Trennen Sie das Wesentliche vom Unwesentlichen.
6. Investieren Sie nicht zu viel Energie.
7. Knacken Sie nicht nur die „weichen Nüsse“.

Frage: Agieren Sie mehr oder reagieren Sie mehr bei der Arbeit?

## Der Entscheidungs-Prozess in fünf Schritten

### 1. Legen Sie Ihre Fragestellungen fest

- Es sollte eigentlich klar sein, wenn wir in eine Sitzung gehen, dass wir auch wissen, worüber wir sprechen wollen.
- Am Besten wäre, wenn ich schon einige Informationen eingeholt habe, einige Optionen geprüft habe.
- Wählen Sie auf jeden Fall für Ihre Entscheidungsphase einen eindeutigen Ausgangspunkt.
- Die Unwissenheit darüber, wie oder auf welcher Ebene ein Problem angegangen werden soll, stiftet Verwirrung und behindert den Entscheidungsprozess.
- Bedenken Sie: Durch die Formulierung Ihrer Fragen treffen Sie schon eine Vorentscheidung. Gehen Sie sorgfältig mit der Formulierung Ihrer Fragen um, denn hier wird oft manipuliert.
- Bis wann muss ich eine Entscheidung treffen? Terminieren Sie ihren Entscheidungsprozess. Die verfügbare Zeit hat grossen Einfluss darauf, wie wir vorgehen. Unter Zeitdruck sollten keine Grundsatzfragen geklärt werden.

### 2. Klären Sie Ihre Ziele

- Sollten bei der Entscheidung noch andere beteiligt sein, dann muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten dasselbe Ziel verfolgen.
- Ziele klären hat erste Priorität. Wenn die Ziele nicht klar definiert sind, kann das den Entscheidungsprozess erschweren und zu Fehlentscheidungen führen.
- Reflektieren Sie, welche Ziele bei Ihrer Entscheidung eine Rolle spielen.
- Werden Sie sich Ihrer Motive bewusst. Untersuchen Sie, ob noch geheime Motive bei Ihnen selbst oder bei den beteiligten Menschen vorhanden sind.
- Definieren Sie Haupt- und Nebenziele. Unterscheiden Sie und ordnen Sie Ihre Ziele, die Sie verfolgen. Sie müssen sich nicht nur darüber klar werden, „was“ wichtig ist, sondern auch „wie“ wichtig es Ihnen ist.

### **3. Entwickeln Sie Ihre Optionen**

- Erst wenn klar geworden ist, was das Ziel ist, können Sie sich mit den Lösungsmöglichkeiten und den daraus sich ergebenden Optionen beschäftigen.
- Sammeln Sie mehrere Lösungsmöglichkeiten, aber nicht zu viele, denn zu viele Lösungsmöglichkeiten blockieren die Entscheidung.
- Überprüfen Sie, ob sich aus den Lösungsmöglichkeiten Anwendungsoptionen herleiten lassen.

### **4. Treffen Sie Ihre Entscheidungen**

- Bei komplexen Fragen entscheiden Sie in mehreren Schritten. Dabei kann es hilfreich sein, den Entscheidungsprozess auf mehrere Schritte und Stufen zu verteilen. So können wir die Effizienz steigern.
- Treffen Sie möglichst keine emotionalen Entscheidungen.
- Entscheiden Sie aus der Vernunft und aus einem guten Bauchgefühl heraus.

### **5. Prüfen Sie das Ergebnis**

- Das Prüfen Ihrer Entscheidungen gibt Ihnen die Gelegenheit, Ihre Entscheidungsfähigkeit zu verbessern.
- Eine richtig getroffene Entscheidung gibt Selbstvertrauen und Sicherheit für alle Beteiligten.

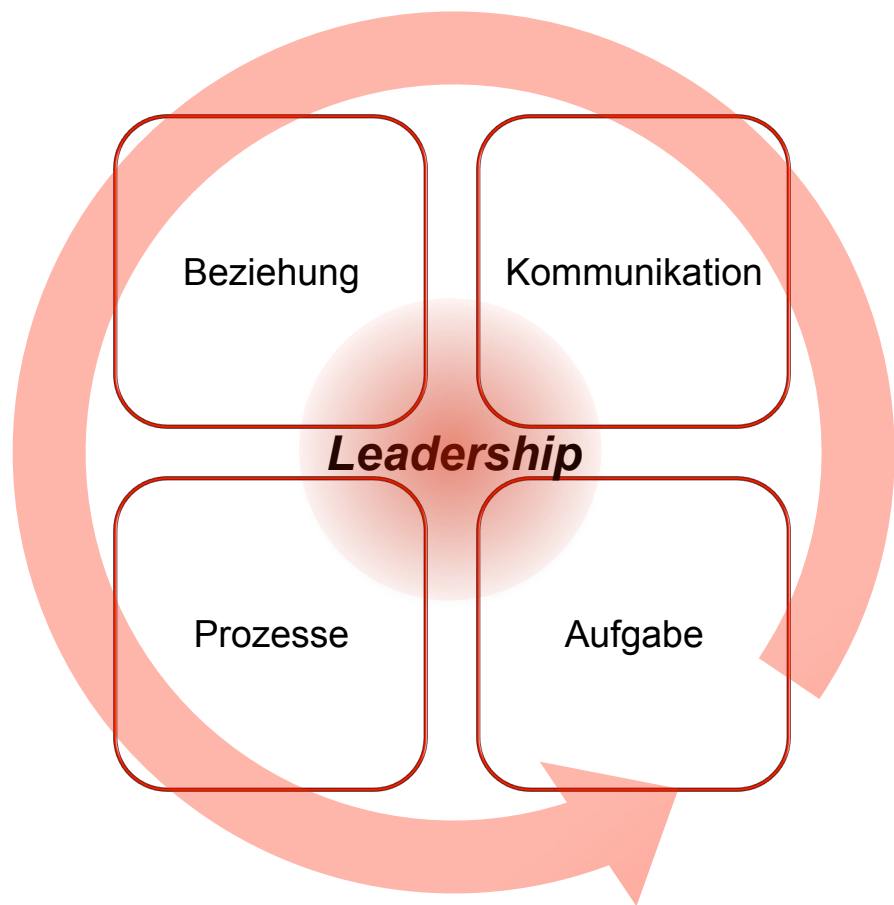
### **Fazit**

- Reduziere deine Aufgaben, um deine Arbeitszeit zu verkürzen (Pareto-Gesetz)
- Verkürze deine Arbeitszeit, um am Wesentlichen zu arbeiten (Parkinson'sche Gesetz).

Die beste Lösung besteht darin, beide Ansätze zu nutzen: Identifizieren Sie die wenigen wichtigen Aufgaben, die den Grossteil Ihres Einkommens ausmachen, und setzen Sie sich dafür in naher Zukunft eindeutige Deadlines. Wenn Sie sich nicht auf die entscheidenden Aufgaben konzentrieren und sich keinen eng bemessenen Zeitrahmen stecken, dann wird das Unwichtige zum Wichtigen.

## 6.5. Führungsgrundlagen

Jegliche Art der Führung beinhaltet vier Grundlagen. Ohne diese Grundlagen ist keine Führung möglich. Diese beinhalten: Aufgabe, Kommunikation, Beziehung und Prozess.



Die Führungsgrundlagen bilden einen Kreis, denn diese bilden ein Ganzes. Jedes Element dieser Grundlage braucht die anderen, damit der Auftrag gelingen kann. Eine Führungskraft sollte darum alle diese Grundsätze anwenden.

## Aufgabe

**Annahme:** Die Aufgabe beginnt mit dem Erhalt des Auftrags. Die Führungskraft selbst muss den Auftrag verstehen, planen, organisieren und die richtigen Mitarbeiter heranziehen.

## Kommunikation

Als erstes muss die Führungskraft den Auftrag ihren Mitarbeitern kommunizieren und sicherstellen, dass sie verstanden haben, um was genau es geht und was zu tun ist. Die individuelle Kommunikation ist sehr entscheidend für die Realisierung des Auftrags. Gleichzeitig ist es der erste Schritt einer Beziehung.

## Beziehung

Jede Begegnung oder Kontakt, den wir mit unserer Umwelt haben, ist gleichzeitig auch eine Beziehung. Keine Beziehung ist auch eine Beziehung. Richtige Beziehungen einzugehen erleichtert die Führung. Die Beziehung ist grösstenteils subjektiv und basiert oft auf Verhalten. Neigungen, Abneigungen, Gemeinsamkeiten, usw. spielen eine grosse Rolle für die Art, wie wir Beziehungen eingehen und leben.

## Prozess

Als Nächstes muss der Ablauf der Realisierung des Auftrags möglichst genau von der Führungskraft verstanden werden. Jetzt gilt es, Schritt für Schritt die Prozesse zu definieren, Risiken zu erkennen, diese richtig einzuschätzen und die Aufgaben zu verteilen oder zu delegieren.

Wenn die individuelle Kommunikation und die richtige Beziehung nicht von vorneherein aufgebaut sind, wird es sehr schwer sein, optimal zusammenzuarbeiten, Synergien zu nützen und problemlos den Auftrag zu realisieren.

## Aufgabe

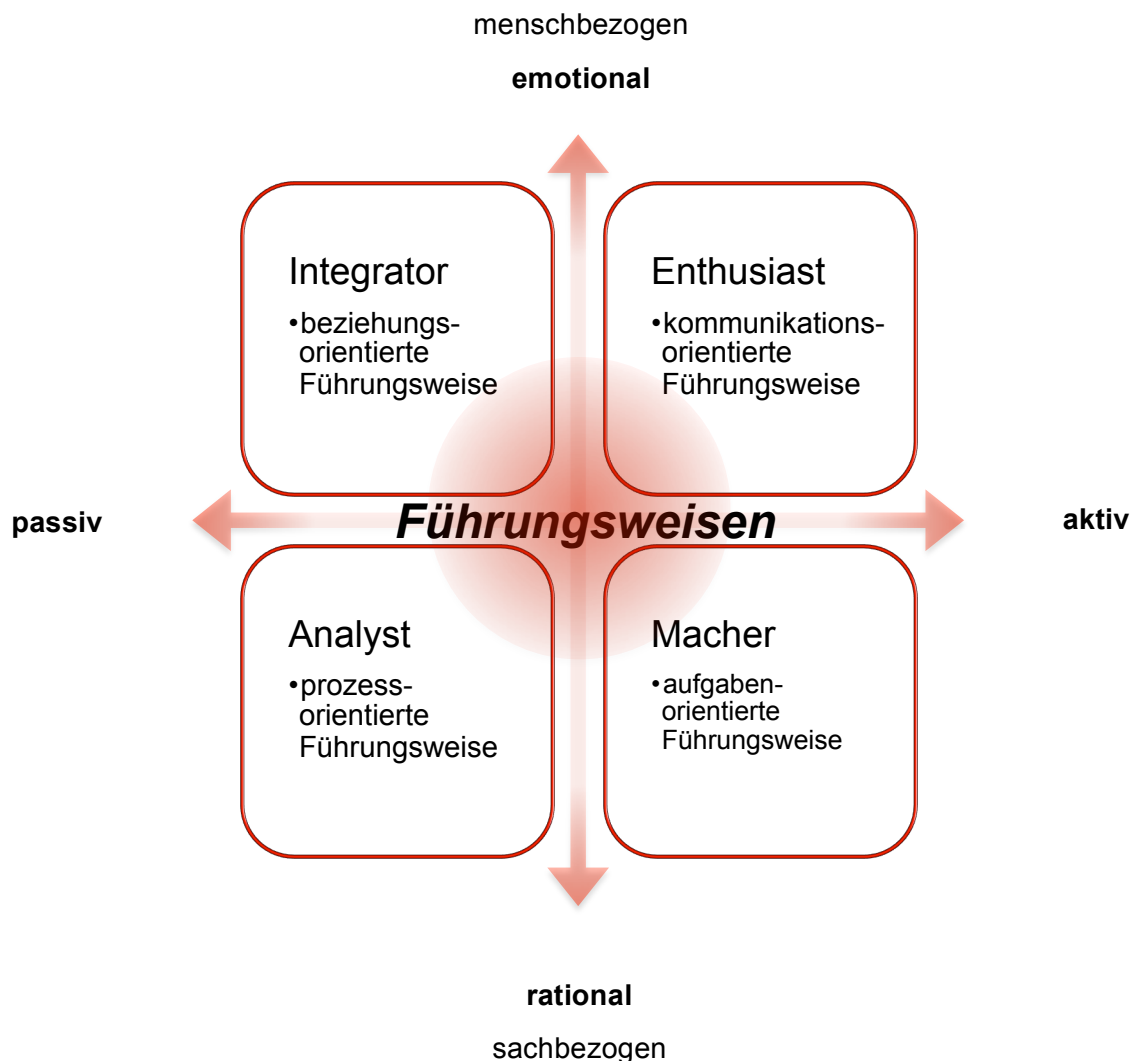
**Abgabe:** Nachdem jeder Mitarbeiter seine Aufgabe erhalten hat, gilt es, die Realisierung des Auftrags zu überwachen, einzuschreiten, wo es nötig ist, bis der Auftrag erfüllt ist.

Frage: Wo haben Sie Ihre Stärken?



## 6.6. Führungsweisen

Die vier Leadership-Grundlagen drücken sich in den Führungsverhalten als vier Führungsweisen aus. Jeder der vier EIAM-Charaktertypen Enthusiast, Integrator, Analyst und Macher zeigt eine Neigung zu einer spezifischen Führungsweise. Der Enthusiast weist eine kommunikationsorientierte, der Integrator eine beziehungsorientierte, der Analyst eine prozessorientierte und der Macher eine aufgabenorientierte Führungsweise.



Dadurch, dass jeder Mensch ein Misch-Typ ist, hat er auch mehr als eine Neigung, die ihm leicht fällt auszudrücken. Die Führungskraft sollte sich aber bemühen, auch die anderen Führungsweisen zu entwickeln, welche ihr nicht so leicht fallen.

## Kommunikationsorientierte Führung

Die kommunikationsorientierte Führung ist der luftige Teil der Führung, welcher sich ausgleichend um die Meinungen und Interessen sowohl des Einzelnen sowie von Gruppen im Unternehmen kümmert. Der Enthusiast weist eine hoch kommunikationsorientierte Führung aus. Er ist menschbezogen, emotional und aktiv in seinem Führungs-Verhalten. Eine kommunikationsorientierte Führungskraft:

- ist unsicher, unruhig, nervös, energievoll und einfallsreich.
- ist dienstbereit, aber vergisst oder verpasst, Aufgaben auszuführen.
- will Mitspracherecht und flache Hierarchien.
- ist wohlgesehen, ein guter Vermittler und geistreicher Unterhalter.
- hält die meisten Sitzungen, Konferenzen und Besprechungen.
- setzt falsche Prioritäten und trifft gefühlsbetonte Entscheidungen.
- bevorzugt gemeinsame Ziele und Verantwortung.
- ist Idealist und möchte in jedem Mitarbeiter die Flamme einer Leitidee entfachen.
- kann nachgiebig sein und sich nicht durchsetzen.

## Beziehungsorientierte Führung

Die beziehungsorientierte Führung ist der wässrige Teil der Führung, welche sich um den Menschen, vor allem um seine seelische Belange, Gefühle und Empfindungen kümmert. Der Integrator weist eine hoch beziehungsorientierte Führung aus. Er ist menschbezogen, emotional und passiv in seinem Führungsverhalten. Eine beziehungsorientierte Führungskraft:

- ist ruhig, mitfühlend, verständnisvoll, wohlwollend und solidarisch.
- ist freundlich, kooperativ, aber langsam und mässig produktiv.
- stellt die Menschen an erste Stelle.
- sieht das Unternehmen primär als soziales System.
- hat Freude an langen individuellen Gesprächen.
- beurteilt seine Mitarbeiter danach, wie gut sie andere verstehen und mit ihnen auskommen.
- beurteilt Vorgesetzte nach der Akzeptanz und Zuneigung, die sie Mitarbeitern zeigen.
- hat niedrige Aufgabenorientierung.

## Prozessorientierte Führung

Die prozessorientierte Führung ist der erdige Teil der Führung, welcher sich um Verfahren, Abläufe und Strukturen im Unternehmen kümmert. Der Analyst weist eine hoch prozessorientierte Führung aus. Er ist sachbezogen, rational und passiv in seinem Führungsverhalten. Eine prozessorientierte Führungskraft:

- ist vorsichtig, konservativ, unerschütterlich, bedächtig und bescheiden.
- Ist sorgfältig, ordentlich, genau, korrekt und perfektionistisch.
- hat eine Vorliebe für Schreibtischarbeit.
- ist viel an Korrekturen von Abweichungen beschäftigt.
- bevorzugt schriftliche anstatt mündliche Kommunikation.
- ist interessiert an Konten, Zahlen und Routinearbeiten.
- versucht Positionen abzuklären und sucht nach festen Prinzipien.
- richtet sich an strengeren Kontrollen, wenn Dinge falsch laufen.
- kann unkooperativ und engstirnig sein und sich dem Wandel widersetzen.

## Aufgabenorientierte Führung

Die aufgabenorientierte Führung ist der feurige Teil der Führung, welcher sich um die Umsetzung und um die geradlinige Realisierung des Auftrags kümmert. Der Macher weist eine hoch aufgabenorientierte Führung aus. Er ist sachbezogen, rational und aktiv in seinem Führungsverhalten. Eine aufgabenorientierte Führungskraft:

- ist bestimmt, impulsiv, aggressiv, ehrgeizig und treibt an.
- ist engagiert, dynamisch, zeigt Initiative und führt Dinge zu Ende.
- ist geschäftig, erteilt Aufgaben und delegiert Verantwortung.
- ist beschäftigt mit Eigeninteressen und der Durchsetzung von neuen Ideen.
- kann Ziele formulieren und Mitarbeiter zum Handeln motivieren.
- schert sich wenig um die Beziehung zu seinen Mitarbeitern.
- gibt seinen Mitarbeitern spontan mündlich Anweisungen, sobald ihm diese einfallen.
- löst Stresssituationen durch Dominanz und neigt dazu, andere zu beherrschen.
- spielt in Sitzungen gerne eine sehr aktive Rolle, leitet, initiiert und bewertet.

**Menschbezogen:** Der Integrator und der Enthusiast sind vom Innenleben eher emotional und darum menschbezogen. Das heisst, diese führen nach Aspekten des Menschen: beziehungs- und kommunikationsorientiert.

**Sachbezogen:** Der Analyst und der Macher sind vom Innenleben eher konstant und darum sachbezogen. Das heisst, diese führen nach Aspekten der Sache: Prozess- und aufgabenorientiert.

Jeder Charaktertyp nach EIAM zeigt neben den Stärken, Verhaltensweisen und Grundbedürfnissen auch seine individuelle Führungsweise.

<b>Charaktertyp</b>	<b>Enthusiast</b>	<b>Integrator</b>	<b>Analyst</b>	<b>Macher</b>
Bezogenheit	- mensch- bezogen	- mensch- bezogen	- sach- bezogen	- sach- bezogen

Frage: Sind Sie eher mensch- oder sachbezogen?

Frage: Steht bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben und Rollen eher die mensch- oder sachbezogene Führung im Vordergrund?

## Rationale Typen

Als rational wird ein vernunftgeleitetes und an Zwecken ausgerichtetes Denken und Handeln bezeichnet. Die rationalen Typen weisen einen trockenen und gefühlarmen Umgang mit den Mitarbeitern aus. Sie sind sachbezogen und interessieren sich wenig für den Mensch hinter dem Mitarbeiter.

### **Rationale Typen:**

- ihnen fällt es schwer, Gefühle zu zeigen.
- sind an einer Beziehung mit Mitarbeitern nicht interessiert.
- halten Geschwätz nicht aus.
- schliessen keine Freundschaften in der Arbeit.
- sind leistungs- und erfolgsorientiert.
- begegnen Dingen und Problemen oft mit Abstand.
- werden in ihrem Stolz verletzt.

## Emotionale Typen

Als emotional wird eine Gefühls- oder Gemütsewegung und -erregung die durch ein Ereignis oder eine Situation ausgelöst wird, bezeichnet. Emotionale Typen weisen einen warmen- und gefühlsbetonten Umgang zu Mitarbeitern aus. Sie sind menschbezogen, interessieren sich mehr für den Mensch hinter dem Mitarbeiter.

### **Emotionale Typen:**

- sind hilfsbereit.
- sind oft sehr redegewandt oder geschwätzig.
- Ihnen gehen ihre Situationen und Probleme oft unter die Haut.
- fühlen sich in der Gruppe wohl.
- treffen gefühlsbetonte Entscheidungen.
- sind oft naiv oder leichtgläubig.
- werden in ihren Gefühlen oft verletzt.

## Aktive Typen

Die aktiven Typen besitzen einen inneren Antrieb, der sie stets in Bewegung hält und sie nicht zur Ruhe kommen lässt. Sie sind extrovertiert, teilen sich gerne mit, sind zukunftsorientiert und wollen im Leben etwas erreichen. Sie wollen emporstreben, umstürzen und in Aufruhr versetzen.

## Passive Typen

Die passiven Typen besitzen keinen inneren Antrieb. Sie sind oft schwerfällig, langsam und träge. Sie sind introvertiert, oft schweigsam, zurückgezogen, konservativ oder traditionell und stehen nicht gerne im Rampenlicht. Sie wollen ruhen, geniessen und vor allem bewahren.

Frage: Was sind Sie für ein Typ, aktiv oder passiv?

Frage: Wie führen Sie, rational oder emotional?

## 6.7. Führungseigenschaften

Im Führungsprozess werden verschiedene Führungseigenschaften gebraucht. Eine situative Anwendung des 3K aus dem letzten Jahrhundert, dem 3F aus der Jahrtausendwende, dem neuen 3I ist sinnvoll und individuell.

Eigenschaften	3K	3F	3I
	- kommandieren	- fordern	- informieren
	- kontrollieren	- fördern	- integrieren
	- korrigieren	- feedbacken	- inspirieren

Die drei Führungseigenschaften nach der Analogie des Samurai-Schwertes sind wie folgt:

- 3K: Mit einer Drohgebärde hält die Führungskraft ständig das Schwert (japanisch Katana) über dem Kopf des Mitarbeiters. Diese Menschen werden eingeschüchtert sein, ja richtiggehend Angst haben. Gute Mitarbeiter werden das Unternehmen verlassen.
- 3F: Bei dieser hält die Führungskraft das Schwert scharf, zieht es gelegentlich mit einer Drohgebärde und lässt ansonsten das Schwert in der Scheide (japanisch Saya). Der Mitarbeiter sieht das Schwert und erkennt, je nach seinem Verhalten, dass es mal gezogen wird oder in der Scheide bleibt. Die Mitarbeiter schätzen erste Freiheiten und beginnen im Unternehmen selbständig zu arbeiten.
- 3I: Diese könnte man mit „Siegen ohne zu kämpfen“ bezeichnen. Sie genießen so viel Respekt, dass sie ihr Schwert in der Schublade lassen können. Ihre Mitarbeiter sind hochmotiviert, lernfreudig und produktiv. Andere Mitarbeiter, die dieses Charisma der Führungskraft erkennen, wollen in diesem Unternehmen mit diesen Menschen arbeiten.

Frage: Was für Führungseigenschaften haben Sie?

Ein Mann kam zu Buddha  
und sagte:  
Ich will Zufriedenheit.

Buddha sagte:  
Lass das ICH weg,  
das ist Ego.

Dann lass das WILL weg,  
das ist Verlangen.

Und dann schau  
was übrigbleibt.



## 7. Weisheit und Intuition

Intuition kommt meist unerwartet, aber im richtigen Augenblick. Wir sind Lieferanten der Intuition und gleichzeitig auch ihr Empfänger. Sie kommt von innen und hat doch oft einen Auslöser von außen. All das sind Beschreibungen. Ob es dann wirklich Intuition war, die uns geleitet hat, stellt sich nach einiger Zeit durch die absolute Richtigkeit des Ereignisses heraus. Intuition ist eine natürliche Fähigkeit jedes Menschen. Das zur Ruhe kommen, Meditation, hilft dem Menschen seine intuitiven Fähigkeiten zu schulen.

Der Graben zwischen dem, was wir in der Praxis umsetzen, hat meist mit den fundamentalen Schwächen der Führungsmodelle und –konzepte zu tun. Diese Modelle konzentrieren sich hauptsächlich auf die notwendigen Kompetenzen und nicht auf die Intuition.

Aber sie erklären nicht wie diese Kompetenzen kultiviert und mit Leben gefüllt werden können. Deshalb kann man bis zu einem gewissen Grad von einer Praxiskrise sprechen. Es ist ein Mangel an Mut und Bewusstsein dieses Wissen effektiv umzusetzen. Aber Mut kommt nicht einfach, indem man sich dies wünscht – er folgt nur auf dem Erkennen des eigenen Bewusstseinsgrades, der eigenen inneren Erfahrung und der Selbstwahrnehmung sowie der Intuition.

In diesem Sinne erleben wir heute einen Mangel an Bewusstsein. Um diesen Mangel zu überwinden, brauchen wir ein Verstehen und die Erfahrung von tiefen Stufen des Bewusstseins und einen hohen Grad an Selbstbewusstsein als eine Vorbedingung, gelassen andere Menschen führen zu können. Dies ist gelassenes Führen nach André Daiyu Steiner im Samurai-Geist – Führen des eigenen Selbst.

Was du tust ist keineswegs unwichtig, aber wie du es tust ist noch wichtiger. Vielleicht liegt das Erfüllende an einer Arbeit nicht so sehr in der Art der Tätigkeit, sondern mehr in der Sorgfalt, in dem Bestreben, in der Absicht, gute Arbeit zu machen. Wer es bei seiner Arbeit, wie anspruchsvoll oder einfach sie auch sein mag, auf Qualität anlegt, kann darin meditative Versunkenheit erfahren, die nicht nur die Zeit wie im Flug vergehen lässt, sondern in sich selbst höchst befriedigend ist.

Viele Manager gehen davon aus, dass Leader geboren werden und nicht gemacht. Jeder von uns hat das Potential ein Licht für andere zu sein, eine klare Vision und Mission zu definieren und Verantwortung zu übernehmen. In jedem Menschen steckt ein innerer Leader, der darauf wartet, aufzuwachen. Die Gründe für das mangelnde Selbstvertrauen mögen unterschiedlich sein, das ändert nichts an den Tatsachen. Der Weg des Samurai-Leader ist ein Weg der individuellen Entwicklung, ein Lernen, wie das eigene Potential, aber auch das der Mitarbeiter erkannt und abgerufen werden kann.

## 7.1. Erwarten-Werten-Urteilen

Sie sind dafür verantwortlich wie die Welt sie behandelt. Wenn ihnen nicht gefällt, was sie bekommen, ändern sie ihr Verhalten; es ist ihre Aufgabe, die Menschen wissen zu lassen, wie sie behandelt werden wollen. Wir schieben die Schuld zu oft auf andere. Wenn eine Partnerschaft nicht funktioniert, eine Beziehung versagt, sind sie mitverantwortlich.

### Das Universum wertet nicht

Also erwarten Sie nicht, dass von Außen etwas Positives zurückkommt, wenn sie vorher etwas Negatives ausgesandt haben. Wie bereits ausgeführt, haben sie als einmaliges Gottesgeschenk ihren freien menschlichen Willen erhalten, um anstelle der Urquelle kreativ schöpferische Entscheidungen zu treffen, denn Wille = Wahl.

Jeder Gedanke ist ein im Universum bereits vorhandener Impuls. Sie haben die individuelle Wahlmöglichkeit, aus dieser riesigen Datenbank eine Möglichkeit zu bestimmen und damit eine Entscheidung zu treffen. Das Wichtigste im Leben ist es, Entscheidungen zu treffen. Es gibt grundsätzlich keine falsche Entscheidung, der einzige Fehler, den sie machen können, ist, keine zu treffen.

Jeder Mensch entwickelt sich individuell und einmalig durch seine individuellen Erfahrungen infolge seiner subjektiven Willensentscheidungen. Dazu gehören auch Umwege, Rückschritte und Schicksalswege. Auch aus diesen Ereignissen lernen wir. Oftmals lernt man aus schwierigen Lebensumständen und schweren Krankheiten mehr als aus einem sorgenfreien Leben. Jeder bekommt das, was er braucht. Alles ist wechselseitig vernetzt und steht in Resonanz. Das im täglichen Leben außerordentlich wichtige 6. Geistige Gesetz der Resonanz lautet:

Das, was sie aussenden, kommt wieder zu Ihnen (gleichgerichtet und verstärkt) zurück, und das, was zu ihnen zurückkommt, haben sie irgendwann in der Vergangenheit einmal (in diesem oder auch früheren Leben) ausgesandt.

**Beispiel:** Zielt und schießt jemand mit Pfeil und Bogen auf mich und trifft, so bereitet mir das Schmerz, und ich mache eine Erfahrung. Wiederholt sich dieser Vorgang kurze Zeit später, derselbe Mensch trifft wieder die gleichen Vorbereitungen wie vorher, legt an, zielt und schießt, so kenne ich die Situation bereits aus meiner vorherigen Erfahrung.

Möchte ich dieselbe (Schmerz-und Leid-) Situation nochmals erleben, bleibe ich stehen. Reicht mir aber die erste Erfahrung, treffe ich eine bewusste, neue Entscheidung, mache einen Schritt zur Seite, und der Pfeil fliegt vorbei.

Schon Einstein sagte:  
„Was wirklich zählt, ist Intuition“

## 7.2. Gefühle und Emotionen

Gefühle und Emotionen zeigen Ihnen immer wo Sie stehen. Oder dass Sie im andern Vis-à-Vis einen Spiegel erhalten und Sie ihm auf seinen Bildschirm holen, was schon lange in ihm war. Sie lösen im andern nicht ein neues Gefühl aus, nein Sie holen es mit Ihrem Tun oder sein, Ihrer Präsenz nur einfach an den Bildschirm, was jetzt endlich angeschaut werden darf.

Seien Sie dankbar, für Ihren Spiegel den Sie immer und immer wieder erhalten. Es gibt Menschen, mit denen versteht man sich super gut und dann gibt es aber auch Menschen mit denen will man am Liebsten nichts zu tun haben.

Emotionen kommen von der Vergangenheit und Gefühle entstehen jetzt. In jedem Störpotenzial steckt dein Schwarzer Fleck der angeschaut werden will. Nimm ihn an und lerne aus dem, wo du siehst und erfährst. Sei der Seele dankbar, dass sie sich zur Verfügung stellt und dir das zeigt, wo schon lange in dir schlummert und jetzt endlich angeschaut werden kann.

<b>Charaktertyp</b>	<b>Enthusiast</b>	<b>Integrator</b>	<b>Analyst</b>	<b>Macher</b>
Gefühle und Emotionen	- fröhlich, unbekümmert - zeigt und spricht gerne über seine Gefühle - geht negativen Stimmungen lieber aus dem Weg	- ruhig, gelassen - nimmt Gefühle anderer gut wahr zeigt eigene Gefühle nur vertrauten Menschen	- besorgt, misstrauisch - tut sich schwer Gefühle differenziert wahrzunehmen lehnt es eher ab, Gefühle zu thematisieren	- unbefriedigt, ärgerlich - zeigt offen Emotionen - wenig Interesse an Gefühlen anderer

Frage: Kennen Sie Ihre momentanen Gefühle und Emotionen?

## Weisheit und Intuition

Es ist noch nicht so lange her, da zählte nur der Verstand. Ohne Ratio ging nichts - nur eine verstandesmäßige Lösung konnte die Richtige sein. Wohin das geführt hat, sehen wir heute deutlich. Und so ist es kein Wunder, dass sich in den letzten Jahren, zuerst unmerklich, aber dann immer deutlicher eine andere Einstellung entwickelt hat.

Verstand, und daran zweifelt niemand, ist notwendig, aber Verstand ist nicht alles. Und so ist es nicht erstaunlich, dass das Wort Intuition heute wieder einen Platz nicht nur in unserem Sprachschatz, sondern auch einen höheren Stellenwert im täglichen Leben erhält. Selbst in den Chefetagen scheut man sich nicht mehr, intuitive Fähigkeiten, sprich Kreativität, zu fördern, weil Prognosen, die allein auf Analysen, Zahlen und Fakten beruhen, nicht den Erfolg garantieren.

Dass für längerfristige Entwicklungen und Wissen das logische Denken nicht mehr ausreicht, kann man in der Wirtschaft deutlich sehen. Deshalb ist Intuition als eine wichtige Fähigkeit, besonders für Manager, aber auch für jeden anderen Berufstätigen immer mehr gefragt und wird in Zukunft noch mehr erforderlich sein, da oft in Sekunden wichtige Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden müssen, obwohl nur unzureichende Informationen vorhanden sind.

## Intuition und Ahnung

Wir sagen eine Muse küsst uns, wenn wir eine Idee, eine Inspiration, einen Einfall haben. Intuition ist die plötzliche Eingebung, wenn wir spüren, dass etwas in der Luft liegt oder ein Bild vor meinem geistigen Auge erscheint, aber nicht als ein Film, sondern eher wie ein Schnappschuss, plötzlich und unerwartet.

Wir haben einen Gedankenblitz, eine Idee aus heiterem Himmel. Manche Menschen entwickeln einen guten Riecher, haben ein bestimmtes Gefühl in der Magengrube.

Intuition kommt meist unerwartet, aber im richtigen Augenblick. Wir sind Lieferanten der Intuition und gleichzeitig auch ihr Empfänger. Sie kommt von innen und hat doch oft einen Auslöser von außen. All das sind Beschreibungen. Ob es dann wirklich Intuition war, die uns geleitet hat, stellt sich nach einiger Zeit durch die absolute Richtigkeit des Ereignisses heraus.

Intuition ist eine natürliche Fähigkeit des Menschen. Sie ist der zündende Funke, die helllichtige Voraussetzung, die schöpferische Kraft, die kreative Energie, die innere Wahrnehmung, die Ahnung, ein Schlüssel-Element bei Entdeckung und Entscheidungen, Ratgeber im täglichen Leben. Intuition ist in einem weitaus größeren Masse an unserem Leben im Alltag beteiligt, als wir annehmen. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Kreativität.

Wenn wir aufgehört haben, über eine Sache intensiv nachzudenken, kann Intuition entstehen.

Holen Sie sich immer wieder zurück mit dem Atem ins hier und jetzt. Kalte Luft atmen Sie durch Ihre Nase ein und warme Luft strömt aus.

### Grundwissen Intuition

Der inneren Wahrheit vertrauen.

Erkennen, dass alles Wissen und alle Wahrheiten in uns liegen.

Nach der intuitiven Eingebung handeln.

**Frage:** Wie viel Zeit und Aufmerksamkeit schenken Sie sich selber?

Es ist nie zu spät,  
zu werden,

Was wir hätten sein können.

George Eliot

## 7.3. Mut und Bewusstsein

Die Praxiskrise ist ein Mangel an Mut und Bewusstsein das Wissen des Managers effektiv umzusetzen. Aber Mut kommt nicht einfach, indem man sich dies wünscht – er folgt nur auf dem Erkennen des eigenen Bewusstseinsgrades, der eigenen inneren Erfahrung und der Selbstwahrnehmung. In diesem Sinne erleben wir heute einen Mangel an Bewusstsein. Um diesen Mangel zu überwinden, brauchen wir ein Verstehen und die Erfahrung von tiefen Stufen des Bewusstseins und einen hohen Grad an Selbstbewusstsein als eine Vorbedingung, gelassen andere Menschen führen zu können.

Dies ist gelassenes Führen im Samurai-Geist – Führen des eigenen Selbst. Sobald man sich selber kontrollieren und führen kann, ist man in der Lage, andere hoch effektiv zu führen. Und, wenn du dich nicht selber führst, wird es jemand anders tun!

Selbst-Führung impliziert die Kultivierung des Wissens und der Prozesse, höhere Stufen des Selbstbewusstseins jenseits des gewöhnlichen, reaktiven Ego-Levels zu erfahren. Dies ermöglicht die Reise von reaktiven Verhaltensmustern zu proaktivem Mut und somit zu einem kreativen Bewusstsein. Dies befähigt Führungskräfte, effektive Verbindungen mit Menschen, Ereignissen und Ideen, welches die Essenz von gelassenem Führen ist, einzugehen.

Wir leben in einem Zeitalter hoher Komplexität, beschleunigtem Wandel und Individualisierung – jede Führungskraft braucht physische, mentale und emotionale Topzustände. Dies kann durch das Führen im Samurai-Geist erfolgen, welcher Führungstools mit Bewusstsein und Mut verbindet. Oder eine Synthese zwischen westlichen und östlichen, modernen und historischen Konzepten und Verfahren integriert.

### Stress und Höchstleistungen

Kitzelt Stress das Beste aus uns heraus? Viele Top-Manager scheinen so konditioniert zu sein, zu glauben, dass Stress notwendig ist und uns zu Höchstleistungen treibt. Es ist jedoch essentiell, die eigene Dynamik, das eigene Selbst zu verstehen und zu lernen, es zu steuern.

Um Spitzenleistungen zu erzielen, sollten wir lernen, unsere Motivation von Versagensängsten zur Freude am Machen zu transformieren. Diese bedeutet zu performen aufgrund von Endorphinen (Freude) und aufgrund von Adrenalin (Ängste).



## Folgend drei Regeln, um Höchstleistungen zu erreichen:

- Sich gut fühlen, ist eine Kompetenz: Kultiviere ein tieferes Bewusstsein deines Selbst – diese kann trainiert werden wie andere Fähigkeiten.
- Lebe und entscheide proaktiv, kreativ und mutig aus deiner Intuition heraus und gebrauche deinen Verstand gezielt.
- Handle nie aufgrund negativer Gefühle oder Emotionen, Versagensängsten, sondern immer aus positiver Motivation und Freude am Handeln heraus.

Die drei Regeln werden besonders relevant, wenn wir das Verständnis finden, dass das Wesen der Führung das Erkennen, Entdecken und Identifizieren des eigenen wahren Selbst ist. Führung impliziert eine proaktive und kreative Einstellung.

## Angst

Ängste wecken uns aus dem Schlaf der Unbewusstheit.

Die ersten sieben Jahre der Kindheit sind ein Stadium, in dem die Programme installiert werden. Es ist ein hypnotisierendes Stadium: Alles, was das Kind beobachtet, wird wie ein Programm heruntergeladen. Ein Vater sagt zu seinem fünfjährigen Kind. Du bist es nicht Wert!

Doch selbst wenn das Kind ein Mann von 50 Jahren ist, gibt es keine Vergangenheit und keine Zukunft. Das Unterbewusstsein kennt nur die Gegenwart, und was immer ich einst mit fünf Jahren gehört habe, es bestimmt ein Leben lang das Jetzt, so Bruce Lipton.

Gefühle wie Angst, Einsamkeit und Schuldbewusstsein werden durch traumatische Erfahrungen in uns abgespeichert. Wir müssen weit, weit zurückgehen, um an die Quelle dieser Gefühle zu gelangen, weil diese meist in der früheren Kindheit verborgen sind.

## 7.4. Zen

Machen Sie nur noch, was Sie gerne tun, und es ist egal, was Sie tun, welchen Job Sie ausüben.

### Was und wie...

Was du tust ist keineswegs unwichtig, aber wie du es tust ist wichtiger. Vielleicht liegt das Erfüllende an einer Arbeit nicht so sehr in der Art der Tätigkeit, sondern mehr in der Sorgfalt, in dem Bestreben, in der Absicht, gute Arbeit zu machen. Wer es bei seiner Arbeit, wie anspruchsvoll oder einfach sie auch sein mag, auf Qualität anlegt, kann darin meditative Versunkenheit erfahren, die nicht nur die Zeit wie im Flug vergehen lässt, sondern in sich selbst höchst befriedigend ist.

Beim Zen üben wir uns mit unserem inneren Ruf. Dieser ist in der Regel eher leise, im Vergleich zudem ganzen Karrieregeschrei oder den sozialen und gesellschaftlichen Normen.

Je subtiler unsere Wahrnehmung wird, desto klarer erkennen wir, was uns entspricht und was nicht. Wir beeinflussen nichts, wir durchdenken nichts, wir bewerten nichts, wir urteilen nichts, wir nehmen lediglich bewusster und genauer wahr.

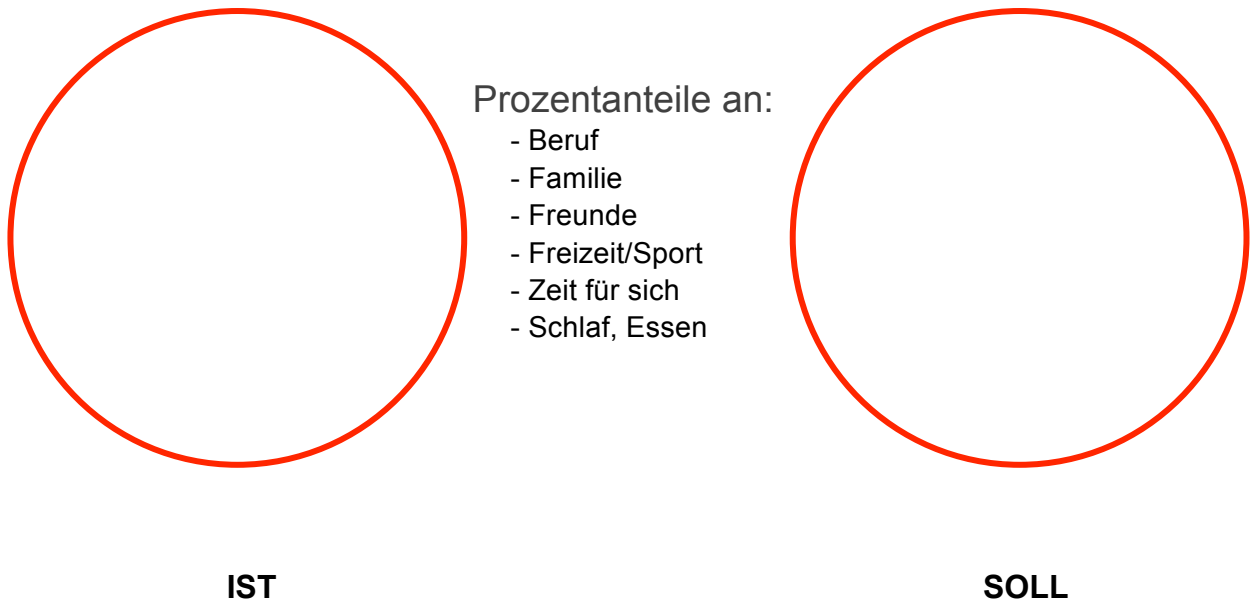
Man merkt, wie gewisse Dinge im Leben, die nicht gut für einen waren sein lässt und dafür andere Dinge tut, die besser für einen sind. Das was da wieder in Ordnung kommt, wird auch seinen Einfluss auf unsere Arbeit haben. Wir werden feststellen, dass wir beginnen die Dinge anders zu sehen. Und wir merken dann irgendwann, dass in diesem neuen Empfinden der wahre Sinn verborgen liegt. Zen kann dir helfen, etwas in dir zu entdecken, das über jede gewohnte Vorstellung hinausgeht. Du hast die Haltung, dass du im Leben nichts tun musst, sondern tun darfst. Und du wirst verstehen, dass es manchmal auch ein Glück ist, nicht das zu bekommen, was du willst, weil sich dadurch manchmal etwas noch Besseres ergibt.

Wir können Pläne und Konzept machen, uns Ziele setzen und hoffen, dass das Leben mitspielt. Oder wir können dem Leben folgen, die Chancen erkennen und sie in diesem Moment nutzen, in dem sie sich anbieten.

Sinn ist ein Gefühl des Angekommen-Seins. Ein Gefühl der Richtigkeit. Es ist dabei nicht wichtig, was andere davon denken. Das Empfinden des Sinns geht tiefer als jede Meinung. Deshalb hat dieses Gefühl so etwas Befreiendes.

## 7.5. Work-life-balance

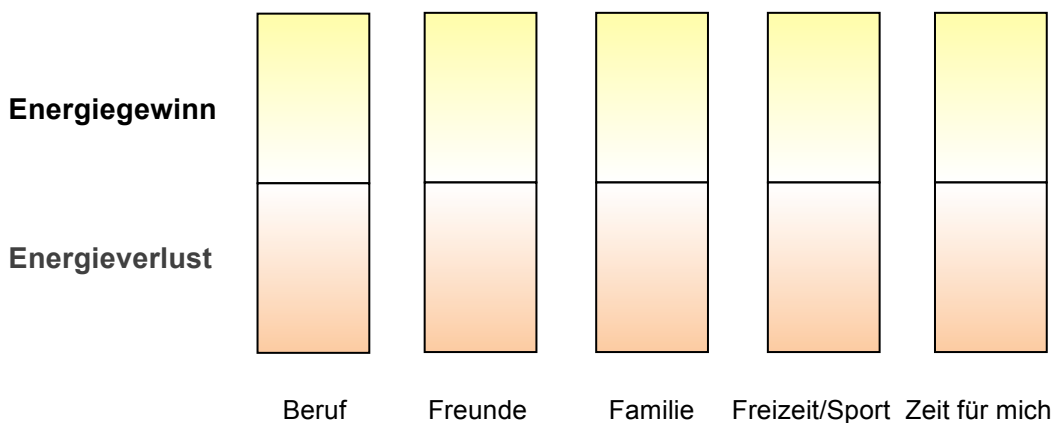
Um wirklich glücklich zu sein, sollte der Mensch Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang bringen. Die Organisation der Lebensbereiche Beruf, Familie, Freunde, Freizeit/Sport und Zeit für sich gewährleistet ein erfülltes Leben. Denn erfolgreich ist der, der glücklich ist.



Frage: Kennen Sie Ihre prozentuellen Anteile im aktuellen Tagesablauf und welche Anteile streben Sie zukünftig an?

Nicht alle unsere Beziehungen betreiben wir so, dass diese uns bereichern.  
In manchen unserer Beziehungen investieren wir zu wenig oder zu viel.  
Wir erwarten zu viel, aber geben zu wenig.

Generell können wir sagen, wenn eine Beziehung aufbauend und bereichernd ist,  
bringt diese uns Energiegewinn. Wenn diese belastend und zehrend ist, dann  
bringt diese uns Energieverlust.



Frage: Wie schätzen Sie Ihre aktuelle Energie-Situation ein und führt diese zu Energiegewinn oder Energieverlust?

## 8. Samurai-Leader

Die Herausforderungen an Führungskräften werden in unserer globalen und individualisierten Welt immer anspruchsvoller. Wenn Sie den Anspruch haben, authentisch zu führen, sich auf das wesentliche zu konzentrieren, mit Stress und Druck heilsam umzugehen sowie gelassen und kraftvoll auf alle Ereignisse im beruflichen wie im privaten Kontext zu reagieren, dann liefert das Modell des Führens im Samurai-Geist einen möglichen Ansatz. Ziel des menschlichen Lebens in Harmonie und Koexistenz mit Mensch und Natur zu leben.

Das Handeln eines japanischen Samurai-Kriegers ruhte auf einem festen Fundament von ethischen Grundwerten des Geistes vom hier-und-jetzt, der Furchtlosigkeit, der Gelassenheit, des Kriegergeistes, der Loyalität, des Ki bzw. Hara sowie der Weisheit und Intuition.

### Über 1000 Jahre

haben die Samurai als unerschrockene Krieger die Welt mit ihren Taten beeindruckt. Doch Samurai waren auch Verwalter von riesigen Landschaftsgebieten und Experten in den schönen Künsten und der Wissenschaft.

Ab dem 12. Bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts beherrschten die Samurai mit dem Hauptanführer – dem Shogun – sowie den Regionalfürsten – den Daimyo – Japan. Diese lange Periode beinhaltete lange Zeitabschnitte des Friedens und des Krieges. Als Mitglieder der Kriegskaste waren Mut, Ausdauer, Durchsetzungswille, Strategie und Zielorientierung in einer Schlacht sowie die absolute Kompetenz im Beherrschen der verschiedenen Waffen von zentraler Bedeutung. Doch genauso wichtig waren auch Ehre, Loyalität, Ehrlichkeit, Integrität, Höflichkeit, Selbstlosigkeit, Respekt, Mitgefühl, Konzentration und andere ethische Werte.

Dieser Code wurde japanisch Bushido (Weg des Kämpfergeistes) genannt und war massgeblich für die Entwicklung der Samurai in Japan verantwortlich. Dieser Geist beeinflusste Ende des 19. Jahrhunderts, als die Samurai für ihre übliche Profession keine Daseinsberechtigung mehr hatten, in den Anfängen der japanischen Industrialisierung und noch bis heute die japanische Kultur und war für den Erfolg verantwortlich. Der Begriff Samurai stammt übrigens vom Wort saburai (auf Deutsch dienen) – ein entscheidender Aspekt moderner Führungskunst.

## 8.1. Führen ohne zu führen

Das Konzept „Führen ohne zu führen“ nach André Daiyu Steiner, effektives Samurai-Leadership, hat zwei Aspekte:

- der Führungsstil nach Yin und Yang
- sowie die Dualität der Rollen im Unternehmen.

Das Konzept ist „Führen ohne zu führen“. Viele Menschen im Arbeitsprozess sind der Auffassung, dass Leadership nur von Anführern und deren Gefolgsleuten handelt. Sie glauben, dass eine effektiv Führungsmensch lernen sollte, wie sie einerseits Mitarbeiter fördert und andererseits fordert, ihr zu folgen. Ist dies eine naive, vereinfachte Sicht der Dinge?

Die Praxis des Förderns und Folgens ist aber vorherrschend in unserer Businesswelt: Wenn wir als Führungskraft unsere Mitarbeiter fördern und wenn wir wollen, dass sie uns folgen, dann werden sie sich einfach unseren Anforderungen und Wünschen beugen. Einem echten Samurai-Leader folgen die Mitarbeiter nicht, weil sie es müssen, sondern vielmehr, weil sie es wollen. Ziel ist es die Menschen zu informieren, zu integrieren und zu inspirieren.

### Wie kann man dies erreichen?

Wie schaffen wir es, dass sich unsere Mitarbeiter nicht einfach dem Verdickt des Folgenmüssens, beugen, sondern aus einer inneren tiefen Überzeugung folgen wollen?

Dies wird mit Hilfe des Konzepts „Führen ohne zu führen“ ermöglicht. Ein befähigter Samurai-Leader entwickelt Kompetenzen, um Menschen zu inspirieren, ihr Bestes in jedem Moment zu geben, und dies aus freiem Willen heraus. Er entlockt seinen Mitarbeitern Exzellenz. Es geht nicht darum, etwas aus dem Mitarbeiter herauszuholen, damit er alles macht. Es geht nicht darum, als eine Führungskraft gesehen zu werden. Es geht darum, ein Mensch zu sein, den andere bewundern, respektieren und ihnen vertrauen kann. Dann werden die andern uns nacheifern. Menschen sind von ihnen angezogen aufgrund dessen, wer sie sind, und nicht aufgrund dessen, was sie tun. Dies bedeutet „Führen ohne zu führen“.

### Führungsstil nach Yin und Yang

Der erste Ansatz handelt vom „Yin und Yang Führungsstil“. Yin und Yang repräsentieren die gegensätzlichen Kräfte des Universums. Sie beschreiben die beiden Seiten einer Sache und treten stets gemeinsam auf. Yin symbolisiert das Passive, Schwache, Geistige und Yang das Aktive, Starke, Handelnde.

Yin ist nachdem Samurai-Prinzip der Geist und Yang das Schwert. Yin zähmt das ungestüme Temperament des Yang, um Objektivität und Harmonie zu bewahren.

Viele Führungskräfte bleiben einem Führungsstil treu. Auch wenn Konsistenz und integrires Handeln in den Führungsetagen erwünscht sind, sollte der Führungsstil aufgrund der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen immer wieder angepasst werden. Dies entspricht dem Yin und Yang Konzept. Es steht also für den kontinuierlichen Fluss und das Wechselspiel zwischen hart und weich, stark und schwach, männlich und weiblich, usw. Und in jedem dieser einzelnen Aspekte steckt immer auch das Gegenteil.

Deshalb führt ein Samurai-Leader im Yin und Yang Stil. Manchmal wird ein starker, unwiderstehlicher Stil und ein anderes Mal wird ein sanfter, nachgiebiger Stil gefordert. Je mehr sie auf der Klaviatur der verschiedenen Führungsstile spielen können, abhängig von der entsprechenden Situation, desto effektiver und effizienter werden sie. Dies bedeutet Yin und Yang Führungsstil.

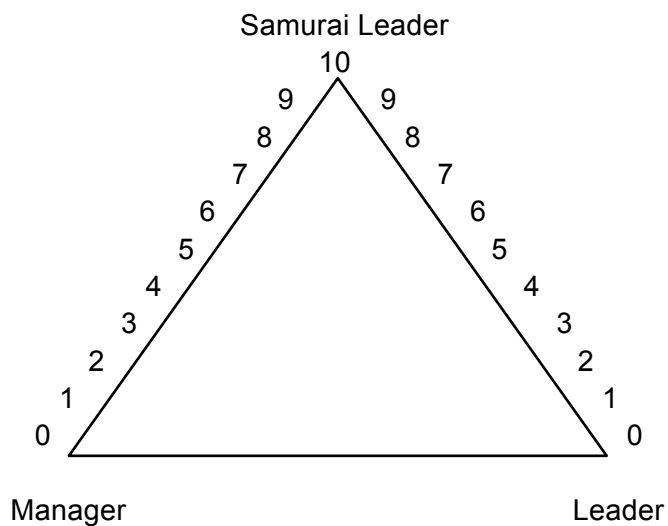
## Dualität der Rollen eines Leaders

Der zweite Ansatz bezieht sich auf „Die Dualität der Rollen eines Leaders“. Manchmal ist ein Leader der Meister und manchmal der Diener. Eine dienende Führungskraft kann eine hocheffektive Rolle sein, die Respekt, Bewunderung und Vertrauen erzeugen kann – alles Aspekte, die zu grossartiger Exzellenz führen. Die Rolle des Meisters impliziert die Rolle des Dieners und umgekehrt. Ohne die Rolle des Meisters wird die Rolle des Dieners abgeschwächt. Und umgekehrt, ohne die Rolle des Dieners verliert die Rolle des Meisters an Effektivität.

Wenn sich eine Führungskraft egozentrisch verhält und die Interessen seiner Mitarbeiter ignoriert, schwächt er die Organisation und am Schluss vor allem sich selbst. Dafür gibt es genügend Beispiele. Aber auch das andere Extrem ist ineffektiv.

Wenn eine Führungskraft auf ihre Autorität verzichtet – zum Beispiel weil sie auf Kumpel oder Gut-Freund macht, wird sie nicht fähig sein, vertrauensvolle Entscheidungen zu treffen, erhält keinen Respekt und seine Organisation wird verlieren. Effektive Führung ist das Erkennen der Dualität von Meister und Diener.

Der Manager ist sachorientiert und somit an Zielen und Resultaten orientiert. Der Leader ist menschenorientiert und fokussiert auf Beziehungen und Kommunikation. Ziel des Samurai-Leaders ist die Vereinigung beider Teile.



Dazu ist Mut für die Umsetzung nötig. Aber Mut kommt nicht einfach, indem man sich dies wünscht – er folgt nur auf dem Erkennen des eigenen Bewusstseinsgrades, der eigenen inneren Erfahrung und der Selbstwahrnehmung. Dies führt zu gelassenem Führen – zum Führen im Samurai-Geist.

Frage: Wie schätzen Sie sich ein?



Der Reifeprozess zum Samurai-Leader ist ein individueller Prozess und entwickelt sich aus den Fähigkeiten des Managers sowie des Leaders wie folgt:

<b>Manager</b>	<b>Leader</b>	<b>Samurai-Leader</b>
sachorientiert	Menschenorientiert	menschen- und sachorientiert
Yang	Yin	Yin&Yang
erzeugt	ermöglicht	entdeckt
fördert	motiviert	inspiriert
An-Treiber	Begleiter	An-Führer
kalkuliert	vertraut an	ist sich gewiss
beherrschen	gleichgewichten	harmonisieren
Macht, Leistung	Erfolg	nichts erreichen
richtet sich nach Bilanz und Zahlen	richtet sich nach den Menschen	richtet sich auf das Richtige
läuft den Mitarbeiter nach	läuft den Mitarbeiter nach	Mitarbeiter laufen ihm nach
lenkt kurzfristig	lenkt langfristig	lenkt offen, ist intuitiv
Ist draussen	Ist mitten drin	Ist drinnen und draussen

Frage: Wo stehst du?

## Ein Samurai-Leader

- Konzentriert sich auf das Wesentliche.
- Führt und lebt authentisch.
- Geht mit Stress und Druck heilsam um.
- Ist gelassen und kraftvoll.
- Ist bescheiden und redlich.
- Erkennt seine Potentiale und arbeitet daran – täglich und das ganze Leben lang.
- Übernimmt Verantwortung für sich und sein Umfeld.
- Ist mutig, ehrenwert, rechtschaffen und besitzt einen Kriegergeist.
- Ist Vorbild.
- Hat Kraft und Klarheit.
- Ist glücklich und zufrieden.

## 8.2. Der gelassene Samurai Leader

Wie werde ich ein gelassener Leader? Das theoretische Wissen über Gelassenheit in der Führung ist riesig – doch in der Praxis scheitern viele. Dutzende von Büchern und Modelle schlagen uns die besten Wege vor, ein gelassener Leader zu werden. Der Graben zwischen dem, was wir in der Praxis umsetzen, hat meist mit den fundamentalen Schwächen der Führungsmodelle und –konzepte zu tun. Diese Modelle konzentrieren sich hauptsächlich auf die notwendigen Kompetenzen, gelassen zu führen – aber sie erklären nicht, wie diese Kompetenzen kultiviert, gelebt werden. Es ist ein Mangel an Mut und Konsequenz, denn es fehlt nicht das Wissen über Gelassenheit, sondern der Mut dieses Wissen effektiv umzusetzen. Aber Mut kommt nicht einfach, indem man sich dies wünscht – er folgt nur auf dem Erkennen des eigenen Bewusstseinsgrades, der eigenen inneren Führung und der Selbstwahrnehmung. In diesem Sinne erleben wir heute ein Mangel an Bewusstsein. Um diesen Mangel zu überwinden, brauchen wir ein Verstehen und die Erfahrung von tiefen Stufen des Bewusstseins und einen hohen Grad an Selbstbewusstsein als eine Vorbedingung, gelassen andere Menschen führen zu können. Dies ist gelassenes Führen im Samurai-Geist – Führen des eigenen Selbst.

Sobald man sich selber wahrnehmen und führen kann, ist man in der Lage, andere hoch effektiv zu führen. Und, wenn sie sich nicht selber führen, wird es jemand anders tun! Selbst-Führung impliziert die Kultivierung des Wissens und der Prozesse, höhere Stufen des Selbstbewusstseins jenseits des gewöhnlichen, reaktiven Egolevels zu erfahren. Dies ermöglicht die Reise von reaktiven Verhaltensmustern zu pro-aktivem Mut und somit zu einem kreativen Bewusstsein – entstanden aus der Wahrnehmung der Intuition, dem Bauchgefühl. Dies befähigt Samurai-Leader, bewusst mensch- und sachorientiert zu handeln. Wir leben in einem Zeitalter hoher Komplexität, beschleunigtem Wandel – jede Führungskraft braucht dazu physische, gefühlsmässige und mentale Stabilität auf bewusstem Niveau.

Frage: Wo stehen Sie bei einer Skala von 1-10?

## 8.3. Der loyale Samurai Leader

Loyalität hat nach Steiner fünf verschiedene Dimensionen. Es ist Loyalität gegenüber sich selbst, gegenüber dem Unternehmen, gegenüber Mitarbeiter, gegenüber den eigenen Produkten/ Dienstleistungen und gegenüber den Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten.

### Loyalität gegenüber sich selbst

Damit beginnt der Weg der Loyalität. Ohne Loyalität gegenüber sich selbst ist keine Loyalität gegenüber dem Umfeld möglich. Oder wer sich selbst nicht annehmen kann, der kann andere auch nicht annehmen.

Im Hagakure, einer Samurai-Schrift, können wir wichtige Anweisungen für die Selbstannahme mitnehmen. Tsunetomo schreibt: Respektiere deine eigenen Grenzen., und zeigt uns damit auf, dass wir nicht versuchen sollten, unsere Ziele jenseits unserer eigenen Möglichkeiten erreichen. Sonst werden wir uns irgendwann unfair oder feige verhalten. Wenn wir mehr Erfolg haben wollen, dann sollen wir an uns selber arbeiten, bis wir in der Lage sind, den angestrebten Erfolg auf offene und ehrliche Art und Weise zu erreichen. Wir trainieren unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten und steigern dadurch unsere Produktivität, Spitzenleistungen zu erbringen. Dies ist aber nur die eine Seite der Medaille, die in unserem Kulturkreis aber viel zu sehr betont wird. Wir arbeiten auch an unseren Störfaktoren. Die großen Störfaktoren sind die Unsicherheit/Angst und das mangelnde Selbstwertgefühl/Selbstwert.

Der Weg zum Überwinden ist das intensive Arbeiten am Selbstvertrauen durch proaktive, mutige Entscheide, dem Erkennen des eigenen Wertes und dem Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben. Wir durchschauen unseren sogenannten Schatten – Dinge, die wir an uns selbst ablehnen – und durch das mitfühlende Integrieren überwinden wir Unsicherheit und mangelndes Selbstwertgefühl. Der Samuuri-Weg führt genau zu diesem Ziel. Loyalität gegenüber sich selbst bedeutet ein respektvoller Umgang mit sich selbst – das heisst, wir haben genügend Zeit für uns selbst, für unsere individuelle Entwicklung, für unsere Hobbys usw. Denn die meisten Manager, die mit dem Samuarai- und Zentraining beginnen, beklagen die mangelnde Zeit, die sie für sich haben.

**Ein gute Übung** ist die Inventarisierung des Tagesablaufs. Listen sie fast auf die Minute genau alle Tätigkeiten auf, die sie von morgens früh bis abends spät so erledigen. Streichen sie Dinge!

Müssen Sie jeden Tag die Zeitung und Magazine lesen? Diese und jene Sendung im Fernseh sehen? An jeder Sitzung im Geschäfts- oder Privatleben teilnehmen?

## Loyalität gegenüber Mitarbeitern

Ist nicht das Unperfekte, das Perfekte? „Es ist genauso unmöglich, einen perfekten Menschen wie hundertprozentiges reines Gold zu finden.“ Diese Worte aus dem Hagakure sollen uns darauf hinweisen, dass wir respektvoller mit unseren Mitmenschen umgehen können. Jeder Mensch strebt auf seine Art und Weise nach Glück und wenn ich dies durchschaue, bin ich schon sehr weit auf dem Weg.

Einen respektvollen und individuellen Umgang mit seinem Mitarbeitern nannte Tsunetomo wie folgt: „Lobe seine Stärken und nutze jede Möglichkeit ihn zu ermutigen. Stelle sicher, dass er deine Kritik so aufnimmt, wie ein Mann der durstig Wasser trinkt und deine ausgesprochene Meinung wird tatsächlich Unpässlichkeiten korrigieren.“ Stärkt die Mitarbeiter und kennt deren Potential, Chancen, dann stärken diese euch auch. Wir sollen also die Individualität der Mitarbeiter fördern, dann werden wir in unserer Individualität auch wachsen. Wir sollten Verständnis für die Situation der Mitarbeiter aufbringen, dann bringen sie auch Verständnis für uns auf. Wie es Fredmund Malik in seinen vertrauensbildenden Massnahmen definiert:

Ein Fehler eines Mitarbeiters ist ein Fehler eines Vorgesetzten – zumindest nach aussen und oben. Natürlich darf der Mitarbeiter bei einem öffentlichen Fehler zur Rede gestellt werden, aber weder vor dem Kunden noch vor der Geschäftsleitung. Als Vorgesetzter trage ich ja die Verantwortung – auch für die Erfolge und Fehler meiner Mitarbeiter.

Ein Erfolg eines Mitarbeiters ist ein Erfolg eines Vorgesetzten. Sich nicht mit fremden Lorbeeren zu schmücken ist eine grosse Tugend – eine Samurai-Tugend. Ein Fehler eines Vorgesetzten ist ein Fehler eines Vorgesetzten. Schuldzuweisungen sind ein typisches Opferverhalten – die anderen sind schuld.

Ein Erfolg eines Vorgesetzten ist ein Erfolg des Teams – auch wenn er vermeintlich ganz alleine zustande gekommen ist. Denn vielleicht haben die Mitarbeiter dem Vorgesetzten Arbeiten abgenommen, damit er sich auf die Tätigkeit, die ihm Erfolg bescherte, voll umfänglich konzentrieren konnte.

## Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen

Wer sein Unternehmen ablehnt, kann nicht erwarten, dass seine Mitarbeiter und Kunden mit dem Unternehmen zufrieden oder gar begeistert sind. Sie werden grundsätzlich einen japanischen Angestellten sich nicht beklagen hören über sein Unternehmen. Japaner verbringen normalerweise die ganze Lebensarbeitszeit in demselben Unternehmen, in dem sie nach Studium und Ausbildung eingestiegen sind. Ihr Unternehmen ist wie eine Familie und sie würden nie schlecht reden über ihre Familie. Es geht aber nicht um blinde Loyalität: Ja, aber was ist, wenn ich nicht zufrieden bin mit meinem Unternehmen? Soll ich mich denn nicht beklagen dürfen?

Ich möchte ihnen hier das ABC-Modell an die Hand geben. Ein Modell, welches sie vielleicht unter „love it or forget it“ kennen. Falls sie also unzufrieden sind mit ihrem Unternehmen – zum Beispiel wegen dem ständigen Leistungsdruck, der von der Geschäftsleitung kommt - , dann fragen sie sich:

- A: Kann ich es ändern? Kann ich mit der Geschäftsleitung reden und sie zur einer Verhaltensänderung bringen? Wenn nicht, dann wie folgt:
- B: Kann ich meine Einstellung ändern? Was bedeutet dieser Druck für mich und wie könnte ich damit heilsam umgehen? Wenn nicht, dann und erst dann folgt:
- C: Ich werde das Unternehmen verlassen – ich suche was Neues.

Und falls C doch keine Option ist, aus welchen Gründen auch immer (Alter, spezifisches Jobumfeld usw.), dann arbeite ich wieder A und B. Es gibt kein D, aber dies kommt in unserer Gesellschaft am meisten vor. Was ist D? Jammern, Klagen, Lamentieren usw. ABC ist Verantwortung übernehmen. D ist Opfer sein. Sie entscheiden, wie sie leben.

### Loyalität gegenüber ihren Produkten und Dienstleistungen

„Ein Samurai, der an seinem Schwert zweifelt, wird keinen Kampf gewinnen.“ Falls sie an ihren Produkten und Dienstleistungen zweifeln, weil sie unreif sind oder die Konkurrenz schönere, bessere, kostengünstigere, intuitivere Angebote hat, werden sie nicht erfolgreich sein. Wieder gilt das ABC-Modell. Vertriebsprofis kennen nur das ABC-Modell und nie D. Denn mit D werden sie nie erfolgreich sein. D entzieht ihnen Energie und Zuversicht.

### Loyalität gegenüber Stakeholdern, Kunden und Lieferanten

Über Kundenorientierung wurde schon viel geschrieben und man hat das Gefühl, dass diese Ansätze in der entsprechenden Fachliteratur nicht wirklich Früchte tragen. Die einen sprechen von der „Service-Wüste“, andere von einer „Dienstleistungsunkultur“. Was können wir hier von den Samurai lernen, das über Konzepte und tolle Anregungen hinausgeht? Eine grundsätzliche Frage, die sie sich zu Beginn stellen können, ist: Wer bezahlt ihr Gehalt? Ist es die Geschäftsleitung, ihr Chef oder Chefin oder ihr Kunde? Wem dienen sie, um in der Samurai-Sprache zu bleiben? Bringt mir der Umgang mit Kunden (interne wie externe Kunden) Freude oder ist es eine Belastung für mich?

Dies ist der Einstieg wieder ins ABC-Modell und zwar sind wir hier bei B. Wie kann ich meine Einstellung ändern? Denn A, den Kunden zu ändern, wird kaum möglich sein.

Früher war es Brauch für reisende Mönche, die in einem Zen-Kloster Unterkunft suchten, zuerst mit dem Abt oder einem Obermönch ein Streitgespräch zu führen. Gewann der Reisende, durfte er bleiben. Verlor er, musste er woanders nach einer Unterkunft suchen.

Einmal hiess ein Meister seinen – einäugigen – Bruder, der etwas dümmlich war, an einer solchen Aussprache teilzunehmen. Der Reisende forderte ihn zu einem wortlosen Streitgespräch heraus.

Es dauerte nicht lange, da kam der Reisende zurück zum Meister und sagte: „Euer Mann ist besser als ich, ich muss weiter ziehen. Erst hielt ich einen Finger hoch, als Symbol für den Buddha. Aber er zeigte zwei Finger für den Buddha und das Dharma (die Lehre). Also zeigte ich drei Finger für Buddha, Dharma und Sangha (die Gemeinschaft). Er aber hob die Faust um zu sagen, dass alles eins ist. Also lief ich davon, um klarzustellen, dass ich ihm nicht das Wasser reichen kann.“

Mit diesen Worten ging der Reisende davon. Bald darauf kam der Bruder des Meisters, zornig und ausser Atem. Der Meister fragte seinen Bruder, was denn genau passiert sei: „Erst hat er mich beleidigt, indem er einen Finger hochhielt, um zu zeigen, dass ich nur ein Auge habe. Gewillt und höflich zu bleiben, hielt ich zwei Finger hoch, um zu sagen, er sei mit zwei Augen gesegnet. Da hob er drei Finger, um mir unter die Nase zu reiben, dass wir zusammen nur drei Augen hätten. Da wurde ich zornig und hob die Faust und wollte ihn schlagen, aber er lief davon.“

Übrigens gilt der Aspekt der Loyalität auch gegenüber Lieferanten und allen Stakeholdern. Der respektvolle Umgang mit ihnen ist eine Samurai-Tugend.

Frage: Wo stehen Sie bei einer Skala von 1-10?

Das Denken  
hat Unordnung hervorgebracht,

weil es einen Konflikt  
zwischen dem  
„was ist“,

und dem,

„was sein sollte“,

zwischen Wirklichkeit und Theorie erzeugt hat.

Krishnamurti



## 8.4. Der wahre Samurai Leader

Viele Manager glauben, dass Führungskompetenzen etwas sind, was einige haben und andere nicht. Sie gehen davon aus, dass Leader geboren werden und nicht gemacht. Jeder von uns hat das Potential geradestehen, ein Licht für andere zu sein, eine klare Vision und Ziele zu definieren und Verantwortung zu übernehmen. In jedem Menschen steckt ein innerer Leader, der darauf wartet, aufzuwachen. Die Gründe für das mangelnde Selbstvertrauen mögen unterschiedlich sein, das ändert nichts an den Tatsachen.

### Vom Manager und Leader zum Samurai-Leader

Beim Samurai-Leader geht es um den Prozess der Entwicklung der Führungskraft durch die Individualität.

- Als Entscheidungsträger und Führer ist man verpflichtet, bei sich selbst zu beginnen und die eigene Individualität zu entwickeln.
- Der Führer lernt alle Facetten als Mensch kennen und nutzen, um noch erfolgreicher und überzeugender zu agieren.
- Mittels der Selbsterkenntnis reift er als Individuum, strahlt dies aus, agiert glaubwürdiger und erreicht seine Ziele einfacher.
- Er schöpft sein wahres Potenzial aus und entfaltet seine gesamten schlummernden Anlagen.

Insbesondere bei der Menschenführung in Organisationen ist ein genaueres Verständnis der Führung von zentraler Bedeutung. Samurai-Führung unterscheidet sich von der Leitungsfunktion. Der Vorgesetzte (oder auch Leiter) hat Rechte und Pflichten allein durch seine Position, im Gegensatz zu einer Führungskraft. Diese bedarf der Anerkennung und Akzeptanz durch die Geführten.

Der Weg des Samurai-Leader ist ein Weg der individuellen Entwicklung, ein Lernen, wie das eigene Potential, aber auch das der Mitarbeiter erkannt und abgerufen werden kann.

## 8.5. Samurai Leader und EIAM-Modell

### Grundbedürfnisse

Menschliche Grundbedürfnisse sind Bedürfnisse, die bei allen Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung zu Schädigungen der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens führen (nach Grawe).

Sei selbst ein Beispiel für deine Mitarbeiter. Die meisten Führungskräfte haben Erwartungen an andere, und viele verbringen viel Zeit damit, dass die Mitarbeiter ihre Standards erreichen sollten. Sie verlangen Loyalität, Zuverlässigkeit, Enthusiasmus und wollen, dass sie sich ihrem Job zu hundert Prozent verpflichtet führen. Lasse das Erwarten-Werten-Urteilen weg und lebe dein Leben mutig und bewusst.

### Beziehung

Viele Manager glauben, dass eine Führungskraft Macht über andere ausüben sollte. Oft lernten sie das auch im Elternhaus oder aus den verschiedensten Organisationen. Diese Führungskräfte missbrauchen ihre Macht zur Kontrolle und zur Ausübung von Dominanz. Es ist ein Zeichen von Schwäche und mangelndem Bewusstsein. Wahre Stärke kommt vom Verstehen, dass es die wirkliche Funktion eines Samurai-Leaders ist zu dienen, eine Chance für andere zu sein, eine grössere Vision zu verfolgen, bestimmt zu sein für eine Sache, die jenseits der individuellen Ego-Bedürfnisse steht. Es ist dein Job, das Beste aus jedem anderen herauszuholen. Jeder Mensch hat enorme Potentiale – rufe diese ab.

### Orientierung

Sage, was du meinst und tue, was du sagst. Hier geht es um Ziele und Authentizität. Wenn wir eine Sache denken, etwas anderes sagen und dann etwas anderes tun, ist unsere Grundbotschaft, dass man dem Mensch nicht trauen kann. Integrität ist eine Schlüsselkompetenz für den Samurai-Leader. In diesem Bewusstsein zu leben, fördert eine direkte und ehrliche Kommunikation und inspiriert die Mitarbeiter. Dies schafft Vertrauen. Dies entwickelt sich, wenn du sagst, was du meinst und tust, was du sagst. Wenn du deine Versprechen hältst, werden die Mitarbeiter ihre Versprechen halten.

## **Begeisterung**

Feiere Erfolge mit deinen Mitarbeitern. Anstatt sich selbst für die Team-Performance ins Rampenlicht zu stellen, lobst du die Erfolge deiner Mitarbeiter. Erwähne die einzelnen Beiträge für den Erfolg. Ehre, wem Ehre gebührt. Mache dies öffentlich. Wenn du die Erfolge nur für dich selber einheimst, werden Neid- und Wettbewerbsgefühle hochkochen. Ein Umfeld voller Kämpfe, Ängste und Emotionen zieht Energien ab. Blockaden und Hindernisse treten auf. Je weniger du deinen Anteil am Erfolg in den Vordergrund stellst, desto mehr florieren die Projekte. Dies ist wahres Samurai-Leadership, welches erkennt, dass niemand alleine Ziele und Erfolge in einem Unternehmen erreichen kann.

## **Anerkennung**

Wertschätze deine Mitarbeiter. Wir nehmen so viel als gegeben. Oft werden hilfreiche Aktionen unserer Mitarbeiter nicht wahrgenommen. Ein Samurai-Leader nimmt auch die kleinste Handlung seiner Mitarbeiter wahr und gibt Anerkennung. Bewusste Anerkennung fördert die Motivation und ist eine Form der Dankbarkeit. Der Mitarbeiter, der Anerkennung erfahren hat, fühlt sich wertgeschätzt. Sein Beitrag wird bestätigt. Dies führt zur Erhöhung des Selbstwertes, er fühlt sich besser und wird kreativer, selbständiger und produktiver. Es ist nicht nur wichtig deine Mitarbeiter wertzuschätzen, sondern auch dich selber. Dein grösster Widersacher steckt in dir.

Viele Führer stehen auf Macht, auf Leistung oder auf Erfolg. Der Samurai-Leader hat nicht solche Antriebe, er will nichts derartiges erreichen. Dadurch bleibt er bewusst bei der Sache, wird nicht ungeduldig und tut das Richtige zum richtigen Zeitpunkt.

Denn der Samurai-Leader weiss:

Wenn er es erreicht hat, wird er nicht grösser  
und wenn er es nicht erreicht hat, wird er auch nicht kleiner.

Er ist der Erfolgreichste, denn alles fällt auf ihn zu. Der Manager arbeitet sachorientiert, der Leader menschenorientiert, der Samurai-Leader verbindet diese Dualität und lebt das Yin und Yang.

Vergesse nie,  
dass für jeden Menschen  
sein Name  
das schönste und wichtigste Wort ist.

# 9. Strategische Planung

## Was ist eine Strategie?

Unter einer Strategie verstehen wir eine Sammlung von Handlungsanleitungen, die uns dabei helfen, mögliche Wege zur Verwirklichung eines angestrebten Ziels zu identifizieren und einzuschlagen.

Eine Strategie ist immer in der Zukunft gerichtet. Sie soll ein langfristiger Plan sein, die

- Innere und äussere Faktoren des Unternehmens und Interaktionen zu berücksichtigen vermag
- und ein Weg für das weitere Vorgehen aufzeigt.

## Warum brauchen wir eine Strategie?

Die Interaktionen in und um die Unternehmen werden im Zeitalter der Globalisierung immer komplexer. Die Geschwindigkeit der Veränderungen sind um das mehrfache gewachsen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt von der Fähigkeit ab, sich den laufend neu gegebenen Anforderungen anpassen zu können.

Gelingt dem Unternehmen diese Anpassung nicht, dann läuft es Gefahr, sich in eine Krise zu manövrieren. Desto länger man wartet, die richtigen Anpassungen im Unternehmen vorzunehmen, um so tiefgreifender werden die notwendigen Massnahmen sein und umso weniger die Zeit, diese umzusetzen.

Jedes Unternehmen braucht eine Strategie, um die Erfolgchancen in der Zukunft wahrzunehmen und aktiv zu gestalten.

## Welche Fragen muss sich das Management stellen?

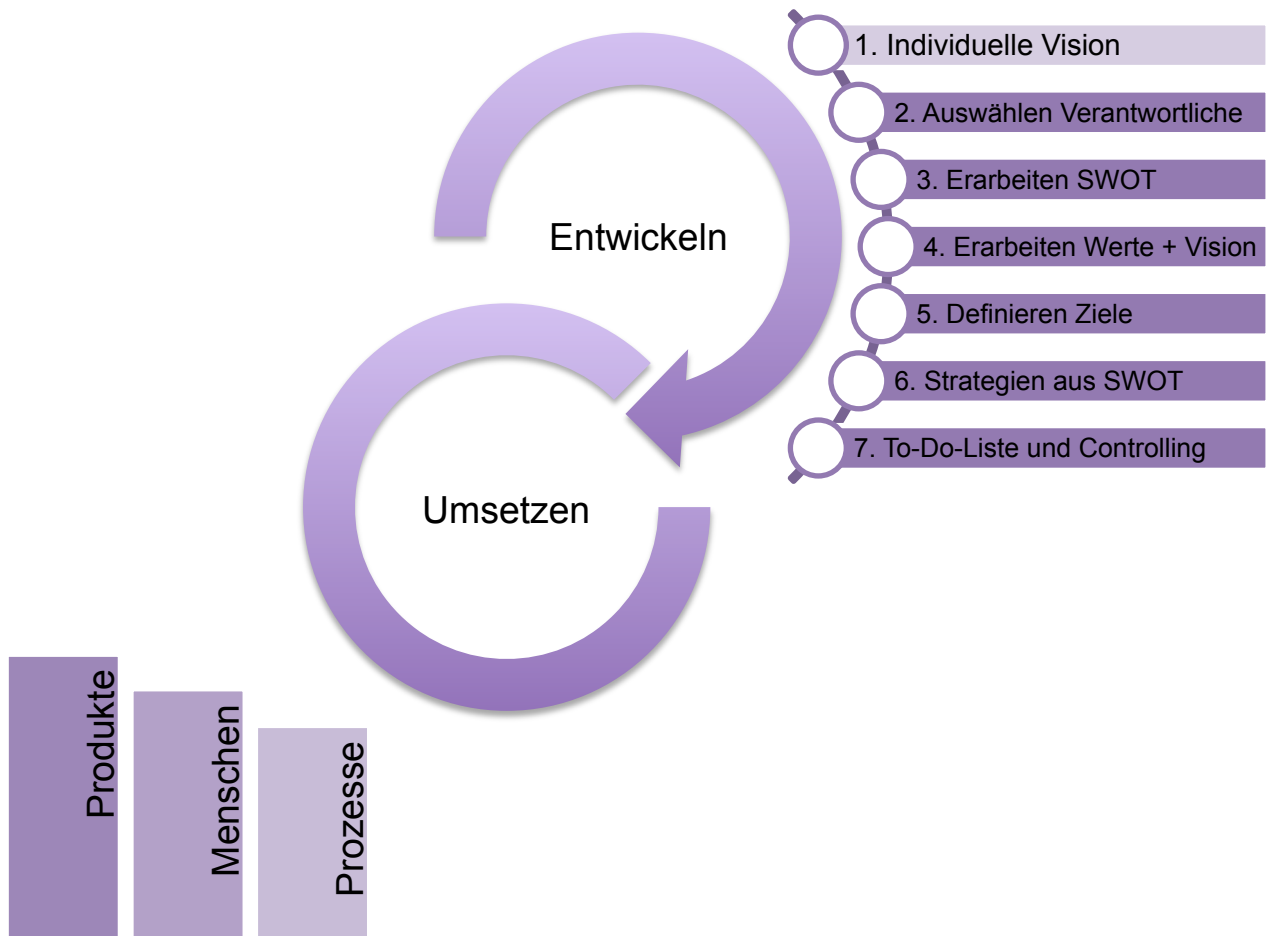
Das Management muss sich mit der Zukunft des Unternehmens beschäftigen, um Krisen vorzubeugen. Folgende Fragen sind zentral:

- Wo sind wir wirklich gut?
- Welche Veränderungen werden in den nächsten Jahren auf uns zukommen?
- Was wollen wir wirklich machen?
- Mit welchen Menschen wollen wir das machen?

Strategien antworten auf die Frage des "Wie?" und geben damit Schritte vor, wie ein Mensch oder ein Unternehmen sich seiner Vision annähern kann.

## Entwickeln der Strategie

Die Schritte zur Strategie sind eine gezielte Auswahl Ihrer Produkte oder Dienstleistungen, die Auswahl der richtigen Strategie-Verantwortlichen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Moderatoren...), eine umfangreiche Planung und eine gezielter Prozessablauf, damit Sie Ihre gewünschten Ergebnisse erreichen können.



## Umsetzen der Strategie

Ziel der Strategie ist es, diese im Unternehmen mit den relevanten Strategie-Verantwortlichen gemeinsam zu entwickeln und erfolgreich in den Bereichen Produkte, Menschen und Prozesse umzusetzen.

## 9.1. Individuelle Vision

### Die Vision

Eine Vision antwortet auf die Frage des „Warum?“. Sie vermittelt das grosse Ganze und antwortet auf die Frage, warum ein Mensch oder eine Unternehmen etwas wirklich tut. Vision ist das, was wir leidenschaftlich gerne tun, was uns begeistert und uns für Höchstleistungen antreibt.

1. Welche sind Ihre 3 Lieblingsfilme aus Ihrer Kindheit?

1. ....

2. ....

3. ....

2. Was würden Sie jetzt mit 1 Million Lottogewinn machen?

1. ....

2. ....

3. ....

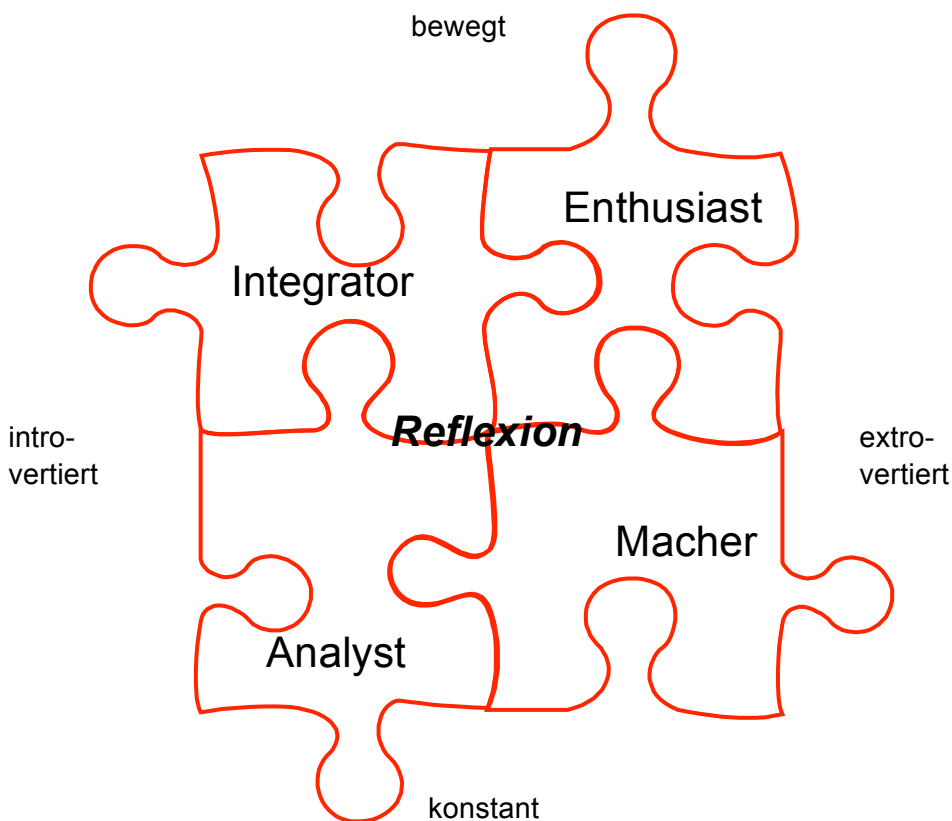
3. Definieren Sie Ihre individuelle Vision in Form eines Leitsatzes:

## 9.2. Auswählen Verantwortliche

Die Strategie-Verantwortlichen sind eine Gruppe von Menschen, die sich zusammen tun, um gemeinsam und zielgerichtet die Unternehmens-Strategie zu entwickeln. Der Auswahl der einzelnen Teilnehmenden bekommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

### Grundlage vier Charaktertypen

Jeder Mensch hat alle vier Charakter-Ausprägungen, aber eine ist in der Regel etwas ausgeprägter. Für ein erfolgreiches Strategie-Team ist es wichtig von allen vier Typen die Stärken vorzufinden.



Für das Zusammenarbeiten ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass jeder Mensch einzigartig ist. Deshalb müssen wir anpassungsfähig sein und lernen, mit unterschiedlichen Menschen auch unterschiedlich umzugehen. Ziel ist es, unser Verhalten an die speziellen Bedürfnisse jedes Individuums oder Situation anzupassen.



## Prozess

Die richtige Auswahl der relevanten Strategie-Verantwortlichen ermöglicht einen kreativen Strategie-Prozess in 7 Schritten. Alle Teilnehmenden verfügen über die Informationen, Ansichten und Perspektiven, die sie brauchen, um auf die jeweiligen Themen angemessen zu reagieren und ihren Beitrag zur Unternehmens-Strategie entfalten zu können. Für das optimale Funktionieren eines Teams braucht es klare Rollen und Aufgaben. Dem Strategieleiter kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Folgend die Phasen des Teambuildingprozesses:

Phasen	Inhalt
<b>Forming</b> ( <i>Testphase</i> )	<b>Zusammenstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevante Strategie-Verantwortliche auswählen</li> <li>- Offenheit signalisieren</li> <li>- Bereitschaft zum Zusammenarbeiten</li> </ul>
<b>Storming</b> ( <i>Nahkampfphase</i> )	<b>Begegnen und Verhalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennenlernen nach EIAM-Modell</li> <li>- Vertrauen Strategie-Verantwortliche aufbauen, Eis brechen</li> <li>- Gemeinsame Werte entdecken</li> <li>- Konfrontation, Auseinandersetzungen</li> <li>- Differenzen &amp; Vorurteile beseitigen</li> <li>- Kooperation eingehen</li> <li>- Wir-Gefühl entwickeln</li> </ul>
<b>Norming</b> ( <i>Organisierungsphase</i> ):	<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung – Strategie Leitbild, Vision</li> <li>- Arbeiten nach EIAM-Modell</li> <li>- Gemeinsame Ziele und Spielregeln vereinbaren</li> <li>- Rollen- und Aufgabenverteilung</li> </ul>
<b>Performing</b> ( <i>Arbeitsphase</i> ):	<b>Aktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz-, und Umsetzungs-Bereitschaft</li> <li>- Kommunikation nach EIAM-Modell</li> <li>- Produktivität/Leistung</li> <li>- Effektivität</li> </ul>
<b>Transforming</b> ( <i>Trennungs- und Transferphase</i> ):	<b>Erfolg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele erreichen</li> <li>- Strategie-Verantwortliche evaluieren</li> <li>- Anerkennung ernten</li> <li>- Erfolge feiern</li> </ul>

Strategie erfordert  
die Integration von externen Chancen  
und internen Kompetenzen.

## 9.3. Erarbeiten SWOT

Die SWOT-Analyse stellt vier grundsätzliche Fragen: Welches sind die Stärken und Schwächen und welches sind die Chancen und Risiken ihres Unternehmens?

Aufgabe: Definieren Sie Ihre Stärken/ Schwächen auf dem Betrieb, dann die Chancen/ Gefahren im Umfeld und leiten Sie daraus mögliche strategische Aktivitäten ab.

	<b>Stärken (strengths)</b> Auflistung der Wettbewerbsvorteile S1 S2 S3	<b>Schwächen (weaknesses)</b> Auflistung der Wettbewerbsnachteile W1 W2 W3
<b>Chancen (opportunities)</b> Auflistung der Marktpotentialie O1 O2 O3	<b>SC-Strategie</b> (mit vorhandenen Stärken Marktchancen nutzen) Strategische Aktivität: z.B: S1/O2  forcieren	<b>WO-Strategie</b> (Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen) Strategische Aktivität:  aufholen
<b>Risiken (threats)</b> Auflistung der Marktdrohungen T1 T2 T3	<b>ST-Strategie</b> (Stärken anwenden, um Risiken abzuwenden) Strategische Aktivität: z.B: S2/T2/T3  absichern	<b>WT-Strategie</b> (Schwächen abbauen, um Risiken zu entgehen) Strategische Aktivität:  meiden

## 9.4. Erarbeiten Werte und Vision

### Arbeit

1. Wie gerne machen Sie Ihre Arbeit?

(Wachen Sie am morgen auf und brennen darauf zu arbeiten?)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2. Machen Sie ausserhalb der Arbeit das was Ihnen am Herzen liegt?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Unternehmens-Werte

In der Wertepyramide können Sie Ihren Werten begegnen, diese erarbeiten und nach Wichtigkeit einordnen.

Welches sind Ihre Unternehmens-Werte?

The diagram consists of three levels of empty rectangular boxes arranged in a pyramid shape. The top level has one box. The middle level has two boxes. The bottom level has three boxes.

Abenteuer	Gemeinschaft	Selbstlosigkeit
Abwechslung	Genügsamkeit	Sicherheit
Anerkennung	Geradlinigkeit	Spass
Aufgeschlossenheit	Gerechtigkeit	Spiritualität
Ausdauer	Gesundheit	Stabilität
Authentizität	Glauben	Umsicht
Bedachtsamkeit	Glaubwürdigkeit	Veränderung
Bedeutsamkeit	Gleichberechtigung	Verbindlichkeit
Beharrlichkeit	Glück	Verbindung
Bescheidenheit	Gönnen	Verpflichtung
Beschützer	Harmonie	Verschiedenheit
Brillanz	Humor	Verspieltheit
Dankbarkeit	Integrität	Vertrauen
Demut	Kooperation	Verzeihung
Dienen	Kreativität	Wachstum
Disziplin	Leidenschaft	Warmherzigkeit
Durchhaltefähigkeit	Liebe	Weisheit
Effektivität	Macht	Wertschätzung
Effizienz	Milde	Wissen
Ehrlichkeit	Mut	Wohlstand
Empathie	Natürlichkeit	Zeit
Engagement	Offenheit	Zielorientierung
Entschlossenheit	Positivität	Zusammenarbeit
Erfolg	Reichtum	Zuversicht
Familie	Respekt	...
Freiheit	Schönheit	...
Freude	Selbstbeherrschung	
Frieden	Selbstbewusstsein	
Führung	Selbstkontrolle	

## Die Unternehmens-Vision

Eine Vision antwortet auf die Frage des „Warum?“. Sie vermittelt das grosse Ganze und antwortet auf die Frage, warum ein Mensch oder eine Unternehmen etwas wirklich tut. Vision ist das, was wir leidenschaftlich gerne tun, was uns begeistert und uns für Höchstleistungen antreibt.

### 1. Welche sind Ihre 3 liebsten Unternehmen?

1. ....

2. ....

3. ....

### 2. Welches sind Ihre 3 Vorbilder/Unternehmer?

1. ....

2. ....

3. ....

### 3. Wieviele Dinge gibt es , die Sie gerne täten, tun diese im Unternehmen aber nicht?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Können Sie sich vorstellen, dass das was Sie gerne im Unternehmen tun möchten mehr Platz bekommt?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eigentlich nicht									oh ja

5. Wo würden Sie eine Million im Unternehmen einsetzen?

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....

6. Warum gibt es Ihr Unternehmen wirklich?

1. ....
2. ....
3. ....

7. Definieren Sie Ihre Unternehmens-Vision in Form eines Leitsatzes:

## 9.5. Definieren Ziele

Hier definieren Sie die grundsätzlichen Unternehmens-Ziele. Wo das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren sein wird.

Definieren Sie vier Ziele in den Bereichen individuell, ökonomie, ökologie und soziales und.

Ist Ihr Leben, ihr Unternehmen ok? Nur ok?  
Reicht Ihnen das? Können Sie nicht mehr haben?

Oder anders gefragt: Wie müsste Ihr Unternehmen aussehen, dass Sie am Ende Ihrer Tage sagen können, es war ein erfülltes, glückliches, erfolgreiches Leben?

Wer wünscht sich das nicht?

Definieren Sie Ihre Ziele nach dem SMART-Prinzip, messbar:

Individuell 1.

2.

Ökonomie 1.

2.

Ökologie 1.

2.

Soziales 1.

2.



Ein Ziel ist nur dann SMART, wenn es diese fünf Bedingungen erfüllt.  
Bei konsequenter Anwendung von „SMART“ ergeben sich klare, mess- und überprüfbare Ziele.

---

<b>S</b>	<b>Spezifisch</b>	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
<b>M</b>	<b>Messbar</b>	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
<b>A</b>	<b>Ausführbar</b>	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv)
<b>R</b>	<b>Realistisch</b>	Ziele müssen möglich sein.
<b>T</b>	<b>Terminierbar</b>	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

---

## 9.6. Erarbeiten Strategien aus SWOT

Die morphologische Analyse ist eine kreative Methode, um komplexe Problembereiche vollständig zu erfassen und alle möglichen Lösungen vorurteilslos zu betrachten.

Aufgabe: Erarbeite deine möglichen Strategien mit Hilfe des morphologischen Kastens.

<b>Varianten→</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Strategische Richtungen↓</b>				

Die Nutzwertanalyse ist eine Methodik, die die Entscheidungsfindung bei komplexen Problemen rational unterstützen soll. Der zentrale Analyseschritt bei der Erstellung der NWA ist die Gewichtung der festgelegten Auswahlkriterien. Die Gewichtungsfaktoren geben die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien an.

1. Schreiben Sie Ihre Ziele auf
2. Bewerten Sie die Gewichtung (Total 100%).
3. Bewerten Sie Ihre drei Strategien (1-5).

Strategien MK→ Betriebs- entwicklungs- Ziele↓	Gewichtung	Strategie IST	Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3	Wert IST	Wert 1	Wert 2	Wert 3
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
Total	100%								

4. Multiplizieren Sie Gewichtung und Strategie in Werte.
5. Zählen Sie die Werte in den Spalten zusammen.

## 9.7. To-Do-Liste und Controlling

Beim Erarbeiten der Massnahmen sind Tabellen wertvolle Hilfsmittel zur Zielerreichung. Das Ausfüllen soll nach dem SMART-Ansatz erfolgen.

**Aufgabe:** Leite deine Massnahmen ab.

<b>Massnahmen</b>	<b>Resultat</b>	<b>Menschen</b>	<b>Termin</b>	<b>Controlling</b>
Was machen wir?	Was ist das Resultat?	Wer ist verantwortlich?	Wann ist es gemacht?	Wer kontrolliert wann?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Ein Ziel ist nur dann SMART, wenn es diese fünf Bedingungen erfüllt.  
Bei konsequenter Anwendung von „SMART“ ergeben sich klare, mess- und überprüfbare Ziele:

- Langfristige Ziele = strategisch
- Mittel- und kurzfristige Ziele = operativ

---

<b>S</b>	<b>Spezifisch</b>	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
<b>M</b>	<b>Messbar</b>	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
<b>A</b>	<b>Ausführbar</b>	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv)
<b>R</b>	<b>Realistisch</b>	Ziele müssen möglich sein.
<b>T</b>	<b>Terminierbar</b>	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

---

Ziele und Aufgaben sind unbedingt für alle Beteiligten und Betroffenen schriftlich festzuhalten. Daraus wird der Projektplan für die Umsetzung erarbeitet. Die Umsetzung und der Projektfortschritt sind anhand der Meilensteine regelmäßig zu überprüfen:

- Was ist erreicht?
- Hat sich an den Zielen etwas geändert?

Den Arbeitsprozess und die Resultate zu kontrollieren gehört zur Arbeits- und Zeitplanung und ist ein wichtiges Instrument der Überprüfung in Unternehmen.

Controlling ist ein deutsches Kunstwort von englisch: to control für „steuern“, „regeln“. Dabei gilt es die Strategie kurz-, mittel- und langfristig zu überprüfen und diese anzupassen bzw. zu steuern.

Die grösste Herausforderung für das Controlling ist die Auswahl und Festlegung geeigneter „Key Performance Indicators“ KPIs, mit deren Hilfe der Nutzen ermittelt werden kann.

## Controlling-Prozess

- Früherkennung
- Überprüfen der Prämissen der Strategie
- Überprüfen der Wirksamkeit der Strategie
- Fortschrittskontrolle der Strategieumsetzung
- Erarbeiten der Ursachen der festgestellten/ potentiellen Abweichung
- Anpassung der Ziele der Strategie

## Rückmeldung

- Wer, wo, wann muss gemeldet werden.

## Dokumentation

- Dokumentation erstellen.

Unternehmensführung ist nicht  
die Beschäftigung mit Gegenwartsproblemen,  
sondern die Gestaltung der Zukunft.

Daniel Goudevert

# Literatur

- Fischer, Sidler, Führungspsychologie in KMU. Aargauische Kantonalbank. Aarau.
- Fuchs Jürgen: Das Märchenbuch für Manager. Frankfurter Allgemeine Buch. Frankfurt am Main.
- Gasser, Peter (2004), Führungsimpulse, Einblicke in die Führungspsychologie. Bern: HEP-Verlag.
- Gay, Friedbert (2004): Das Persolog Persönlichkeitsprofil, persönliche Stärke ist kein Zufall. Remchingen: Persolog-Verlag.
- Glasl, Kalcher und Piber (2005). Professionelle Prozessbegleitung. Hauptverlag. Bern.
- Goleman, David (1997). Emotionale Intelligenz. Verlag Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Grawe, Klaus (2004), Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Herzberg, Frederick: One more time: how do you motivate employees? In: Harvard Business Review 46(1968) 1, S. 53 - 62.
- Hugentobler, Schaufelbühl, Blattner, (2005), Integrale Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Orell Füssli.
- Jäggi Susanne (2007), Kommunikation und Information – Leadership-Basiskompetenz. Zürich: Compendio.
- Koike Ryunosuke: Die Kunst des Nichtdenkens. Pendo Verlag. München.
- Millman Dan: Die Lebenszahl als Lebensweg, wie wir unsere Lebensbestimmung erkennen und erfüllen können, Ansata Verlag.
- Millman Dan: Die vier Ziele des Lebens, persönliche Erfüllung finden in einer Welt des Wandels, Heyne Verlag.
- Paungger Johanna & Poppe Thomas: Das Tiroler Zahlenrad, das Geheimnis unserer Geburtszahlen, Goldmann Verlag.
- Probst G., Raub S. und Rombhardt K. (2010). Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen. Wiesbaden: Gabler.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981). Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Sidler, Adrian U. (2014), Leitfaden Businessplan. Träumst du dein Leben oder lebst du deinen Traum. Network Communication.
- Sidler, Adrian Urs (2009), Führungspsychologie als Erfolgsfaktor in KMU. Master-Thesis. Windisch: FHNW.
- Sidler, Adrian U. (2014), Mensch, Teamarbeit. Arbeitskräfte entwickeln, zur Reife bringen und optimal einsetzen. Network Communication.
- Sidler, Adrian U. (2014), Kommunikation und Verkauf. Sich interessieren, Beziehungen aufbauen und Bedürfnisse erfüllen. Network Communication.
- Sidler, Adrian U. (2014), Strategie. Auswählen, entwickeln und umsetzen. Network Communication.
- Sidler, Adrian U. und Ulmann Dennis M. (2013), Kommunikation und Verkauf. Lieli-Luzern: Swiss Institute for LEADER PERSONALITY.
- Steiner André Daiyu: Die 7 Wege des Samurai, Management und Führung mit fernöstlichen Prinzipien, Wiley-Verlag.
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1996). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.




# Adrian Sidler



Mental- und Strategiecoach

Ing. Agr. FH  
MAS Ganzheitliches Management  
CAS Rhetorik und Moderation MAZ  
CAS Forschen UNI Zürich



Jeder von uns hat das Potential geradezustehen, ein Licht für andere zu sein, eine klare Vision und Ziele zu definieren und Verantwortung zu übernehmen.  
In jedem Menschen steckt ein innerer Leader, der darauf wartet, aufzuwachen und zu wachsen.

Haben Sie Mut und werden Sie bewusster, dann kann für Sie ein spannender Weg beginnen.

[www.adriansidler.com](http://www.adriansidler.com)