

SONDERDRUCK

ZUM THEMENFELD
FÜHRUNGSKRÄFTEBEGLEITUNG

DER PHILOS-PFAD®: 9 STATIONEN ERFOLGREICHER FÜHRUNG



Philos® Institut für ganzheitliche Führung

Schlosshof 4a

82229 Seefeld

www.philos-igf.de

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Andreas F. Philipp

Phone: +49 8152 397995

Direct: +49 173 3 51 60 46

E-Mail: andreas.philipp@philos-portal.de



Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht ein neues Buch auf den Markt kommt, das sich mit Führung befasst. Tausende von Artikeln werden jedes Jahr zu diesem Thema geschrieben. Führung scheint ein die Menschen bewegendes Thema zu sein. Dies verwundert nicht, hat doch Führung vor allem mit Menschen zu tun. Ob im privaten, öffentlichen oder unternehmerischen Bereich – immer geht es darum, mit Hilfe von Führung Lösungen für anstehende Probleme zu finden. Uneingeschränkt teile ich die Auffassung des ehemaligen Präsidenten der Weltbank, Robert S. McNamara [dessen sonstige Ansichten ich sicherlich nicht immer teilte], dass „Führung die kreativste aller Künste ist – es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.“ Es ist die nicht-rationale Ebene, die den Organisator, Manager, Verwalter usw. vom echten Leader unterscheidet. Wer Menschen [zu Großem] führen will, der muss Menschen wirklich lieben.

„Der Philos®-Pfad beinhaltet alles, was eine Führungskraft heutzutage braucht. Das Geheimnis allerdings liegt in der konsequenten Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen.“

[A.F. Philipp]

Auf dieser Grundüberzeugung basiert nachfolgender Artikel, der einen Kurzabriss der von Andreas F. Philipp entwickelten 9-Stationen erfolgreicher Führung gibt. Dieser Philos®-Pfad beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz, der Führungskräften sowohl als praktische Orientierung, wie auch als kritische Reflexion ihres täglichen Handelns dienen soll. In drei Schritten behandelt der Autor das Thema:

I. Führung und Leadership – ein Definitionsversuch

II. Erfolgreich sein – vor welchen Herausforderungen wir stehen

III. Der Philos®-Pfad erfolgreicher Führung – ein Kurzüberblick

1. Bei sich beginnen / 2. Werte & Prinzipien / 3. Visionärer Realitätssinn / 4. Fokussierung
5. Management und Planung / 6. Im Sinne der Sache handeln / 7. Kommunikation / 8. Kooperation
9. Stetig selbst erneuern

I. Führung – ein Definitionsversuch

Wenn Sie bei Google – Seiten auf Deutsch – das Stichwort „Führung“ eingeben, erhalten Sie 3.890.000 Treffer. Versuchen Sie es international mit dem Begriff „Leadership“ sind es sogar ca. 173.000.000. In Kombination – also Führung & Leadership“ – reduziert sich das Ganze auf nur noch 627.000 Treffer. Das

ist immer noch eine Größenordnung, die ein einheitliches Verständnis, wovon wir eigentlich sprechen, unmöglich macht.

Beginnen wir also mit einem Definitionsversuch: Der Begriff **Führung** wird in verschiedenen Kontexten verwendet. Ganz allgemein bedeutet er „etwas leiten“, „auf etwas steu-

ernd einwirken“, „jemanden begleiten, den eigenen Weg zu finden“ und/oder „eine dominante Position innehaben“. Führung ist demnach der Versuch, steuernd und richtungweisend auf das Handeln von sich selbst und von anderen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen. Im wirtschaftlichen Kontext können wir die Ebenen Individualführung, Gruppenführung (z.B. eines Teams) und Unternehmensführung unterscheiden.

Führung vollzieht sich dabei meist in einer Interaktionsbeziehung zwischen Führer und Geführtem; eingebettet in einen sozialen Kontext. Führung findet also generell nicht im luftleeren Raum statt, sondern immer vor dem Hintergrund der gegebenen Bedingungen des Umfeldes. Unternehmensführung wird gern als beabsichtigte und zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens definiert. Dabei wird Führung oft mit Management gleichgesetzt, obwohl Management mit der Erledigung von Aufgaben befasst ist, die auch ohne Führung erfolgen kann.

Noch ein Punkt ist von zentraler Bedeutung, wenn man sich auf die Suche nach einem klareren Verständnis des Begriffs „Führung“ macht: Führung ist nicht zu verwechseln mit einer Leitungsfunktion. Zu unterscheiden ist zwischen einem Vorgesetzten (oder auch Leiter), dessen Rechte und Pflichten allein durch seine Position festgelegt werden, und einer Führungsperson. Letztere bedarf der Anerkennung durch die Geführten. Das Kriterium der Anerkennung bzw. Akzeptanz ermöglicht erst die Unterscheidung zwischen einem Vorgesetzten (engl. headship) und

einem Führer (engl. leadership). *Leadership braucht immer auch Followership*. So kann eine beliebige Person zwar formal Vorgesetzter einer anderen Person sein, muss von letzterer aber nicht zwangsläufig als Leader akzeptiert werden.

Lassen Sie uns vor diesem Hintergrund meine zentralen Definitionen zum vorliegenden Themenkomplex festhalten:

Ich verstehe unter **Führung** die generelle Fähigkeit, Menschen in die Lage zu versetzen, eine Leistung zu erbringen und auf Veränderungen angemessen zu reagieren, um Ziele zu erreichen. Dies schließt ausdrücklich die eigene Person mit ein. Das höchste Ideal der Führung zeichnet sich dadurch aus, dass alle an der Zielerreichung Beteiligten diese Ziele als wert- und sinnvoll empfinden und sie zu ihren Zielen machen.

Leadership ist für mich demnach die englische Übersetzung von Führung und fokussiert etwas spezieller die Follower. Leader haben immer Follower – egal wie ihr formaler Status ist.

Vorgesetzter, Leiter oder andere formell ernannte „Führer“ nehmen qua Funktion eine zentrale Rolle im System ein und müssen dementsprechend berücksichtigt werden. Die Position besagt jedoch nichts über die Führungsqualität bzw., ob Führung im dargestellten Sinn wirklich gelebt wird.

Management definiere ich als den Versuch, ein komplexes System erfolgreich unter Kontrolle zu halten. Es umfasst Analysen, Zielformulierungen, Entscheidungen, Maßnahmenfestlegungen und deren Umsetzung [Koordination und Organisation] sowie Aufga-

bendelegation und Ergebniskontrollen. Führung kann dabei sehr hilfreich sein.

Unternehmensführung ist für mich eine je nach Organisation individuell angepasste Vorgehensweise, um die Ziele dieser Organisation möglichst effizient zu erreichen. Sie basiert auf universellen Prinzipien des Erfolgs und steht im Einklang mit den Werten und Vorstellungen der mit der Organisation verbundenen Menschen. Effektive Unternehmensführung bedient sich der aktuellen Erkenntnisse und Methoden der strategischen Managementlehre.

Jenseits dieser persönlichen Definitionen gibt es natürlich dutzende alternativer Beschreibungsversuche dieses komplexen Geschehens.

Damit möchte ich mich aber nicht vertieft befassen, sondern stattdessen meinen Fokus in Ihr reales Leben schwenken. In den folgenden Abschnitten möchte ich mich mit Ihnen, Ihren täglichen Führungsherausforderungen und möglichen Hilfestellungen zur Meisterung dieser auseinandersetzen.

II. Erfolgreich sein – vor welchen Herausforderungen wir heutzutage stehen

Die Zeiten sind vorbei,

- in denen ER auf die Jagd und SIE zum Beerensammeln gegangen ist,
- in denen ER den Acker gepflügt und SIE die Ernte eingebracht hat,
- in denen ER in die Fabrik ging und SIE Haus und Kinder hütete,
- in denen ER und SIE einen gut bezahlten und sicheren Job hatten,
- in denen WIR in Länder- oder Nationalstaatsgrenzen denken durften, wenn wir herauskommen wollten, wo und wie wir erfolgreich sein können.

Diese Aufzählung ließe sich weiterführen. Hat sich doch in den letzten 20 Jahren so gut wie alles verändert, was uns lange – besonders in Deutschland – lieb und teuer war. Ob die notwendigen Qualifikationen des Einzelnen, um im Beruf erfolgreich zu sein, oder die Anforderungen an [gewollt oder ungewollt] global agierende Unternehmen. Nicht zu vergessen seien die strukturellen Veränderungen unseres Sozial-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftssystems. Wem das nicht genügt, dem mögen die Stichworte Globalisierung, Individualisierung, Multi-Options-Gesellschaft, Ar-

beitsnomaden, Ich-AG, web 2.0-Generation usw. ein wenig zum Nachdenken anregen.

Dies alles wirkt massiv auf Führung und erodiert bisher allgemeingültige Grundsätze, was erfolgreiche Führung auszeichnet. Ohne zu sehr in die Details gehen zu wollen, möchte ich Ihnen skizzenhaft die sieben **zentralen Paradigmen der Unternehmensführung** aufzeigen, die aus meiner Sicht noch fest verankert in vielen Köpfen sind, aber nicht mehr zur heutigen Führungsrealität passen. Dabei verstehe ich unter Paradigmen allgemein akzeptierte und kaum hinterfragte Glau-

benssätze, die uns bewusst oder unbewusst in unseren Handlungen steuern. Stoßen diese nun auf „neue Realitäten“, entsteht große Unsicherheit und Orientierungslosigkeit. Das „Bisherige“ greift nicht mehr, das „Neue“ ist uns noch fremd. Aus meiner Sicht befinden

wir uns genau in einer Art Phasenübergang, in dem die „alte Physik“ nicht mehr gilt, die „neuen Gesetze“ aber noch nicht flächendeckend akzeptiert sind. Nachfolgende Tabelle fokussiert die wichtigsten Veränderungen.

Paradigma	Neue Realität	Konsequenz
Unternehmen lassen sich wie Maschinen steuern	Wir erkennen, dass Unternehmen wie Organismen operieren und eher als selbstorganisierende, lebende Systeme „geführt“ werden müssen	Fehlverhalten, Orientierungslosigkeit, Überreaktionen, nicht angemessenes Vorgehen von Vorgesetzten und Mitarbeitern, hohe Unsicherheit
Planung, Steuerung und Kontrolle reichen aus, um Unternehmen erfolgreich zu führen	Es gibt immer weniger Planungssicherheit. Offenheit und der souveräne Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Dynamik werden erfolgsentscheidend	Der Einsatz von Planungs- und Controllingssystemen muss sehr genau überlegt und systemisch angepasst werden. Häufig ist kein derartiges System besser, als ein ungeeignetes
Führen heißt effizientes Managen – korrektes Verwalten	Führen heißt kreatives Ermöglichen von Höchstleistungen – innovatives Gestalten	Spannungen innerhalb von Führungsteams, Unfähigkeit neue Muster zu entwickeln
Hierarchie und zentralistische Steuerung sind die Erfolgsgaranten effektiver Unternehmensführung	Dezentrale und miteinander vernetzt in Beziehung stehende Systeme lassen neue Erfolgsmuster entstehen [z.B. Web 2.0, XING]	Bestehende Strukturen und reale Abläufe passen nicht mehr zueinander, für die Menschen wirkt dies plan- und ziellos, Vertrauen in etablierte Strukturen geht verloren
Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, gepaart mit Fach- und Sachkompetenz, reichen für gute Ergebnisse aus	Führung wird zum ganzheitlichen, organisationsübergreifenden Engagement. Jeder Stakeholder einer Organisation wird zum Mitgestalter dieser und braucht die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen	Konfrontation zwischen Bewahrern [die aus Regeln, Gesetzen, Verordnungen ihre Legitimation ableiten] und Neugestaltern [die völlig andere Modelle der Zusammenarbeit anstreben]. Dies führt zu großen Reibungsverlusten und erneuter Orientierungslosigkeit bei den Betroffenen aber nicht Involvierten derartiger Prozesse
Mittels standardisierter Verfahren, mit dem Ziel der Risikominimierung, werden Lösungen auf dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“ angestrebt	Jeder Fall muss als Einzelfall betrachtet werden. Standardisierung dient nur als stabile Basis, um immer wieder neu um beste Lösungen ringen zu können	Permanenter Wandel, nichts ist mehr so wie gestern, Kunden lassen sich nicht mehr im klassischen Sinne binden, Mitarbeiter schwanken zwischen Überforderung und starkem Autonomiebestreben
Karrieren sind planbar, gehen in eine Richtung [nach oben] und sind der Ausdruck eines erfolgreichen Lebens. Karrierechancen dienen als Hebel zur extrinsischen Motivation	Erfolg wird individuell definiert. Die berufliche Karriere ist dabei nur noch ein Faktor. Karrieren verlaufen nicht-linear. Mitarbeiter möchten zum Gestalter ihres eigenen Lebens werden	Erwartungen von Mitarbeitern und Leistungen, die Unternehmen bieten können, passen häufig nicht mehr zusammen. Frustration, Ärger, Enttäuschung und letztendlich Ineffizienz sind die Folgen

Tabelle: Paradigmen der Unternehmensführung und deren Veränderung in den letzten Jahren

Wie weit können Sie mit meiner skizzierten Kurzanalyse mitgehen? Wie erleben Sie die Realität? Greifen in Ihrem [Unternehmens]-Umfeld die alten Paradigmen noch – sind Sie damit erfolgreich?

Meine Erfahrung in unterschiedlichsten Unternehmen, Branchen und Funktionen ist,

dass eine zunehmend größer werdende Anzahl an Führungskräften intellektuell die Ta-

belle unterschreibt. Schlage ich dann erste Maßnahmen vor, wie auf diese Realität mit neuen Strategien, modernen Strukturen, wertheorientierten Unternehmenskulturen oder innovativen Führungs- und Controllingssystemen reagiert werden sollte, wird das Heer der Unterstützer überschaubar. Besonders sehr erfahrene Manager erlebe ich immer wieder in paradoxen Handlungsmustern. Verbal verkündet man das Neue, die Veränderung, den Aufbruch – real agiert man so wie immer. Das ist menschlich nachvollziehbar. Sind wir doch Wesen, die weder Veränderung lieben, noch denen es leicht fällt, diese Veränderungen

„in's Nichts hinein“ umzusetzen. Lieber Bekanntes bewahren – auch wenn wir spüren, dass es nicht mehr optimal ist, als mit Unbekanntem einfach mal so beginnen – auch wenn wir erahnen, dass dies in nicht so ferner Zukunft sowieso sein muss. In einer Führungsfunktion erweist sich jedoch diese „menschliche“ Eigenschaft als äußerst ungünstig. Signal und Handlung passen nicht zusammen. Wort und Tat sind gegenläufig.

Machen Sie den **Selbst-Test** und beantworten Sie bitte folgende Fragen möglichst ehrlich auf einer Skala von 1 bis 5.

Frage	Bewertung
Führung ist die aktive Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens	
Führung besteht zum größten Teil aus den richtigen Methoden, effizienten Werkzeugen und passenden Tools	
Führung und Management sind im Prinzip synonyme Begriffe	
Führung muss ausschließlich von der Unternehmensspitze ausgehen	
Führung ist die alleinige Aufgabe des Vorgesetzten	
Der Erfolg von Unternehmen hängt vorrangig von visionären Führungspersönlichkeiten ab	
Eine erfolgreiche Unternehmensführung kann nicht auf Kontrolle, klare Anweisungen und effiziente Steuerungsinstrumente verzichten	
Win-Win-Lösungen sind in der Theorie sicherlich eine schöne Sache – in der Praxis wird der Wettbewerb aber jeden Tag härter; da muss es Sieger und Verlierer geben	
Beyond Budgeting – d.h. Führung ohne klassische Budgetlogik – ist naiv und unrealistisch	
Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser	

Tabelle: Selbst-Test „Führungsverständnis“

1 = trifft überhaupt nicht zu

2 = mag im Einzelfall stimmen; vom Grundsatz her sehe ich es jedoch anders

3 = teils – teils; je nach Situation trifft die Aussage mehr oder weniger zu

4 = stimme vom Grundsatz her damit überein

5 = stimme völlig überein

Addieren Sie Ihre Bewertungsergebnisse und teilen Sie die Summe durch 10 – so erhalten Sie den Mittelwert Ihrer Beantwortung. Wo

liegt dieser? 4, 3, 2, 1 vor dem Komma? Haben Sie Fragen mit 5 bewertet? Wie viele waren das?

Aus meiner Sicht dürften Sie im Mittelwert Ihrer Beantwortung auf keinen Fall eine 4 oder gar 5 vor dem Komma haben. Selbst bei Einzelfragen darf es keine 5 geben, sogar eine 4 würde mich nachdenklich stimmen. Sind Sie vielleicht doch noch stärker in den alten Paradigmen zu Hause, als Sie sich das selbst eingestehen möchten?

Denn eines muss nochmals ganz klar formuliert werden: Wir sind mitten in einer der massivsten Paradigmenwechsel seit der ersten industriellen Revolution. Was gestern noch erfolgreich war, kann heute bereits völlig kontraproduktiv sein. Da wir aber Teilnehmer, Direktbetroffene dieser massiven Veränderungen sind, können wir uns nicht einfach von außen selbst beobachten und nach Belieben steuernd eingreifen. Wir sind sowohl „Treibende“ als auch „Getriebene“ dieser neuen Realität. Es gibt keine steuernde Instanz, die genau wüsste, wo es lang geht, was die Mannschaft können muss, welche Werkzeuge hilfreich wären und wie das Ziel und das Ergebnis der Reise aussieht. Dies erhöht den Druck. Die Einen möchten bessere Ergebnisse, die Anderen rufen nach klarerer Führung. Die einen erwarten mehr Einsatz und Engagement, die anderen möchten endlich mal wieder etwas mehr Zeit und Ruhe für sich haben. Unter Druck reduzieren wir unser Verhalten auf die noch gestern passenden Muster. Wenn Dinge dann nicht mehr funktionieren, gehen wir in die Abwehr – der Andere muss einen Fehler gemacht haben, die Erwartungen meines Chefs sind unerreichbar, die Globalisierung lässt uns keinen Raum mehr etc. Genau in diesem paradoxen Spannungsverhältnis ist erfolgreiche Führung auf-

gefordert, Hilfestellung zu leisten, Orientierung zu geben und Klarheit zu ermöglichen.

Wer diesen Anforderungen heutzutage als Führungskraft gerecht werden möchte, der braucht zwingend eine ganzheitliche Sichtweise von Führung – auf dem neuesten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis, gepaart mit dem uralten Wissen, wie Menschen miteinander Höchstleistungen erbringen können.

Erfolgreiche Manager von Morgen [und das Morgen hat bereits heute begonnen] müssen in der Lage sein, diese ganzheitliche Sichtweise in Führung umzusetzen; d.h Einzelpersonen, Teams und Organisationen mit Hilfe eines gemeinsamen Prozesses zur Spitzenleistung zu bringen. Ziel dieser Führung ist es, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beteiligten aus persönlicher Überzeugung dauerhaft zu ihrer bestmöglichen Leistung bereit sind, um das für den aktuellen Moment zentrale Ziel dieses Systems zu erreichen. Erfolgreiche Führung bedient sich dabei der universellen Gesetze des Lebens und überträgt sie auf den beruflichen und privaten Alltag.

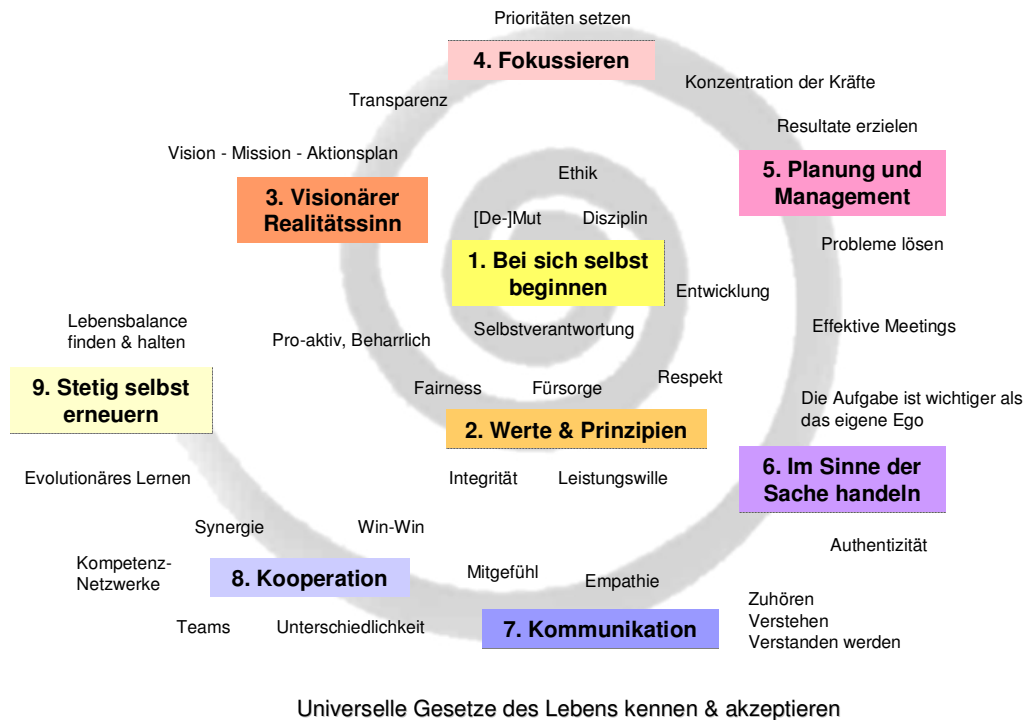
Diese hohe Messlatte ist nicht mein „frommer Wunsch“, sondern sie ist das Ergebnis breiter wissenschaftlicher Forschung, kombiniert mit meinen Erfahrungen, die ich in der praktischen Arbeit mit Führungskräften unterschiedlichsten Alters und diversester Funktionen machen durfte. Viele Jahre habe ich mich mit den Erkenntnissen der großen Managementvordenker, Universalgelehrten, Gehirnforschern, Quantenphysiker, Neurobiologen oder Systemtheoretiker befasst und versucht

deren Ratschläge mit dem praktischen Führungsalltag zu verbinden. Auf dieser Grundlage ist mein Vorschlag für ein ganzheitliches Führungsmodell entstanden. Neun Themen-

bereiche habe ich gefunden, die aus meiner Sicht die Essenz erfolgreicher Führung ausmachen.



Der Philos®-Pfad als Instrument der Persönlichkeitsentwicklung



© A.F. Philipp / M.F. Lerchner, Philos® Institut für ganzheitliche Führung

www.philos-portal.de

Abbildung: Der Philos®-Pfad erfolgreicher Führung

Hinter jedem Themenbereich steckt ein breites Set an Tools und Instrumenten, die sehr effizient im Führungsalltag angewendet werden können.

Der wirkliche Erfolg liegt aber tiefer. Es geht darum, dass sich jeder Einzelne auf seine ganz persönliche Reise begibt und an seiner Haltung arbeitet. Mein 9-facher Pfad erfolgreicher Führung soll ihnen dabei Hilfestellung leisten.

Nachfolgend lade ich Sie herzlich zu einem Schnelldurchlauf durch die 9-Stationen ein. Aus dem sehr umfassenden Gesamtprogramm erlaube ich mir, Ihnen ein paar erste Eindrücke zu präsentieren, um Ihnen die Intention und praktische Anwendbarkeit des **Philos®-Pfads erfolgreicher Führung** transparent zu machen.

III. Der Philos®-Pfad erfolgreicher Führung – ein Kurzüberblick

Station 1: Bei sich selbst beginnen

1. Bei sich selbst beginnen

Die eigene Grabrede

Stellen Sie sich bitte folgende Szenerie vor: Sie sind Teilnehmer einer Trauerfeier. Nach der Beerdigung trifft sich die Trauergemeinde in einem schön geschmückten Schlosssaal. Verwandte, Bekannte, Geschäftskollegen und engste Freunde des Toten nehmen ihre Plätze ein. Über 100 Menschen mögen es sein. Es ist relativ still, man spürt den Anlass. Nach einigen Minuten geht der erste Redner zum

Pult. Es ist Ihr Sohn. Wie in Trance erkennen Sie, dass Sie sich auf Ihrer eigenen Beerdigung befinden. Der Redner beginnt zu sprechen. ...

Was möchten Sie, dass Ihr Sohn / Ihre Tochter über sie und ihr Leben sagt [alternativ auch Ihr Ehepartner, Ihr Vater, Ihre Mutter, oder ein anderer, Ihnen ganz nahe stehender Mensch]?

- Welche Elemente Ihres Lebens sollen herausgehoben werden: Ihre beruflichen Erfolge? Ihre persönliche Art? Ihr Beitrag, den Sie für andere geleistet haben?
- Woran soll er sich erinnern: An die vielen kleinen Kämpfe des Alltags oder die Stunden tiefer und erfüllender Gemeinsamkeit?
- Was soll Ihr Sohn über seinen Vater sagen: Haben Sie sein Leben bereichert? Sind Sie mit ihm durch Täler und auf Gipfel gegangen? Haben Sie versucht, ihn wirklich zu verstehen? Hat er sein Leben selbst gestalten dürfen?

Nehmen Sie sich bitte ausreichend Zeit und beantworten Sie in Ruhe diese Fragen.

Gönnen Sie sich danach eine Pause. Schalten Sie ab. Vielleicht bei einem Spaziergang, oder einer sportlichen Betätigung. Auf alle Fälle mit etwas, wodurch Sie etwas Abstand zur obigen Übung gewinnen.

Die eigene Grabrede ist deswegen so interessant, weil sie uns in Verbindung mit unseren eigentlichen Wünschen und Bedürfnissen bringt. Dies ist wichtig als Führungskraft. Haben Sie doch sehr lange und anstrengende Tage zu bewältigen, oft Situationen zu meistern, in denen Sie auch persönlich an die Grenzen Ihrer [Belastungs-]Fähigkeit gelangen. Bei Entlassungen zum Beispiel, aber

auch bei Mitarbeitergesprächen, in denen Sie Kritik anbringen müssen. Oder bei Teamentscheidungen, in denen nicht alle nur „Gewinner“ sein können. In diesen Situationen müssen Sie möglichst stabil wissen, wer Sie sind, was Sie emotional unter Stress setzt, welche Muster im Hintergrund Ihrer Entscheidung ablaufen.

Sind Sie sich zum Beispiel Ihrer unbewussten Antreiber bewusst? Wie ticken Sie?

- „**Sei perfekt!**“ Ich muss alles noch besser machen, so ist es noch nicht gut genug!
- „**Mach schneller!**“ Ich muss schnell sein, sonst werde ich nicht fertig!

- **„Strenge Dich an!“** Ohne Fleiß kein Preis! Ohne Anstrengung kein Lohn!
- **„Mache es allen recht!“** Ich bin nur dann wertvoll, wenn alle mit mir zufrieden sind! Wenn ich „Nein“ sage, werde ich abgelehnt!
- **„Sei stark!“** Indianer kennen keinen Schmerz! Gefühle zeigt man nicht!

Jeder dieser Antreiber stellt bis zu einem gewissen Grad eine besondere Stärke dar, ist ein Teil Ihres Erfolgs. Wenn Sie zum Beispiel sehr schnell arbeiten können, hat das zweifelsohne großen Nutzen. Sie bewältigen ein enormes Arbeitspensum in kurzer Zeit, machen mehrere Tätigkeiten gleichzeitig, bringen Dynamik in jedes Umfeld und können mitreißen oder begeistern. Wenn Sie aber das gesunde Maß eines „Mach schneller Menschen“ verlassen, kann diese positive Fähigkeit in das Gegenteil umschlagen. „Mach schneller Menschen“ sind gefährdet, sich und ihr Umfeld zu überfordern. Als Führungskräfte zeigen sie Leadership. Neigen jedoch dazu, vorschnell eigene Lösungen zu präsentieren, statt dem Team die Chance zur Lösungsfindung zu geben. „Perfekte“ und „Streng dich an-Typen“ sind ihnen zu umständlich, zu langsam, zu wenig dynamisch. Häufig sprechen diese Typen schlichtweg aneinander vorbei und geben tendenziell dem anderen die „Schuld“ dafür. All das schwächt Ihre Effizienz als Führungskraft.

Im Kern geht es darum, die unbewussten Paradigmen, die Sie seit Kindheit prägen, etwas klarer zu sehen und souveräner mit

diesen „Vor-Bestimmungen“ Ihres Denkens und Handelns umzugehen. Versuchen Sie mit Ihren Eltern [falls sie noch leben] oder mit guten Bekannten/Verwandten Ihrer Eltern darüber zu sprechen. Beobachten Sie Ihre Kinder. Beobachten Sie das Verhalten Ihrer Kinder mit Ihren Eltern und erfahren Sie so Schritt für Schritt mehr über sich.

Selbsterkenntnis und Selbstverantwortung sind die Begrifflichkeiten, die den Nutzen voranstehender Übungen am besten beschreiben. Ich halte diese beiden Eigenschaften für im wahrsten Sinne des Wortes fundamental, um als Führungskraft im 21. Jahrhundert ganzheitlich erfolgreich sein zu können. Sie bilden die Grundlage für Ihr tägliches Handeln. Je klarer Sie wissen, wer Sie sind, auf welche Stärken Sie sich verlassen können und wo Ihre Schwächen liegen, desto *Selbst-Bewusster* können Sie die mannigfaltigen Herausforderungen einer Führungsfunktion meistern; können Chancen gezielt nutzen und Gefahren proaktiv abwehren. Die individuelle SWOT-Analyse ist dazu das aus meiner Sicht einfachste und wirkungsvollste Tool.

Meine individuelle SWOT-Analyse [Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats]

Nehmen Sie sich bitte mindestens 45 Minuten ungestört Zeit und bereiten Sie einen Stift sowie ein paar Blätter Papier vor.

- Starten Sie mit einem Brainstorming zu Ihren beruflichen Stärken. Schreiben Sie diese nieder und fokussieren Sie sich auf Ihre drei Hauptstärken. Notieren Sie diese in der dafür vorgesehenen Abbildung.

- Durchlaufen Sie jetzt bitte das gleiche Verfahren, um Ihre drei Hauptschwächen herauszubekommen. Notieren Sie auch diese.
- Machen Sie sich nun Gedanken zu den Entwicklungen in Ihrem beruflichen Umfeld. Denken Sie dabei bitte sowohl an [mögliche] Veränderungen in Ihrem direkten Umfeld, als auch etwas abstrakter: Wie wird sich das eigene Unternehmen, die Branche, die Märkte, die Gesellschaft, ... entwickeln? Notieren Sie diese Entwicklungen bitte auf einem extra Blatt.
- Erarbeiten Sie sich jetzt Ihre Chancen und Risiken, indem Sie die Entwicklungen des beruflichen Umfelds in Verbindung zu Ihren Hauptstärken und -schwächen setzen. Wenn eine Entwicklung im Umfeld eher auf eine Stärke von Ihnen trifft, entsteht daraus für Sie eine Chance. Trifft eine Entwicklung eher auf eine Schwäche, wird dies zum Risiko für Sie.
- Die Globalisierung stellt z.B. eine reale Entwicklung dar. Immer mehr Jobs werden internationaler. Fremdsprachen werden dementsprechend immer wichtiger. Wenn Sie nun mehrere Fremdsprachen als Stärke notiert haben, wird diese Entwicklung zur Chance für Sie. Umgekehrt entsteht ein Risiko für Sie, wenn Sie keine Fremdsprache sprechen.
- Halten Sie zuletzt die für Sie wichtigsten Erkenntnisse aus Ihrer individuellen SWOT-Analyse schriftlich fest. Überprüfen Sie nach einigen Monaten, ob Sie den Schlussfolgerungen von früher noch zustimmen können.

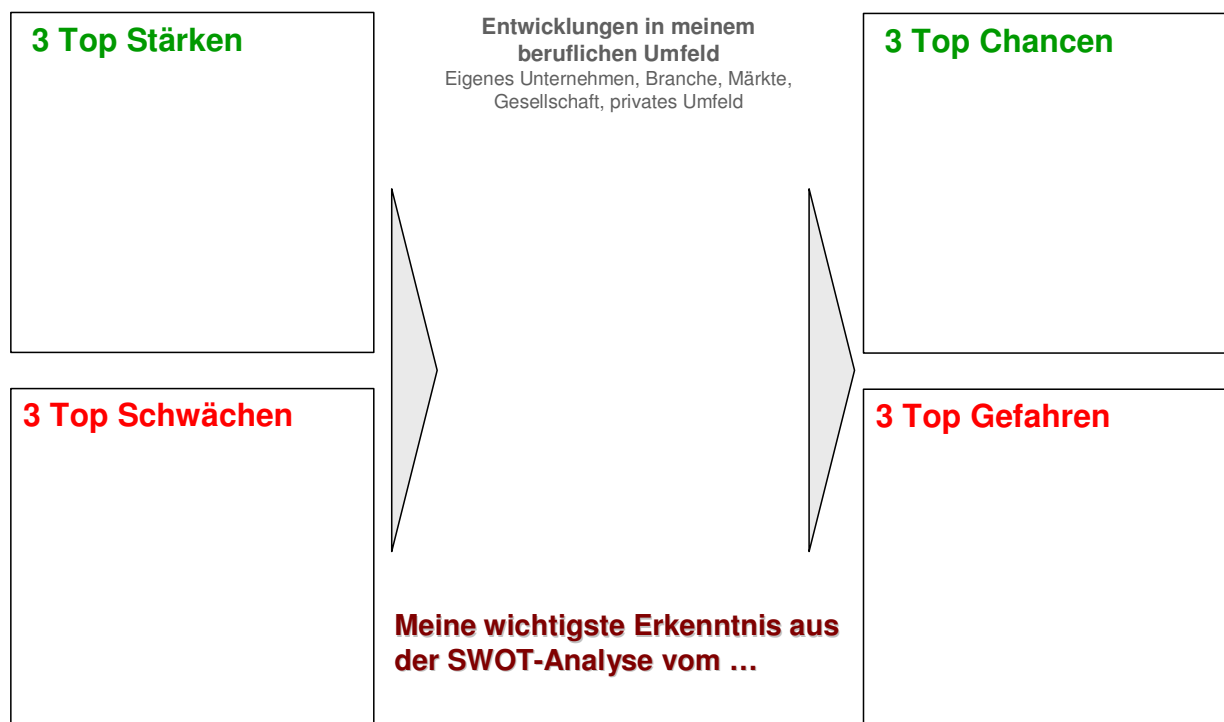


Abbildung: Meine individuelle SWOT-Analyse

Holen Sie sich für Ihre individuelle SWOT-Analyse ein Fremdbild oder wenden Sie dieses Tool in Ihrem Team an. Erst das Selbstbild; jeder für sich. Dann Fremdbilder; z.B. immer zu zweit. Zuletzt, quasi als „hohe Schule“, im Team. Wenn Sie im Team so weit

sind, dass eine wirklich offene Diskussion entsteht, hat jeder etwas für sich gelernt, und das Team hat sich als Ganzes weiterentwickelt.

Wenn Sie sich ernsthaft mit obigen Fragen und Themenstellungen befassen, gehen Sie einen entscheidenden Schritt. Sie **beginnen sich zum Kern Ihres Führungsverständnisses** vorzuarbeiten. Sie beobachten Ihre Wurzeln. Darin liegt eine große Chance. Set-

zen Sie damit doch die Grundsteine, um mit Werten und Prinzipien führen zu können – ohne in dogmatische oder gar narzisstische Verhaltensweisen abzugleiten. Mit diesen Werten und Prinzipien befasst sich die zweite Station Ihres 9-fachen Führungspfads.

Station 2: Eigene Werte prüfen & Führungs-Prinzipien entwickeln

„Bewahren Sie zentrale Prinzipien als Kern und fördern Sie gleichzeitig Wandel, Verbesserung, Innovation und Erneuerung. Verändern Sie Ihre Strategien und Praktiken, halten Sie aber an Ihren zentralen Werten und Zielen fest.“

[Jim Collins]

2. Werte & Prinzipien

Mit dieser Aussage aus Jim Collins Studien [Der Weg zu den Besten, S. 253, 6. Auflage, DTV 2006] ist eigentlich alles gesagt, was es zu diesem Punkt zu sagen gibt. Wenn es Ihnen gelingt, Ihre eigenen Werte genau zu kennen, konsequent nach diesen zu leben und darauf aufbauend Ihre persönlichen Führungs-Prinzipien zu entwickeln, dann werden Sie damit Erfolg haben.

Dabei ist nach Ruppert Lay ein **Wert** eine in einem soziokulturellen Entwicklungsprozess herausgebildete und von den Menschen einer soziokulturellen Einheit akzeptierte und internalisierte Vorstellung über das Wünschbare. Die Praxis zeigt uns, dass wir Menschen sehr unterschiedliche Wertvorstellungen haben. Wann immer wir mit anderen Menschen zu tun haben, sind unsere Werte mit dabei. Sie sind **höchst subjektiv** und steuern unbewusst unser Denken, Sprechen und Handeln.

Das ist bei **Prinzipien** etwas anderes. Jenseits der umgangssprachlich verwendeten Bedeutung des Begriffs – hier wird er entwe-

der sehr positiv „Der Mann hat noch Prinzipien“ oder sehr negativ „dieser Prinzipienreiter“ verwendet; in beiden Fällen geht es jedoch um die moralische Beurteilung eines Verhaltens, nicht um die Prinzipien an sich – können Prinzipien als **unhinterfragbare, universell geltende Grundsätze** definiert werden. Sie sind, gleichsam Naturgesetzen, zeitlos gültig und bedürfen keiner weiteren Beweise. **Entwicklungsmöglichkeiten, Fairness, Fürsorge, Integrität, Leistungswille und Respekt** sind solche Prinzipien. Sie stellen in allen Kulturen der Welt die Grundlage des Zusammenlebens dar. Selbstverständlich finden wir ganz unterschiedliche Interpretationen oder Ausprägungen und jede Gemeinschaft findet seine eigene Form, diese Prinzipien mit realem Leben zu füllen. Auch gibt es leider zahllose Beispiele, wo gegen diese Prinzipien verstoßen wird. Kriege, Verbrechen, Korruption, Machtmissbrauch, Umweltverschmutzung, soziale Kälte usw. sind die hinlänglich bekannten Folgen dieser Verstöße. Dies ändert aber nichts an der fundamen-

alen Gültigkeit. Systeme, die weiterleben möchten, müssen diese Prinzipien beherzigen.

Basierend auf diesen kurzen Vorerläuterungen, möchte ich Ihnen nun ein wenig Zeit schenken, über Ihre Werte und Prinzipien nachzudenken.

Was sind Ihre drei wichtigsten Werte?

Damit Sie diesen leichter auf die Spur kommen, habe ich Ihnen nachfolgend eine Liste mit 150 Werten vorbereitet.

Suchen Sie sich aus dieser Liste Ihre **10 wichtigsten Werte** aus.

Reduzieren Sie diese auf 5. **Bringen Sie diese 5 in eine Rangfolge** und streichen Sie dann die letzten zwei. Was übrig bleibt sind **Ihre wichtigsten 3 Werte!**

Abenteuer		Heiterkeit		Reinheit	
Achtung		Herkunft		Religion	
Aktivität		Herausforderung		Romantik	
Altruismus		Hilfsbereitschaft		Ruf	
Ausgeglichenheit		Höflichkeit		Ruhe	
Befriedigende Arbeit		Idealismus		Ruhm	
Bescheidenheit		Identität		Sauberkeit	
Bestätigung		Individualismus		Schönheit	
Bildung		Innere Harmonie		Selbstachtung	
Bindung		Integrität		Selbstverwirklichung	
Charisma		Jugendlichkeit		Sicherheit	
Demokratie		Kameradschaft		Sinn	
Demut		Karriere		Soziales Verhalten	
Dienst an der Gesellschaft		Kinder		Spannung	
Distanz		Klugheit		Sparsamkeit	
Disziplin		Kompetenz		Spiritualität	
Effizienz		Kontrolle über andere		Spitzenleistung	
Ehre		Kooperation		Stabilität	
Ehrlichkeit		Körperliche Herausforderungen		Stärke	
Einfluss		Kreativität		Status	
Engagement		Kunst		Tapferkeit	
Erotik		Leichtigkeit		Tatkraft	
Gute Beziehungen		Leistung		Toleranz	
Entschlusskraft		Liebe		Treue	
Erfolg		Loyalität		Überlegenheit	
Ethisches Verhalten		Lust		Überzeugung	
Fachkenntnis		Macht und Autorität		Umweltbewusstsein	
Familie		Menschlichkeit		Unabhängigkeit	
fester Standort		Mitgefühl		Unparteilichkeit	
Freiheit		Mut		Verantwortung	
Freude		Muße		Veränderung	
Freundschaft		Nachwelt		Verdienstvolle Leistung	
Frieden		Nachsicht		Vergnügen	
Führung		Nähe		Vernunft	
Gastlichkeit		Natur		Vertrauen	
Gehobener Lebensstil		Neugier		Vielfalt und Abwechslung	
Geld		Objektivität		Vitalität	
Gemeinschaft		Offenheit		Wachstum	
Genuss		Ordnung		Wahrheit	
Gerechtigkeit		Persönliche Entwicklung		Weisheit	
Geselligkeit		Persönlichkeit		Weltklugheit	
Gesundheit		Pflichtbewusstsein		Wettbewerb	
Glaube		Phantasie		Wirtschaftliche Sicherheit	
Gleichheit		Pragmatismus		Wissen	
Glück		Privatheit		Zärtlichkeit	
Grenzerweiterung		Pünktlichkeit		Zeit	
Großzügigkeit		Qualität		Zielstrebigkeit	

Station 3: Visionärer Realitätssinn

„Nichts ist so wichtig wie der heutige Tag.“

[Johann Wolfgang von Goethe]

3. Visionärer Realitätssinn

Jim Collins hat in seinen Studien herausgefunden, dass Spitzenunter-

nehmen sich konsequent drei Fragen beantworten [Der Weg zu den Besten, S. S. 126ff, 6. Auflage, DTV 2006]: Worin können wir die Besten werden? Was ist unser wirtschaftlicher Motor; d.h. welcher ökonomische Nenner [Profit per x] hat den stärksten Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens? Was ist unsere wahre Passion, was begeistert uns?

Diese drei Fragen lassen sich selbstverständlich auch auf das Individuum übertragen. Stellen Sie sich doch einmal selbst diese drei Fragen:

1. Worin kann ich der Beste werden? Und worin nicht – auch wenn ich es gerne wollte?
2. Auf welcher ökonomischen Basis lässt sich mein Talent verwirklichen? Wer zahlt was für welche Leistung?
3. Was mache ich leidenschaftlich gern? Was begeistert mich zutiefst?

Wenn es Ihnen gelingt, die Überschneidung dieser drei Fragen in eine glasklare Mission zu transformieren, an die Sie sich in allen Lebenslagen halten, dann haben Sie das erreicht, was ich mit der Überschrift zur Station 3 meine. Sie haben visionären Realitätssinn und vereinen scheinbar gegensätzliche Dinge synergetisch und praktisch.

Von dieser etwas allgemeinen Überlegung möchte ich jetzt zur praktischen Anwendung übergehen und Ihnen die Möglichkeit zur **Erarbeitung Ihrer Führungs-Mission** geben. Ich verstehe darunter ein Statement, in welcher Form auch immer festgehalten, das klar und präzise Ihren innersten Führungsauftrag zum Ausdruck bringt. In ihrer Führungs-Mission halten Sie fest, was Sie antreibt, was Sie als Ihre Aufgabe sehen, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Ihre Führungs-Mission bildet die Grundlage für den Umgang mit den von Ihnen Geführten, prägt den Geist Ihres engsten Teams und leistet einen Beitrag zur Kultur des Unternehmens, für das Sie arbeiten.

Bitte nehmen Sie sich jetzt ausreichend Zeit und beantworten Sie nachfolgende Fragen.

Schritt 1: Stellen Sie sich Ihr berufliches Wirken in zehn Jahren vor: Was habe Ich erreicht? Welche Fähigkeiten habe Ich umgesetzt? Was kann Ich? Was tue Ich? In welcher Funktion bin Ich?

Schritt 2. Was sind heute meine speziellen Fähigkeiten, auf denen ich meinen beruflichen Erfolg aufbauen kann? Denken Sie dabei bitte an Ihre einzigartigen Talente, Ihren Führungsbeitrag sowie Ihre individuelle SWOT-Analyse.

Schritt 3: Was sind meine drei wichtigsten Werte? Bringen Sie ggf. diese Werte in eine Reihenfolge.

Schritt 4: Fragen Sie sich jetzt noch mal ganz selbstkritisch und ehrlich:

Welche Rolle spielen in meinem in Schritt 1 skizzierten Zukunftsbild Menschen?

Wie eng, glaube ich, ist mein Führungserfolg mit diesen Menschen verbunden?

Wie sieht diese Verbindung konkret aus?

Will ich wirklich andere Menschen führen?

Traue ich mir zu, mich dementsprechend „streng“ selbst zu führen?

Ist Führungskraft der richtige Weg für mich? Oder muss ich ehrlich zu mir sagen: „Ich sollte versuchen, in anderer Form ein erfolgreiches Leben zu gestalten.“

Sind Sie noch dabei? Wenn JA, gehen Sie bitte weiter zu Schritt 5. **Wenn NEIN**, notieren Sie sich, was Ihnen im Moment spontan als Begründung dazu einfällt. Legen Sie dann den Artikel weg und versuchen Sie, sich erst mal nicht mehr damit zu befassen. Lenken Sie sich ab. Machen Sie etwas anderes, was Ihre volle Konzentration erfordert. Sehen Sie sich Ihre Notizen nach frühestens zwei Tagen wieder an und begeben Sie sich dann auf die Suche nach Ihrem wirklich inneren Lebenswunsch.

Schritt 5: Welche Führungs-Prinzipien leiten mich?

Schritt 6: Welche Führungspersönlichkeit hat mich in meinem bisherigen Leben am meisten beeindruckt? Was schätzen Sie so an dieser? Welche Fähigkeiten/Eigenschaften möchten Sie von dieser Person erwerben?

Schritt 7: Gönnen Sie sich eine Pause. Legen Sie Ihre bisherigen Notizen für zehn Minuten weg, machen Sie einen kurzen Spaziergang, trinken Sie eine Tasse Tee.

Schritt 8: Nehmen Sie Ihre Notizen wieder zur Hand und markieren Sie mit einem Stift die Begriffe, Ideen, Statements, die Sie auf alle Fälle in Ihrer formulierten Mission haben möchten

Schritt 9: Wagen Sie sich nun an die erste Formulierung Ihrer Führungs-Mission [Vorgaben gibt es keine]. Sie kann nur ein Satz oder eine ganze Seite sein. Ihre Mission kann als Gedicht, Lied, Checkliste oder Mind-Map niedergeschrieben werden. Entscheidend ist, dass in Ihrer Führungs-Mission, die Dinge vorkommen, die Ihnen wichtig sind. Ziel muss es sein, dass Sie sich tief angesprochen, innerlich bewegt fühlen, wann immer Sie sich Ihre Führungs-Mission ansehen. Sie muss Ihr Abbild sein – in Wort, Form und Stil.

Die nächsten Schritte: Ergänzen Sie Ihren ersten Entwurf, wann immer Ihnen dazu etwas einfällt. Schreiben Sie nach einer Woche den dann vorhandenen Stand ins „Reine“. Haben Sie Ihre Führungs-Mission immer mit dabei. Überprüfen Sie alle fünf bis sechs Monate die Inhalte: Ist es noch meine Füh-

rungs-Mission? Gibt sie mir Kraft, Ansporn, Sinn? Lebe ich meine Führungsaufgabe gemäß der formulierten Mission?

Mit dieser Mission im Gepäck können Sie sich jetzt fokussieren. Was ist das Wichtigste, womit ich meine Zeit verbringen sollte, um

erfolgreich zu sein? Station 4 stellt ein paar

Fragen dazu.

Station 4: Fokussieren

„The key is not to prioritize what's on your schedule, but to schedule your priorities“.

[Stephan R. Covey]

4. Fokussieren

Natürlich haben Sie es schon alle gehört, worauf es ankommt, um möglichst effizient seinen Tag zu organisieren: Prioritäten setzen, ein gutes Zeitmanagement und Disziplin beim Einhalten der fixierten Prioritäten und Termine. Zweifelsohne ist es in Führungsfunktionen zwingend notwendig, sich gut organisieren und das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden zu können. Es steht außer Frage, dass Sie in verantwortungsvoller Position nicht einfach so in den Tag leben können. Das daraus entstehende Chaos würde erst

Ihrem Umfeld die Nerven und dann Ihnen den Job kosten.

Wie macht man das aber, in den mannigfaltigen Herausforderungen des Alltags, die richtigen Prioritäten zu setzen?

Beruflich beginnt es damit, die eigene Arbeitsmethodik etwas besser zu kennen und sich so zu organisieren, dass man dem individuellen Arbeitsstil möglichst gerecht wird.

Wie bewusst ist Ihnen Ihr Arbeitsstil? Haben Sie sich damit schon einmal näher befasst? Anhand weniger Fragen können Sie sich ein erstes Bild dazu machen.

WIE ARBEITEN SIE?

Sind Sie grundsätzlich ein LESER oder ein ZUHÖRER?

Wie lernen Sie am besten: beim Schreiben, Sprechen, Lesen, Zuhören oder Selbsttun?

Arbeiten Sie lieber alleine oder im Team?

Stehen Sie lieber in der ersten oder in der zweiten Reihe? Bei welcher Tätigkeit fühlen Sie sich so richtig wohl?

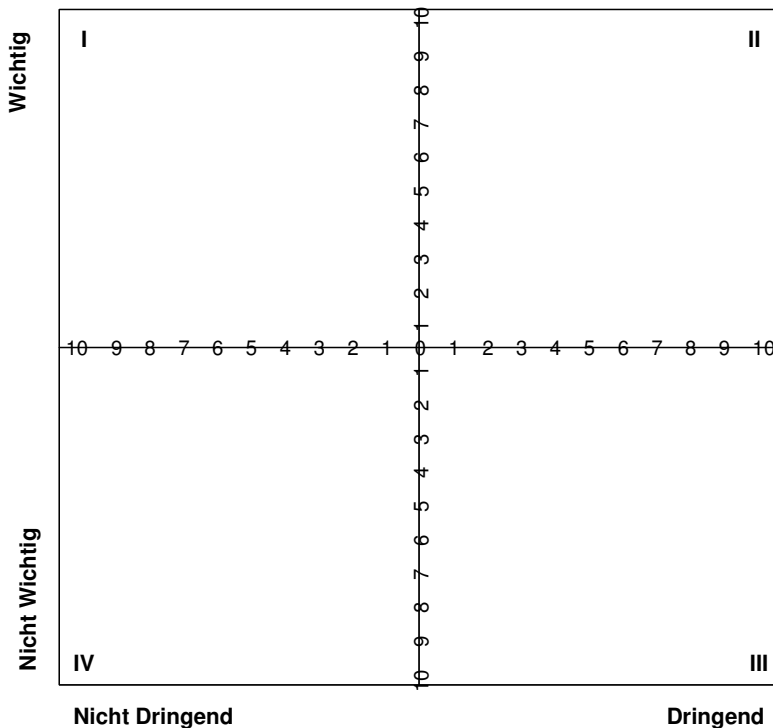
Was erzeugt in Ihnen Stress? Was behindert Ihr Wohlbefinden massiv [z.B. Hunger, Unordnung, Ineffizienz, unvorhergesehene Störungen]? Wie sehr beeinflussen diese Dinge die Ergebnisse Ihrer Arbeit?

Wie sieht für Sie eine ideale Arbeits-Balance aus? Wie ist Ihr Wirkungsgrad am höchsten [Anzahl der Arbeitsstunden, Wechsel der Tätigkeiten, Routine und Neues, Zeiten und Form der Erholung]?

Wie gehen Sie mit Veränderungen um? Wie viel Veränderung ist für Sie gerade richtig [Häufigkeit und Stärke der Veränderung]?

Schaffen Sie in diesen Fragen für sich Klarheit. Werden Sie sich bewusst, welche Auswirkungen das auf Ihre grundsätzliche Effizienz hat und beachten Sie diese Realität in Ihrer täglichen Arbeit.

Planen Sie jetzt bitte Ihre nächste Woche [inklusive regulärer privater Aktivitäten] und ordnen Sie die geplanten Aktivitäten in untenstehende Matrix ein.



Welches Feld füllt sich am meisten? Seien Sie bitte möglichst ehrlich zu sich. Überprüfen Sie, ob die nächste Woche repräsentativ für Ihren Wochenablauf ist.

Am größten sollte Ihr Dreieck in Feld I sein. Wichtige Dinge, die gleichzeitig nicht dringend sind, stellen den Hebel für nachhaltige Erfolge dar. Dazu gehören Aktivitäten, wie: Freundschaften und Beziehungen pflegen, um die Familie kümmern, Netzwerke aufbauen, Life-Balance, eine Lebensvision entwickeln, eine Wochen- / Jahresplanung haben und nach dieser leben usw.

Unsere Hauptgefahr liegt in Feld II. Dies in zweifacher Hinsicht: Erstens finden sich hier alle Aktivitäten wieder, von denen wir häufig selbst glauben, dass sie uns voranbringen und Sprossen auf unserer Erfolgsleiter sind. Als da wären: Sehr zeitkritische Projekte, drängende Probleme, aktuelles Krisenmanagement oder Umsetzung der Oberziele des eigenen Unternehmens. Wir hegen die Annahme, wenn wir diese Dinge gut erledigen, würde das automatisch zu einem erfolgreichen Leben führen. Realistisch betrachtet stimmt dies nur zu einem gewissen Teil. Bestenfalls helfen uns diese Dinge, eine gute Karriere zu machen. Für privates Glück, eine stabile Gesundheit sowie ein Leben in Sinnfülle taugen Feld II-Aktivitäten kaum.

Daran schließt sich die zweite Hauptgefahr an. Wir denken, eine höhere Priorität als dringlich und wichtig kann es nicht geben. Bei näherem Hinsehen entpuppt sich dies allerdings häufig als Irrglaube. Die meisten Dinge, die wir in Feld II als wichtig einstufen, sind fremdbestimmte Wichtigkeiten. Das Unternehmen, der Chef sowie weitere Akteure in unserem Umfeld geben den Dingen eine Wichtigkeit, in dem sie sie uns anvertrauen und mit dem Label „dringlich & wichtig“ versehen. Schauen Sie ruhig einmal genau hin: Was für Ihren Chef wichtig ist, wird bei Ihnen dringlich. So lange Sie diesen Mechanismus mitgehen, dürften Sie kaum mehr Zeit für Ihre Aktivitäten in Feld I haben. Prüfen Sie bitte

genau, wie sich die Situation bei Ihnen darstellt.

Feld III bildet den üblichen „Alltags – Wahnsinn“ ab – und zwar sowohl den passiven als auch aktiven. In diesem Quadrant finden wir zahlreiche Meetings, Outlook-Termine, E-Mails, dringende Telefonate, gesellschaftliche Aktivitäten oder „Man-muss-dabei-Sein Verpflichtungen“. Menschen, bei denen der Quadrant III ziemlich groß ist, müssen aufpassen. Erstens befassen sie sich definitiv zu viel mit Dingen, die sie nicht voranbringen. Zweitens liegt die Gefahr nahe, zu meinen, man befasse sich mit Feld II Aktivitäten. Feld III schafft es nämlich gut, den eigenen Tag zu füllen und dabei durchaus Stress [Eu- oder Di-] zu empfinden. Im Gegensatz zu Feld II, dient Feld III nicht einmal der eigenen Karriere. Hier handelt es sich ausschließlich um reaktive Tätigkeiten; oder um Aktivitäten, die so wirken, als würde man etwas bewegen, aber eigentlich steckt nur Überaktivität, Profilneurose oder schlichtweg die mangelnde Fähigkeit, Nein sagen zu können, dahinter.

Quadrant IV Tätigkeiten sind die erbarmungslosesten Zeitfresser. Hier findet sich alles wieder, was zwar recht angenehm, aber letztendlich völlig unproduktiv ist. Je mehr Sie sich in Quadrant IV bewegen, desto weniger Wertschöpfung leisten sie. Das schadet dem Unternehmen, aber noch mehr Ihnen. Sie

bringen keine Aufgaben fertig, werden im Team nicht als produktiv angesehen und verlieren schrittweise immer mehr Ihr Selbstvertrauen und Ihren Leistungswillen. Hüten Sie sich also davor, zu viel Zeit mit vermeintlich angenehmen und unanstrengenden Dingen zu verbringen; als da wären: Ohne Ziel und Grund viel zu telefonieren, im Netz surfen, Spaß-Mails lesen und weiterleiten, mal so ne Mail schreiben, auf ein „Schwätzchen“ gehen usw. Das soll natürlich nicht heißen, dass Sie alle sozialen Kontakte abrechnen und nur noch wie eine Arbeitsmaschine durch den Tag „rasen“ sollen. Ganz im Gegenteil: Bewusst Beziehungen pflegen, gehört zu den wichtigsten Feld I Aktivitäten. Aber eben bewusst – nicht einfach mal so, weil es gerade angenehmer ist, als z.B. die aktuelle Kundenliste auf Fehler zu überprüfen.

Ihr Fokus sollte zwingend auf Feld I [wichtig, aber nicht dringlich] liegen. Hier liegen die Nuggets eines selbstbestimmten Lebens vergraben. Hier können Sie wahrlich proaktiv Ihren Weg gestalten, Ihre Mission umsetzen und Ihre Agenda selbst schreiben. Überprüfen Sie deswegen bitte nochmals sehr genau, wie Sie wirklich aufgestellt sind und ändern Sie, wenn nötig, konsequent die Schwerpunkte Ihrer Wochenplanung.

Mit dieser Fokussierung können wir uns nun Station 5, der Managementaufgabe jeder Führungskraft, zuwenden.

Station 5: Planung und Management

„To be effective is the job of the knowledge worker“.

[Peter F. Drucker]

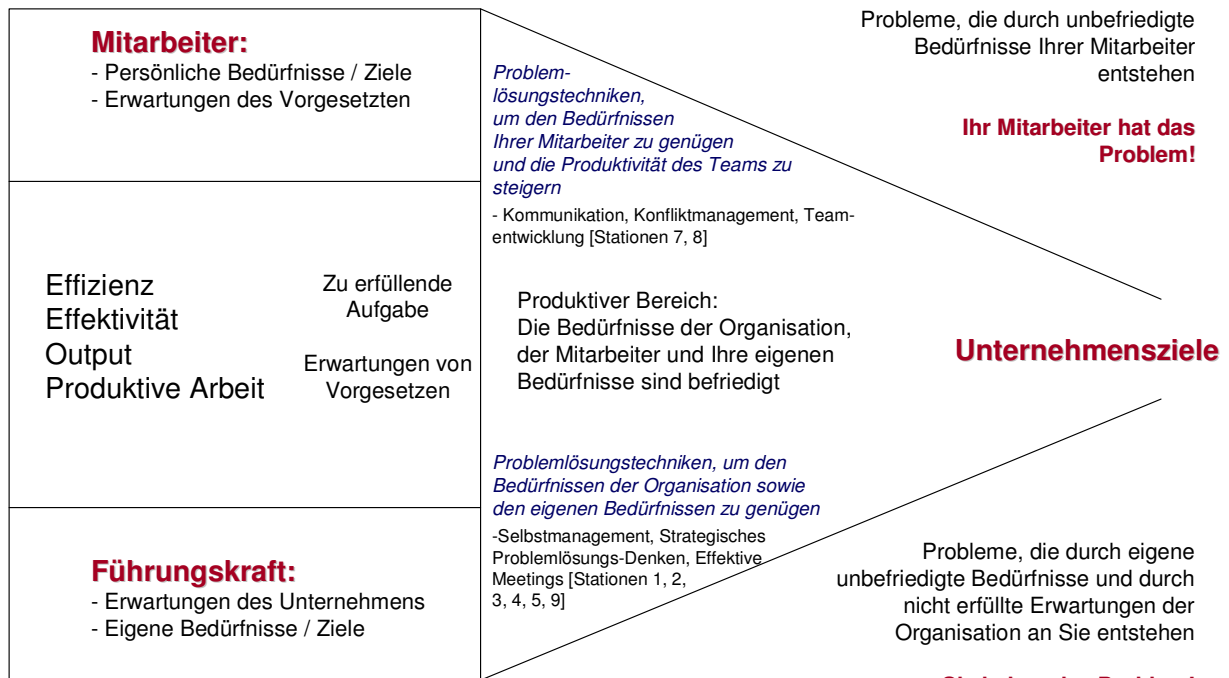
Dem „Guru der Gurus“, Peter F. Drucker, folgend, basiert erfolgreiches Management auf wenigen, universell gültigen Grundsätzen [[HarperCollinsPublishers, The Essential Drucker, 2005, S. 11ff]:

- Management is about human beings.
- Management is deeply embedded in culture.
- Management's first job is to set simple, clear and unifying objectives and to create commitment about shared values.
- Management must be built on communication and on individual responsibility.
- Management must enable the enterprise and each of its members to grow and develop. Accordingly every enterprise is a learning and teaching institution.
- Measured (and at least judged) performance has to be built into the enterprise and its management – this has to be continually improved.
- Results exist only outside – successful business means satisfied customers.

An dieser Aufzählung wird deutlich, dass erfolgreiches Management, neben der vornehmsten Aufgabe, sich mit Menschen in einen wertschöpfenden Prozess zu begeben, vor allem mit Effektivität zu tun hat. Drucker spricht von „get the right things done“ [Har-

perCollinsPublishers, 2005, S. 191] und nennt damit den zentralen Punkt. Wirksame Führungskräfte sind in der Lage, ihre Intelligenz, ihr Wissen und ihre Visionskraft in messbare, dem Unternehmen dienende Ergebnisse zu transformieren. Gutes Management zeigt sich an den Resultaten. Dabei ist die Umsetzung das zentrale Messkriterium erfolgreichen Managements [Peter F. Drucker, Was ist Management – Das Beste aus 50 Jahren, S. 120, Econ 2004]. Erfolgreiche Führungskräfte erkennen Probleme schnell, können deren Dimension ziemlich sicher abschätzen und sorgen für eine Lösung. Dabei unterscheiden sie sehr bewusst, ob sie selbst es sind, die ein Problem haben und dementsprechend auch in der Lösungsverantwortung stehen, oder ob das Problem eigentlich in der Verantwortung eines oder mehrerer ihrer Mitarbeiter liegt? In letzterem Fall fungieren sie als Coach für die Problemlösung, lassen die Verantwortung aber bei denjenigen, die originär das Problem lösen müssen. Je nach Ausgangslage beherrschen gute Führungskräfte passende Techniken, um für eine Lösung des Problems zu sorgen. Nachfolgende Graphik zeigt diese Managementleistung der Führungskraft nochmals auf.

Probleme erkennen, zuordnen und für eine Lösung sorgen



Quelle: In Anlehnung an Gordon, Thomas; Managerkonferenz, 1999

© A.F. Philipp, Philos® Institut für ganzheitliche Führung

www.philos-portal.de

Abbildung: Die Managementleistung der Führungskraft

In der Praxis entwickelt sich die Frage „Wer hat eigentlich das Problem?“ zur entscheidenden Frage. Als Führungskraft müssen Sie sich üben, diese Frage schnell und treffsicher beantworten zu können.

Besonders gute Führungskräfte bedienen sich dabei [häufig implizit] einer mehrstufigen Vorgehensweise, um diesen Herausforderungen zu begegnen und Probleme in konstruktive Ergebnisse zu transformieren. Sie stellen sich unermüdlich folgende Fragen und sorgen für eine Antwort:

1. Was ist das eigentliche Problem?

Was sind die wahren Ursachen, was sind nur Symptome? Aus welchen Einzelbausteinen besteht das Problem; wie hängen diese zusammen?

Lassen sich Haupt- und Nebenprobleme unterscheiden? Wie stellt sich die Ausgangslage real dar? Und ganz wichtig: **Wer hat letztendlich das Problem und trägt Verantwortung für dessen Lösung?**

2. Welche Alternativen zur Problemlösung gibt es?

Wie gelingt die beste Lösung? Wie werden die Möglichkeiten aller an der Problemlösung Beteiligten erweitert? Welche Methoden und Techniken unterstützen die Lösungsfindung?

3. Welche Alternative zur Problemlösung ist am besten geeignet, um eine hochwertige Lösung zu erreichen?

4. **Wie sehen die konkrete Entscheidung und der damit verbundene Umsetzungsplan aus?** Wer trägt für was bei der Umsetzung Verantwortung? Wer „reportet“ an wen? Bis wann soll was genau erreicht sein? Mit Hilfe welcher quantitativer und qualitativer Kennzahlen wird der Umsetzungserfolg kontrolliert?
5. **Stellt uns das Ergebnis zufrieden? Haben wir das erreicht, was wir wollten?** Wie kam es zu dem Ergebnis? Was können wir und jeder individuell aus dem Prozess lernen? Was

können wir beim nächsten Mal besser machen?

Die meisten Managementaufgaben von Führungskräften lassen sich nach diesem 5-Schritt-Verfahren angehen. Für jeden der Schritte gibt es spezielle Methoden und Techniken. Im Kern steht jedoch die Frage, **wer eigentlich das Problem hat** und dementsprechend für eine Lösung sorgen muss – **Sie selbst**, oder jemand aus Ihrem **Umfeld**?

Jenseits dieser zentralen Managementfrage, möchte ich Ihnen noch die Möglichkeit geben, Ihre Effektivität in einen kleinen Ziel-Aktionsplan umzusetzen.

1. Formulieren Sie nun zum Abschluss von Station 5 – abgeleitet aus Ihrer Führungs-Mission – Teil I [Station 3] und Ihrer Prioritäten-Matrix [Station 4] – **Ihre drei zentralen beruflichen Ziele für die nächsten drei Jahre**

2. Warum möchte Ich diese Ziele erreichen?

3. Wie will Ich sie erreichen? Fragen Sie so lange „Wie“, bis es immer klarer wird, wie das Ziel real erreicht werden kann. Sind Sie dabei sehr ehrlich, streng und selbstkritisch zu sich. Nur so geben Sie den Zielen Bodenhaftung.

4. Bis wann will ich meine Ziele erreicht haben? Legen Sie pro Ziel eine „Deadline“ fest.

5. Wie sehen die konkreten Schritte aus? Konkretisieren und Etappieren Sie Ihre Vorgehensweise. Erstellen Sie einen Aktionsplan.

Dieser **Aktionsplan** stellt gleichsam den Übergang der Stationen 1 bis 5, die sich vorrangig mit Ihnen und Ihrer persönlichen Führungskompetenz befasst haben, zu den Stationen 6 bis 8 dar, in denen es um Ihre Interaktion mit Ihrem Umfeld geht. Die Führung von **Station 6: Im Sinne der Sache handeln**

anderen, Leadership im ganzheitlichen Sinne des Wortes, steht im Mittelpunkt der nächsten drei Kapitel, die ich mit Station 6, „Im Sinne der Sache handeln“, beginnen möchte.

„Arbeit ist des Bürgers Zierde, Segen ist der Mühe Preis“.
[Friedrich von Schiller]

6. Im Sinne der Sache handeln

Die Botschaft dieser Station

ist sehr knapp. Sie lautet: **„Die Aufgabe ist**

wichtiger als das eigene Ego. Stets im Sinne der Sache zu handeln, lohnt sich für alle Beteiligten.“ Rechtfertigt das ein eigenes Kapitel?

Nachdem ich mich etwas näher mit dieser Botschaft befasst habe, wurde mir immer klarer, dass ich diese nicht einfach einer anderen Station unterordnen kann. Alle großen Vordenker erwähnen die zentrale Bedeutung dieses Punktes. Von Chris Agyris angefangen bis hin zu den Lehren des Zen – von A bis Z ist man sich einig: wirkliche Spitzenleistung hat immer damit zu tun, sich selbst in den Dienst der Sache und nicht nur in das Licht der Medien zu stellen.

Aus meiner eigenen Erfahrung konkretisiert sich dieses „Im Sinne der Sache handeln“ bei Top-Führungskräften durch folgende sechs spezielle Eigenschaften.

1. Fähigkeit, auf den Ebenen Individuum, Team und Gesamtsystem zu denken

Besonders gute Führungskräfte sind in der Lage, in jeder Situation sehr schnell die Konsequenzen Ihres Handelns auf diesen drei Ebenen abschätzen zu können. Was ist in der jetzigen Situation für mich und die mir anvertrauten Menschen das Beste? Wie gelingt es uns, durch Zusammenführen unserer einzigartigen Stärken, echte Synergien herzustellen und im Team von allen getragene Lösungen zu erzeugen? Was ist für das große Ganze entscheidend; welche Konsequenzen hat mein Handeln für das Unternehmen, dessen Stakeholder, ggf. die Welt, in der wir alle leben?

2. Fähigkeit, zur strategisch-visionären Weitsicht

Hier geht es darum, noch sehr schwache Signale der Veränderung frühzeitig erkennen und diese auf den eigenen Fall übertragen zu können. Des Weiteren geht es um den Mut, Veränderungen vorzunehmen, wenn diese notwendig sind, auch wenn mit Widerstand und Gegenwind zu rechnen ist. Besonders gute Führungskräfte entwickeln Szenarien der Zukunft und haben diese parat, wenn es notwendig wird. *So war zum Beispiel Victorinox, der Hersteller des legendären SwissArmyKnifes, darauf vorbereitet, von einem Tag auf den anderen, keine Messer einfach mal so mehr im Flieger verkaufen zu dürfen. Nach 9/11 war dies der Fall. Man hatte einen USB-Stick in der Pipeline, sowie eine Sicherheitshülle für die Messer, die auch den strengsten Sicherheitsvorkehrungen entsprach. Nur drei Monate nach dem Anschlag hatte man bereits wieder dasselbe Umsatzniveau wie vor dem 11. September erreicht.* Nicht zuletzt können Spitzenführerkräfte sehr souverän mit Paradoxien umgehen: Sie vereinen professionelle Planung mit Flexibilität. Steuern, wo es sein muss, und lassen dann wieder sehr viel Freiraum. Treffen gezielt Entscheidungen und sind dann aber nicht verwundert, wenn alles ganz anders kommt. Und sie streben nach nachhaltigen Lösungen, wohl wissend, dass nichts für die Ewigkeit gebaut ist.

3. Fähigkeit, flexibel zur Problemlösung passende Strukturen zu entwickeln

Anknüpfend an die voranstehenden Punkte, gelingt es sehr guten Führungskräften, Organisationsformen zu entwickeln, die auf der

einen Seite den reibungslosen Ablauf des Tagesgeschäfts sicherstellen, auf der anderen Seite noch genügend Ressourcenreserven vorhalten, um auf zentrale, strategisch entscheidende Veränderungen schnell reagieren zu können. Selbstorganisation, Empowerment, Vertrauen, win-win-Lösungen und Verantwortungsdelegation sind die damit verbundenen Stichworte. Außerdem verfügen Top-Führungskräfte über Leistungs- und Kompetenznetzwerke, auf die sie bei Bedarf zugreifen können. Sie investieren bewusst Zeit in den Aufbau und die Pflege dieser menschlichen Beziehungen.

4. Durch Effektivität Resultate erzielen

Spitzen-Führungskräfte tun die richtigen Dinge [das ist die kürzeste Definition von Effektivität]. Sie sind in dem Sinn pragmatisch, dass sie nach der 80:20-Regel handeln und dennoch erkennen, wann es sich um eine Ausnahme von dieser Regel handelt. Sie suchen also nach dem maximalen Hebel, um gute Resultate erzielen zu können. Sie lassen sich [auch langfristig] an Ergebnissen messen. Sie haben den Mut, auch bei unvollkommener Informationslage Entscheidungen zu treffen und diese, wenn es sein muss, im Sinne der Sache wieder zu korrigieren oder anzupassen. Ihr Denk- und Handlungsrahmen sieht in etwa so aus: Gründlich das Wesentliche prüfen – Entscheiden – aus den Reaktionen lernen – Anpassen – Im Prozess bleiben.

1. Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?

5. Authentizität

Nicht zuletzt sind herausragende Führungskräfte auch herausragend authentisch. Dies ist natürlich ein schwieriger Punkt. Hängt doch Authentizität von sehr vielen, oft auch sehr subjektiven Faktoren anderer ab [Wer entscheidet über Authentizität? Woran lässt sie sich messen?]. Aus meiner Sicht sind zwei Punkte beim Thema Authentizität entscheidend: 1. Wie gut kennt sich eine Führungskraft selbst und wie bewusst ist sie sich der Wirkung auf andere? Wie bemüht ist sie, diese Wirkung stets im Sinne der Sache einzusetzen? 2. Wie konsequent arbeitet die Führungskraft an ihrer eigenen Weiterentwicklung auf fachlicher, methodischer, sozialer und menschlicher Ebene?

6. Wissen, was Mitarbeiter brauchen, um sehr gute Arbeit leisten zu können

An diesem Punkt mache ich es mir einfach und biete Ihnen die „12 Faktoren, auf die es bei der Mitarbeiterführung ankommt“ an. Es handelt sich dabei um das Ergebnis der weltweit größten Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit, erhoben von der Gallup Organization, Fragen Sie sich bitte selbst, wie der Stand in Ihrem Unternehmen ist:

5. Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch?
6. Es gibt in meiner Firma jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Ich habe den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinung und Vorstellungen zählen?
8. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Meine Kollegen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Ich habe innerhalb der Firma einen sehr guten Vertrauten / Freund?
11. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Ich habe bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzubilden?

Aus meiner Sicht dürfte das Erfüllen obiger Eigenschaften und Fähigkeiten ein ziemlich sicherer Garant für den passenden Weg sein. Natürlich lässt sich erfolgreiche Führung weder ausschließlich auf diese Punkte reduzieren, noch sind diese der Wahrheit letzter Schluss. Aber als Anhalt traue ich mich, sie Ihnen anzubieten.

Mit diesem Rüstzeug möchte ich zu Station 7 weitergehen, bei der wir uns mit dem großen Thema „Kommunikation“ befassen; d.h. zum vielleicht entscheidenden Punkt erfolgreicher Führung kommen.

Station 7: Kommunikation

„Gedacht heißt nicht immer gesagt,/ gesagt heißt nicht immer richtig gehört,/ gehört heißt nicht immer richtig verstanden,/ verstanden heißt nicht immer einverstanden,/ einverstanden heißt nicht immer angewendet,/ angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“
[Konrad Lorenz]“

7. Kommunikation

Kommunikation [lat.: communicare = mitteilen,

teilen, gemeinschaftlich machen] ist letztendlich der Versuch, eigene Ideen und Vorstellungen anderen so verständlich zu machen, dass darauf aufbauend gemeinsam etwas entstehen kann.

Im Gegensatz zur noch häufig anzutreffenden Meinung, dass Kommunikation unter „gesunden“ Gleichsprachigen eine relativ einfache Angelegenheit ist – immerhin haben wir ja

einen Mund, Worte, Sprache und Ohren – zeigt uns der Alltag oft genau das Gegenteil.

Wenn wir uns nicht richtig verstehen, sind wir schnell dabei, den anderen dafür verantwortlich zu machen: Du verstehst mich nicht! Wie oft muss ich das noch sagen! Kannst Du niemals hören! Das habe ich Ihnen doch schon gestern gesagt! Das haben wir doch so beschlossen!

Dieses Verhaltensmuster hat selbstverständlich mehrere Gründe, einer ist relativ trivial.

Wir glauben tatsächlich, dass erfolgreiche Kommunikation in der Form stattfindet, dass ein Sender eine Botschaft formuliert und diese dann über die Ohren des Empfängers aufgenommen wird. Rein physisch mag das so ähnlich funktionieren – faktisch jedoch missachtet diese Sichtweise zwei fundamentale Schnittstellen: Die Gehirne des Senders und Empfängers.

Kommunikation beginnt im Gehirn des Senders, konkreter in dessen subjektiver Konstruktion von der Welt und endet in einem ebenso komplexen Gefüge im Gehirn des Empfängers. Davor liegt die gesamte bisherige Erlebniswelt der beiden Kommunikationspartner; dazwischen liegen die Schnittstellen vom Denken zum Sprechen sowie vom Hören zum Verstehen.

Vor dem voranstehenden Hintergrund können wir Kommunikation als Versuch definieren, bei dem ein Sender sich subjektiv zu einer Sache *ausdrückt*, mit dem Ziel, dass beim Empfänger ein einigermaßen übereinstimmender *Eindruck* zu dieser Sache entsteht. Oder etwas einfacher: Der Empfänger versteht den Sender nur, wenn beider geistige Software auf einem weitgehend ähnlichen Programm läuft.

Dies gelingt leider weit seltener, als wir spontan annehmen. Die Gründe sind vielfältig und, wenn erst einmal bewusst gemacht, sehr verständlich:

- Der Sprecher findet nicht die passenden Worte, um seine eigentlichen Gefühle auszudrücken. Das haben wir schon alle erlebt: wir sagen etwas und spüren, dass es nicht genau das ist,

was wir eigentlich sagen wollten. Wie soll ich wissen, was ich meine, bevor ich höre, was ich sage?

- Der Zuhörer ist damit beschäftigt, sich zu überlegen, was er auf das Gesagte antworten soll. Er sortiert quasi geistig seine „Gegenrede“.
- Wir selektieren, was wir dem anderen sagen möchten, dadurch wird unsere Botschaft unklar. Wir trauen uns nicht, das zu sagen, was wir eigentlich meinen, um den anderen nicht zu verletzen, oder Ablehnung zu erleben.
- Der Zuhörer nimmt mitunter bewusst, oder häufiger unbewusst, nur selektiv die Botschaft des Sprechers wahr; er sondiert, interpretiert oder bewertet dessen Aussage durch sein eigenes Referenzsystem.
- Wir wissen als Menschen manchmal selbst nicht so genau, welche Gefühle und Bedürfnisse wir haben. Wir „plappern“ einfach so drauf los; nehmen Worte nicht ernst oder sprechen, um uns von irgendetwas zu befreien, ohne uns über die Wirkung beim anderen bewusst zu sein.
- Sprecher und Zuhörer geben gleichen Begriffen und Wörtern unterschiedliche Bedeutungen. Fragen Sie zum Beispiel mal in ihrem Team, was unter einem Veränderungsprozess, einer Strategie oder unter Effektivität verstanden wird.

Dies alles macht Kommunikation etwas kompliziert. Glücklicherweise wird aber unser Wissen, wie wir diesen Stolpersteinen bege-

nen können, jeden Tag größer. So hat sich z.B. schon recht weit herumgesprochen, dass gelungene **Kommunikation** etwas mit dem

synergetischen Dreiklang der „**drei W**“ zu tun hat: **Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch**.

Wahrnehmung: In einem Gespräch nehme ich als erstes nur möglichst „objektiv“ wahr, was wirklich geschieht. Was höre ich andere sagen, was sehe ich, wie dies gesagt wird? Ich versuche dabei möglichst neutral zu bleiben und nicht sofort das Wahrgenommene zu bewerten oder zu interpretieren. Auch bemühe ich mich darum, wirklich zuzuhören. Wenn ich dem anderen etwas mitteilen möchte, tue ich dies ohne Bewertung – ich beschreibe ausschließlich meine Wahrnehmung: **„Aus meiner Sicht haben wir vereinbart, dass Sie mir bis heute 17.00 Uhr Ihren Projektplan zustellen. Jetzt ist es 18.00 Uhr und ich habe noch nichts von Ihnen bekommen ...“**

Wirkung: Im nächsten Schritt formuliere ich, wie das Wahrgenommene auf mich wirkt; welche Folgen es für mich hat: **„... Das beunruhigt mich sehr, weil ich diesen Projektplan morgen meinem Chef vorlegen möchte.“**

Auch beobachte ich in diesem Schritt mich selbst. Wie wirkt das Gesagte und Gesehene auf mich? Was löst es in mir aus? Fühle ich mich froh, amüsiert, irritiert oder gar verletzt und erschrocken? Wenn ich diese Wirkung für mich etwas sortiert und reflektiert habe, teile ich sie meinem Gegenüber mit. Ich spreche bewusst in Ich-Botschaften und bemühe mich um eine klare aber nicht verletzende Sprache. Auch kann ich an dieser Stelle mit Verständnisfragen arbeiten: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“ „Sehe ich das richtig, dass Sie ...?“

Wunsch: Der dritte Schritt ist nun die möglichst konkrete Formulierung eines Wunsches an den anderen. Er ist nur notwendig, wenn nicht bereits die formulierte Wirkung zu einer klaren Reaktion / erkennbaren Verhaltensänderung beim anderen geführt hat [was häufig der Fall ist]. Dieser formulierte Wunsch sollte eng an der besprochenen Thematik liegen und möglichst konkret sein. Also nicht: „Ich würde mich freuen, wenn Sie in Zukunft Absprachen einhalten.“ Sondern: **„Ich bin noch bis 20.00 Uhr im Hause. Bitte bringen Sie mir den Projektplan bis dahin auf alle Fälle noch vorbei.“**

Soweit die ganz allgemeine Regel erfolgreicher Kommunikation. Selbstverständlich gibt es in jedem der drei Schritte noch ausreichend „Tretminen“ und es bedarf einiger Übung, um die drei „W“ in der Praxis wirklich professionell anzuwenden. Wenn Sie jedoch ab heute bewusst darauf achten und sich um eine konsequente Anwendung bemühen, werden Sie stetig mehr kommunikative Erfolgsfrüchte ernten können. Ich selbst benutze diese Technik schon seit vielen Jahren und erlebe tatsächlich einen Fortschritt in Sachen gelungener Kommunikation.

Der Schlüssel erfolgreicher Kommunikation liegt jedoch tiefer. Wirklich gelungene Kommunikation fängt bei echter Empathie für den anderen an.

Welche Sorgen, Bedürfnisse, Ängste treiben meinen Gesprächspartner um? Welche Freude, welches Glück möchte er mit mir teilen? Was bewegt ihn gerade? Worin möchte er sich tief verstanden fühlen?

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor; versuchen Sie sich bitte ganz fest in die beschriebene Lage zu versetzen:

Sie haben heute Morgen aus den Nachrichten erfahren, dass Ihr Unternehmensbereich deutlich verkleinert und mittelfristig der ganze Standort geschlossen werden soll. Von Ihrem Chef haben Sie dann noch erfahren, nach welchen Kriterien der Personalabbau erfolgen soll. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie – als gerade frisch beförderter Teamleiter – einer der ersten sein werden, der von den Einsparungsmaßnahmen betroffen sein wird, ist groß.

Abends sitzen Sie mit ein paar Freunden zusammen und schildern den Fall. Welche Reaktion möchten Sie in diesem Moment erleben? Wann fühlen Sie sich verstanden?

Freund 1: Mensch Junge, Kopf hoch. Das wird schon wieder. Du findest sicher bald einen neuen Job.

Freund 2: Warte erst mal ab. Noch ist nichts definitiv.

Freund 3: Das würde ich mir nicht gefallen lassen. Kann da der Betriebsrat nichts machen?

Freund 4: Das ist doch eine Frechheit. Die da oben zocken ab; und wir dürfen sehen, wo wir bleiben.

Freund 5: Das erinnert mich an meine Situation vor zwei Jahren. Wie aus heiterem Himmel kam die Entlassung. Wir haben dann begonnen, uns zu wehren. War ein schwerer Kampf. Aber mit vereinten Kräften konnten wir noch einiges rausschlagen.

Freund 6: Schweigt. Hört sehr genau zu. Sieht Sie an. Lässt Sie aussprechen. Fragt punktuell nach, um noch besser die Situation zu verstehen und bemerkt zum Schluss: "Vermutlich machst Du Dir jetzt Sorgen, weil Du gerne etwas mehr Sicherheit hättest, wie es für dich weitergeht?"

Meine Vermutung ist, dass Sie sich am ehesten von Freund 6 in dieser Situation verstanden fühlen. Andererseits scheinen mir die Reaktionen der anderen Freunde nicht so abwegig. Freund 1 ermutigt, Freund 2 beruhigt uns. Freund 3 und 4 ziehen für uns – auf unterschiedliche Art – in den Kampf und Freund 5 spricht aus Erfahrung. Kennen Sie vergleichbare Situationen?

Ich zum Beispiel ertappe mich immer wieder in den Verhaltensmustern der Freunde 1 bis 5. Dabei meine ich es durchaus gut, möchte wirklich dem anderen helfen – leider hat es nichts mit empathischer Reaktion zu tun. Es ist lediglich ein Transformieren des Gehörten / Erlebten in mein Denk- und Referenzsys-

tem, getrieben von dem Wunsch, dem anderen schnell eine Lösung anzubieten. Das Verhalten von Freund 4 und 5 geht sogar noch einen Schritt weiter, es hat kaum mehr den anderen im Blick, sondern befasst sich mehr mit sich selbst.

Das ist nachvollziehbar, tägliche Realität. Im Normalfall sind wir nicht geschult, mit derartigen Situationen umzugehen. Seit Kindheit lernen wir Kommunikationsmuster, die sehr stark auf logischem Erklären, Interpretieren, Sondieren, Bewerten, Beraten, Belehren, Befehlen, Warnen, Motalisieren aber auch Loben, Zustimmung, Schmeicheln, Bemitleiden und Trösten ausgelegt sind. Thomas Gordon spricht von Kommunikationssperren, hinter

denen der eigentliche Wunsch liegt, den anderen verändern zu wollen [Managerkonferenz, S. 72ff, 18. Auflage, Heyne Sachbuch 1999]. Die geheime Botschaft lautet: „Dein Verhalten ist nicht richtig. Deswegen hast Du das Problem. Ich wüsste, wie es ginge.“ Solch ein häufig völlig unbewusstes und unbeabsichtigtes Klima erzeugt Abwehr und Widerstand. Der so Behandelte fühlt sich in seinen Grundbedürfnissen nach Sicherheit und Wertschätzung bedroht und geht in die „raufen oder laufen Falle“. Er verteidigt sich oder entzieht sich dem weiteren Gespräch. Er ist nur noch damit beschäftigt, Gegenargumente zu finden oder seine Gedanken so zu sortieren, damit die Situation für ihn nicht zum Eklat wird. Dies gilt vor allem unter ungleichen Machtkonstellationen.

Ihren Höhepunkt erreicht ein derartiges „Kommunikationsverhalten“ in typischen Fernseh-Talkrunden. Dort erhalten wir täglich eindrucksvolle Beispiele des Stands unserer Kommunikationsfähigkeiten [angemerkt sei, dass es mir schwer fällt, in diesen Fällen noch von Kommunikation (gemeinschaftlich machen) zu sprechen].

Sehen Sie sich doch das nächste Mal eine dieser Sendungen nur unter der Brille an, wie viel Empathie Sie dort erleben und mit welchen Kommunikationssperren ein wirklich empathisches und damit wirkungsvolles Gespräch bereits im Keim erstickt wird. Vielleicht werden Sie jetzt sagen: „Na ja, im Fernsehen geht’s ja genau darum, zu polarisieren. Es soll ja auch unterhaltsam sein – sonst wird das Ganze zu brav.“ Vielleicht? Im Kern ist das nicht der Punkt, auf den ich hinaus möchte. Wenn Ihnen die Fernsehwelt zu unreal ist – wo ich Ihnen übrigens auf einer etwas allgemeineren Ebene zu 100% zustimmen würde – dann reflektieren Sie doch bitte eines Ihrer letzten Gespräche; vielleicht mit Ihrem Mitarbeiter, Ihrer Tochter/Ihrem Sohn oder Ihrem Ehepartner.

Als kleine Hilfe möchte ich Ihnen die aus meiner Sicht wichtigsten Kommunikationssperren mit kurzen Verständnis-Beispielen nennen. Tragen Sie Ihre Beobachtungen und Empfindungen gerne direkt in die Tabelle ein.

Kommunikationssperre	Kurzerläuterung / Beispiel	Beobachtung in Talkrunde	Reflexion eigener Kommunikation
Logisch erklären, dozieren	Das können Sie ja nicht wissen. Lassen Sie mich die Fakten erläutern. Das ist so, mein Junge - glaub mir, ich habe damit Erfahrung.		
Interpretieren, analysieren	Das sagen Sie nur, weil Was Sie wirklich brauchen, ist Du bist nur zu sensibel, sonst wäre das kein Problem.		
Sondieren, verhören	Was haben Sie bisher unternommen, um eine Lösung zu finden? Woher wissen Sie das? Wer hat Ihnen das gesagt? Haben Sie schon mit jemand darüber gesprochen? Wie war denn das genau; erzähl mal, meine Kleine		
Bewerten, urteilen	Das führt sicher nicht zum Ziel! So geht das nicht! Das ist falsch, nicht wahr, unbrauchbar, ...! Das ist richtig, sehr gut! Du hast nicht Recht. Wie dumm von dir, das zu tun!		
Beraten, Rat-	Wenn Sie mich fragen, ...ich würde das so machen.		

schläge geben, Lösungen liefern	Es wäre am besten für Sie, wenn ... Das ist doch ganz einfach. Das geht doch so und so – lassen Sie mich mal machen Warum hast Du denn nicht mich gefragt, Schatz?		
Belehren, moralisieren	Das sollten Sie mal versuchen! So werden Sie das nie schaffen! Das kann sich noch ganz positiv entwickeln, wenn Sie nur ... Wenn Du Dich weiterhin brav bemühst, dann ...		
Befehlen, aufordern	Sie haben das zu tun, was ich Ihnen sage! Ich erwarte von Ihnen, dass Sie das schleunigst erledigen! Gehe zu deiner Schwester und entschuldige dich! Das heißt Bitte und Danke! Ziehe die Schuhe aus, lege Deine Jacke dort hin, räume Dein Zimmer auf!		
Warnen, mahnen, drohen	Das hätten Sie besser unterlassen. Sie hätten lieber dies oder das tun sollen ... Wissen Sie eigentlich, wer Ihr Gehalt bezahlt! Ich warne Dich, nimm Dich ja in Acht! So lange Du die Füße unter meinem Tisch hast, ...		
Ablenken, ausweichen	Lassen Sie uns zum Essen gehen und die ganze Sache vergessen. Das hat sicherlich auch sein Gutes. Habe ich Ihnen schon erzählt, wie ich damals ... Das erinnert mich an die Zeit, als ... Schatz, weil es mir gerade einfällt, hattest du nicht ...		
Bemitleiden, trösten, beruhigen	Ach, Sie Ärmster. Das wird schon wieder. In ein paar Tagen ist alles vergessen. So schlimm ist das doch nicht. Nehmen Sie sich das doch nicht so zu Herzen. Wer weiß, wer noch alles einen Fehler gemacht hat.		
Loben, zustimmen, schmeicheln	Da haben Sie absolut Recht. Das hätte ich genau so wie Sie gemacht. Im Normalfall liegen Sie immer sehr richtig. Eine so tolle Präsentation habe ich schon lange nicht mehr gesehen.		

Tabelle: Kommunikationssperren und deren Wirkung im Alltag

Ich denke, das Wissen über diese Kommunikationshindernisse und -sperren, sowie das Bemühen, diese zunehmend mehr zu vermeiden, kann Ihnen ein guter Begleiter in Ihrem Führungsalltag sein. Der für mich zentrale Punkt ist und bleibt jedoch **Empathie**;

d.h. den Verstand leer zu machen und mit dem ganzen Wesen zuzuhören. In Anlehnung an Steven R. Covey möchte ich Ihnen 9 Schritte empfehlen, um zu einem empathischen Zuhörer zu werden.

1. Wenn Sie Ja sagen zu einem Gespräche, dann sagen Sie Ja dazu, mit voller Konzentration dem anderen zuzuhören.
2. Vergessen Sie alles andere in dem Moment des Gesprächs. Schieben Sie Ihre Agenda auf die Seite.
3. Schaffen Sie durch Körpersprache, Ort und eigene Worte eine angenehme Atmosphäre.
4. Versuchen Sie wirklich, die Position des anderen verstehen zu wollen. Schätzen Sie die andere Person und deren Sichtweise der Dinge.
5. Hören Sie zu: Keine Tipps, keine schnellen Lösungen, keine ... Hören Sie nur zu!
6. Fühlen Sie sich in die andere Person ein. Stellen Sie sich vor, Sie wären der andere und würden genau das erleben, was dieser beschreibt.

7. Stellen Sie Fragen; nur mit dem Ziel wirklich zu verstehen, welche Emotionen den anderen bewegen.
8. Hören Sie dabei nicht so sehr auf die Worte, sondern auf die dahinter liegenden Gefühle und Wünsche des anderen.
9. Wiederholen Sie mit eigenen Worten, was Sie verstanden haben. Fassen Sie zusammen. Fragen Sie den Sprecher, ob Ihre Zusammenfassung seiner Sichtweise entspricht: „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“ „Um sicher zu gehen, dass ich es richtig verstanden habe, ...?“

Vom empathischen Zuhörer ist es dann nicht mehr weit zum guten Kommunikator. Ich traue mir zu sagen, dass „**Echtes Zuhören**“ und „**Verstehen Wollen**“ bereits 90% erfolgreicher Kommunikation ausmacht. Der Rest sind ein paar wenige, relativ leicht zu erlernende Techniken. Bemühen Sie sich also darum, ab heute wirklich verstehen zu wollen,

was Ihr Gegenüber bewegt, und Sie werden den Wirkungsgrad Ihrer Kommunikation um ein Vielfaches steigern.

Mit dieser Fähigkeit – und vor allem Haltung – wird es Ihnen relativ leicht fallen, mit anderen Menschen erfolgreich kooperieren zu können. Dies ist das Thema von Station 8.

Station 8: Kooperation

*„Akzeptanz von Unterschiedlichkeit x Diskussionskultur = bessere Lösung!“
[Hans A. Wüthrich]*

8. Kooperation

Bei dem Punkt Kooperation geht es mir im Kern um ein tief verankertes win-win Denken. Um Gottes Willen werden Sie vielleicht sagen. „Win-win“ ist doch wirklich nichts Neues. Das wissen wir doch, dass man heutzutage kooperativ nach der besten gemeinsamen Lösung suchen sollte, bei der alle Beteiligten als Gewinner hervorgehen können.

*Genau so unspektakulär verwende ich den Begriff „win-win“ auch. Mir geht es darum, **Situationen zu gestalten, in denen alle Beteiligten ihre Bedürfnisse so befriedigen können, dass sie mit dem Ergebnis wirklich zufrieden sind.***

Überlegen Sie bitte einmal kurz selbst, was dieser Satz bedeutet. Alle Beteiligten empfin-

den ihre Bedürfnisse so berücksichtigt, dass sie wirklich Ja zu einem entstandenen Resultat sagen können.

- Wie oft meinen Sie, ist dies in politischen Verhandlungen der Fall?
- Wie sehr spielt dies aus Ihrer Sicht in Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eine Rolle?
- Wie viele Gedanken, meinen Sie, macht sich Ihre Unternehmensführung zu dieser Thematik – sind Vorstände, Aufsichträte oder Verwaltungsräte von diesem Geist beseelt?
- Wie sehr berücksichtigen Sie in Ihrem Team diesen Grundsatz?

- Wie intensiv ist Ihr Handeln von diesem Denken im privaten und beruflichen Alltag geprägt?

So bescheiden meine Forderung nach win-win-Lösungen klingen mag, so anspruchsvoll ist deren Umsetzung in der Praxis. Win-win braucht sowohl Mut, die eigene Meinung

deutlich zu formulieren, als auch Demut und Empathie, um die andere Seite wirklich zu verstehen.

Überprüfen Sie sich bitte selbst und bearbeiten Sie die kleine Aufgabe nachfolgender Folie formulierte kleine

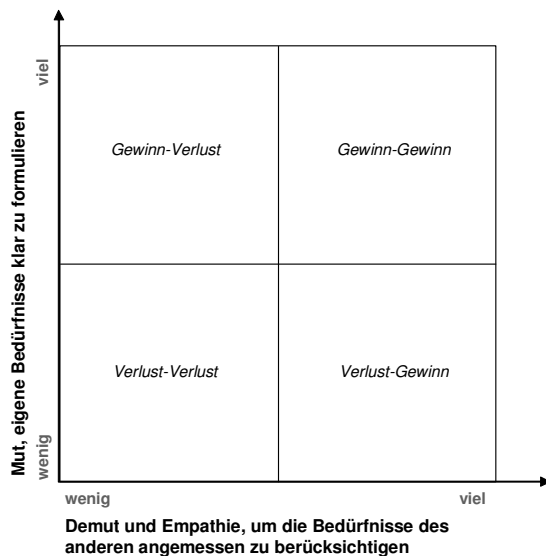


Gewinn-Gewinn-Denken – die Basis echter Synergie

Wählen Sie zwei Ihrer wichtigsten Beziehungen zu einer anderen Person aus – idealerweise mindestens eine berufliche. Erinnern Sie sich am besten an eine Situation der letzten Zeit, in der Sie und diese Person gemeinsam ein Ziel erreichen wollten, aber unterschiedlicher Meinung waren.

Haben Sie eine Lösung gefunden, zu der Sie beide wirklich Ja sagen konnten? Haben Sie Ihre Bedürfnisse klar formuliert? Hatten Sie den Mut dazu? Haben Sie den Eindruck, dass dies auch bei der anderen Person der Fall war?

Hatten Sie andererseits das Einfühlungsvermögen, sich in die andere Seite einzudenken, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen und wirklich ernst zu nehmen?



Positionieren Sie Ihre zwei obigen Beispiele in die Matrix:

- Was waren die Gründe für das entstandene Ergebnis?

- Was hätten Sie anders machen können, damit ggf. ein besseres Resultat erzielt worden wäre?

- Was sind Ihre lessons learned aus dieser Reflexion?

Abbildung: Gewinn-Gewinn-Denken – die Basis echter Synergien

Versuchen Sie bei einer der nächsten Gelegenheiten, bewusst eine win-win Situation zu kreieren. Wählen Sie zu Beginn ruhig eine einfache Situation, in denen die Positionen nicht weit voneinander entfernt sind; am besten eine Zweier-Konstellation. Wählen Sie

aber auf alle Fälle eine Situation, die Ihnen wichtig ist; wo Sie ernsthaft um eine gute Lösung bemüht sind. Orientieren Sie sich gerne an nachfolgender Checkliste:

- Bewusster Grundsatzentscheid: Will ich wirklich eine win-win Lösung erzeugen? Ist mir der Aufwand für diesen Fall wert? Wenn Nein – lassen Sie es gut sein; das ist in vielen Fällen absolut in Ordnung.

- Bin ich bereit, der anderen Person ganz genau und empathisch zuzuhören? Bemühe ich mich, die Kommunikationsstolpersteine von Station 7 zu vermeiden?
- Habe ich eine klare Vorstellung von meinen Bedürfnissen? Bin ich in der Lage, diese klar auszudrücken? Denke ich an die „3-W“ der erfolgreichen Kommunikation?
- Bemühe ich mich ganz bewusst, nur das Gute im anderen zu sehen?
- Frage ich nach, wenn ich die Idee des anderen nicht verstehe? Versuche ich durch Wiederholung des Gehörten sicherzustellen, dass wir beide uns wirklich verstanden haben?

Je anspruchsvoller die Fälle werden, desto mehr kommt es auf einen weiteren Punkt an:

- Ist meine Persönlichkeit reif genug für eine win-win Lösung?*** Bin ich ausreichend gefestigt, mich auf die Suche nach der „dritten Lösung“ zu machen? Dies ist aus meiner Erfahrung eine sehr harte aber die entscheidende Frage für echte win-win Lösungen. Setzt sie doch einiges voraus:
 - Bin ich zur kritischen Selbst-Reflexion bereit? Bleibe ich im Prozess, stetig an mir zu arbeiten?
 - Kenne ich meine Stärken und Schwächen?
 - Bin ich wirklich davon überzeugt, dass Unterschiedlichkeiten bereichern und bessere Lösungen ermöglichen?
 - Kann ich in Diskussionen zwischen der Person und der inhaltlichen Ebene unterscheiden? D.h. kann ich andere Sichtweisen einfach einmal stehen lassen, ohne auf alle Fälle meine Meinung erläutern zu müssen?
 - Bin ich bereit, meine Ziele zwar in keinem Moment aus den Augen zu verlieren, aber auch nicht mit „Gewalt“ immer durchzusetzen; d.h. auf alle Fälle offen für alternative Lösungen zu bleiben?
 - Sind mir meine tieferen Ängste bekannt? Habe ich mich mit meinen Ohnmachtsgefühlen aus der Kindheit auseinandergesetzt? Bin ich in der Lage, die Folgen dieser Urängste situativ zu erkennen und mit diesen konstruktiv umzugehen?

Ich denke, es wird ersichtlich, dass hinter dem Begriff win-win einiges steckt. Je mehr ich mich damit befasst habe, desto klarer ist mir geworden, warum echte win-win-Lösungen in der Praxis so selten sind. Geht es doch im Kern um die tief verwurzelten Persönlichkeitsstrukturen der an einer Sache Beteiligten, sowie um die Bewusstheit dieser, wie sie eigentlich „ticken“. Da hilft es nichts, auf eine „politisch korrekte Sach-Ebene“ auszuweichen und von Interessen zu sprechen.

Sicherlich vertreten die jeweiligen Personen immer auch Interessen ihres Unternehmens oder ihrer Abteilung. Zweifelsohne kommt es auf dieser Ebene auch zu Verwechslungen und Verwirrungen; oder es liegen schlichtweg knallhart unterschiedliche Ziele vor. Jenseits dessen spielen aber die Tiefenstruktur der einzelnen Persönlichkeiten und deren ganz spezielle Art zu denken, eine fundamentale, aus meiner Sicht in der Verhandlungs- und Projektpraxis viel zu wenig beachtete Rolle.

Wirklich gute Lösungen entstehen fast immer nur mit reifen Persönlichkeiten.

Und damit sind wir fast am Ende unseres 9-fachen Pfads© erfolgreicher Führung ange-

langt. Bleibt nur noch die letzte Station – sich stetig selbst erneuern – die gleichsam wieder die Brücke zum Anfang des kontinuierlichen Wegs erfolgreicher Führung darstellt.

Station 9: Sich stetig selbst erneuern

*„Nur der Geduldige erntet, was reif ist.“
[afrikanisches Sprichwort]*

Wenn Sie nur noch 7 Tage zu Leben hätten

9. Stetig selbst erneuern

– wie sähen diese 7 Tage aus?

Bitte machen Sie sich Gedanken zu dieser Frage und notieren Sie sich auf, was Ihnen spontan dazu in den Sinn kommt.

Was auch immer Sie, geschätzte Leserinnen und Leser, in den letzten Tagen Ihres Lebens machen würden, ich möchte Ihnen auf alle Fälle **vier Elemente** anbieten, die aus meiner Sicht unabdingbar zusammengehören, um ein wirklich **ganzheitlich erfolgreiches Leben** zu führen.

1. **Der Beruf: Wissen, was man wirklich, wirklich tun möchte:** Haben Sie Ihre Berufung bereits gefunden und zum Beruf gemacht? Nehmen Sie Ihren Beruf als inspirierende, Kräfte gebende Lebensaufgabe und nicht nur als notwendiges Übel, um Geld zu verdienen, wahr? Mir scheint dies gerade in der heutigen Zeit fundamental zu sein, um die zahlreichen Anforderungen, die an Verantwortungsträger im 21. Jahrhundert gestellt werden, zu meistern. **Die eigene Spur zu finden, stetig in einem Lernprozess** zu bleiben und *dem Beruf ein angemesse-*

nes Gewicht im Gesamtjahresrhythmus zu geben, ist aus meiner Sicht von zentraler Bedeutung für ein ganzheitlich erfolgreiches Leben.

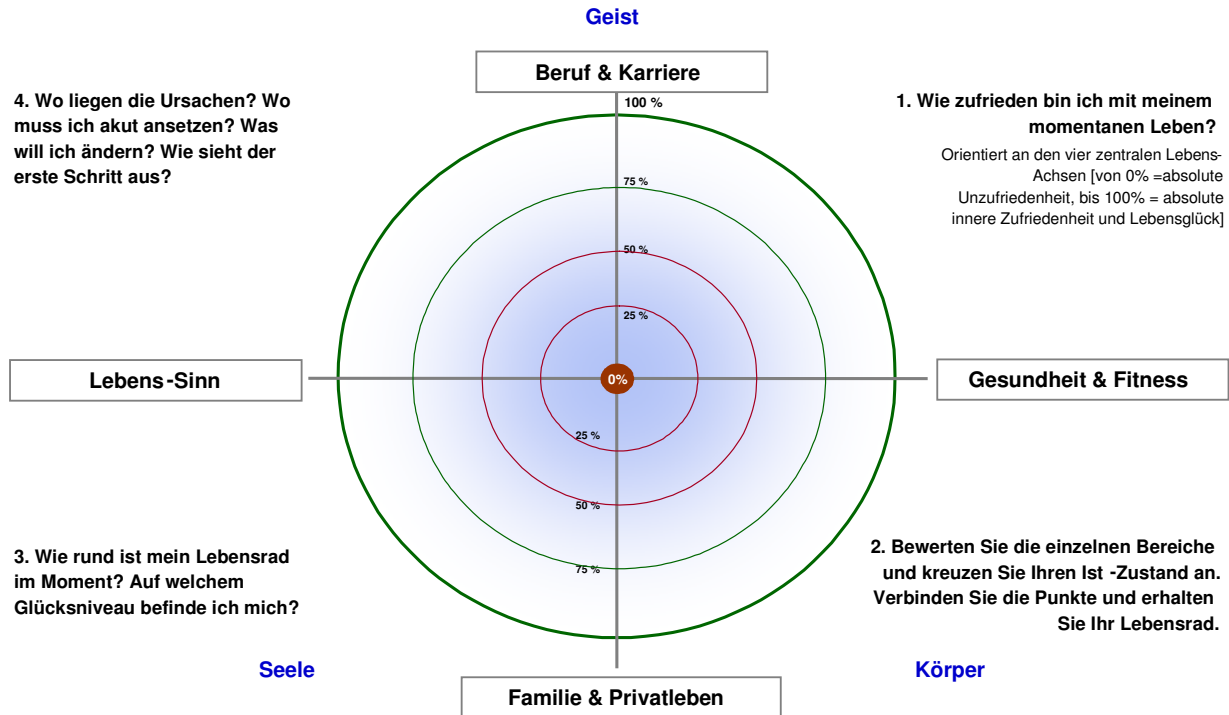
2. **Das Privatleben: Ohne die gesunde Balance zwischen beruflichem Erfolg und privatem Glück werden sie kaum wirkliche Zufriedenheit erleben können.** In diesem Element geht es mir vor allem um die Balance zwischen beiden Bereichen. Gerade beruflich Erfolgreiche müssen bewusst an ihrem Privatleben arbeiten, um dort nicht nur Scherben und Frustration zu hinterlassen. Die Stichworte sind: *Echte Life Balance erreichen, Kräfte gebende Beziehungen pflegen und ein bewusstes Engagement für andere* zu institutionalisieren.
3. **Die Gesundheit: Geist und Körper bilden eine „Notwendende“ Einheit.** Mein drittes Element des Erfolgs widmet sich der eigenen Gesundheit. Ich habe diesen Bereich bewusst mit hineingekommen, auch wenn ich dort nicht der umfassende Experte bin. Nicht desto weniger halte ich es für unabdingbar, dass sich Erfolgreiche

auch hier ihrer Vorbildwirkung bewusst sein sollten. *Streben Sie nach seelischer Ausgeglichenheit, behandeln Sie Ihren Körper angemessen und formen Sie somit Geist und Körper zu einer starken Einheit.*

4. **Die Spiritualität: Ganz Du selbst sein und sich dennoch mit etwas Größerem verbunden fühlen.** Ich bin fest davon überzeugt, dass jeder Mensch seine eigene Spiritualität erkennen und letztendlich für sich gestalten muss, will er denn das erfahren, was wir ein glückliches Leben nennen. *Den eigenen Sinn im Leben finden, Sie selbst werden und sich unabhängig von der Meinung anderer machen, sowie die Verbundenheit des Menschen mit etwas Größerem* – nennen Sie es Gott, Schöpfung, Universum etc. – zeichnen diesen vierten Baustein eines ganzheitlich-erfolgreichen Lebens aus.

Für alle vier Bereiche gilt es Antworten zu finden – nicht irgendwelche oder allgemein gültige, sondern Ihre ganz individuellen. **Sie entscheiden, wie Sie Ihr Leben stetig erfolgreicher machen.**

Überprüfen Sie mit Hilfe der vier Schritte des Lebensrads auf der nächsten Seite Ihren aktuellen Stand in dieser Angelegenheit. Auf die Ausgewogenheit kommt es an. Mittel- bis langfristig muss Ihr Lebensrad möglichst rund auf einem Mindest-Niveau größer 75% liegen. Wiederholen Sie deshalb diese Selbstanalyse in regelmäßigen Abständen; am besten alle 9 bis 15 Monate. Sind Sie kritisch und ehrlich zu sich – ohne sich selbst „permanent niederzumachen“. Besprechen Sie Ihr Lebensrad mit einer Person Ihres Vertrauens. Lernen Sie aus diesen Gesprächen, worauf Sie ganz individuell achten müssen, um Ihr Erfolgsrad in Bewegung zu halten.



© A.F. Philipp, Philo[®] Institut für ganzheitliche Führung

www.philosportal.de

Abbildung: Mein Lebensrad des Erfolgs

Das war's, was ich Ihnen zum Thema ganzheitlich-erfolgreiche Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts sagen wollte. Ich hoffe, dass Ihnen meine Ausführungen ein paar Inspirationen geben konnten und wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer täglichen Aufgabe, Menschen und Organisationen zum Erfolg zu führen.

Aus meiner Sicht eine der faszinierendsten Aufgaben, der man sich heutzutage widmen darf. In diesem Sinne beglückwünsche ich Sie zu dem Privileg, Führungskraft sein zu dürfen, und drücke Ihnen die Daumen für Ihren weiteren Weg.

Der Autor

Andreas F. Philipp führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung [www.philos-portal.de].

Er gilt als interdisziplinär denkender Managementphilosoph sowie Brückenbauer zwischen Management und Mitarbeitern. Wissenschaftliche Fundierung bei gleichzeitiger Praxisnähe sind für ihn keine Gegensätze, sondern sich gegenseitig ergänzende Pole.

Seine Kunden – vor allem moderne mittelständische Unternehmen, als auch Konzerne wie Audi, BMW, Postbank oder Siemens – schätzen besonders seinen ganzheitlichen Ansatz.

Als Mitglied der Core Faculty der ZFU-International Business School, Zürich, lehrt Andreas F. Philipp Strategie, Leadership, Change Management sowie nachhaltige Unternehmensführung und Ethik. Für seine wissenschaftlichen aber auch praktischen Leistungen wurde er in Deutschland und der Schweiz prämiert. **Zahlreiche Publikationen** machen seine Denk- und Handlungsweise transparent.

Zurzeit arbeitet Andreas F. Philipp an seinem neuesten Buch – das „verflixte Siebte“, wie er es selbst nennt. Es befasst sich mit ganzheitlicher Führung und möchte Führungskräften als Leitfaden im Leader-Alltag dienen. Der Erscheinungstermin ist für das letzte Quartal 2008 vorgesehen.

Soziales Engagement, faires Wirtschaften und gesellschaftliche Verantwortung liegt Andreas F. Philipp sehr am Herzen. Um den Worten Taten folgen zu lassen, gehen 10% seines Netto-Gewinns konsequent in die mildtätige Stiftung „3-zum-Leben“ [www.philos-3zl.de].

Andreas F. Philipp lebt mit seiner Frau und seinen zwei Töchtern glücklich in München.



„Vermutlich ist Führung die wichtigste aller Künste in der modernen Wissensgesellschaft.“

Andreas F. Philipp
andreas.philipp@philos-portal.de