

## Kompetenz mit Herz und Kopf Schlüsselmethoden für die Führungspraxis



Worauf kommt es an?

Warum?

Was kann eine Führungskraft für Ihre  
persönliche Entwicklung tun?

Weniger gute Führungskräfte beschäftigen sich mit Problemlagen, die ohne Ihre Anwesenheit erst gar nicht entstanden wären.

Gute Führungskräfte finden überraschende Lösungen für scheinbar unlösbare Aufgaben.

## Der Katalysator-Effekt: „17 Kamele“

### Beispiel: „Verteilung des Erbes“

Ältester Bruder	Die Hälfte	$1/2$
Zweitältester Bruder	Ein Drittel	$1/3$
Drittältester Bruder	Ein Neuntel	$1/9$

?

## Der Katalysator-Effekt: „17 Kamele“

Mit dem weiteren Kamel des Mullahs: **18 Kamele**

Ältester Bruder                      **Die Hälfte**      **1/2**      **9**

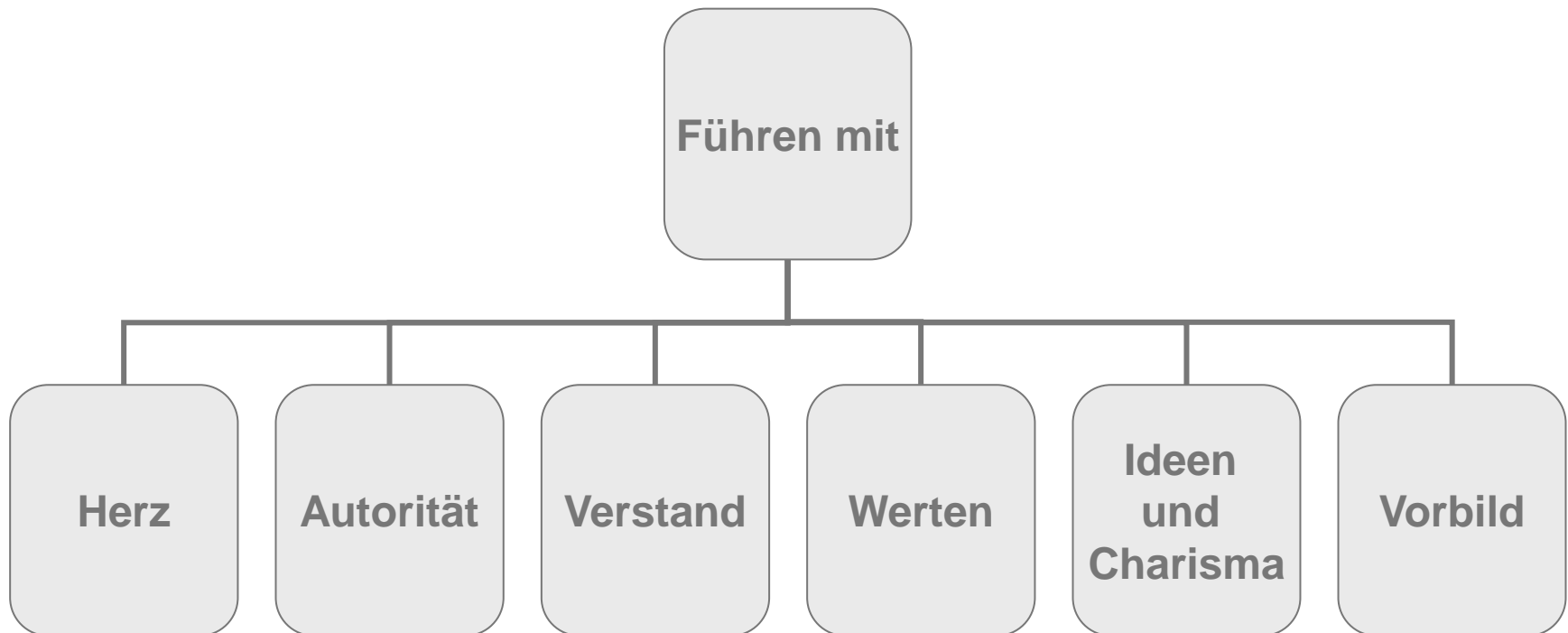
Zweitältester Bruder                **Ein Drittel**      **1/3**      **6**

Drittältester Bruder                  **Ein Neuntel**    **1/9**      **2**

**17 Kamele**

und der Mullah reitet mit seinem Kamel von dannen

# 1. Grundlegende Führungsdimensionen





- Soziale Intelligenz
- Emotionale Intelligenz

## Wesentliche Techniken

- **Bestätigung**
- **Ziel:** Deutlich machen, verstanden zu haben, was das Gegenüber meint!  
Beispiele: *„Sie sind verärgert, weil aus ihrer Sicht Zusagen nicht eingehalten werden.“*  
*„Sie sind begeistert, weil ihre Erwartungen weit übertroffen sind.“*

- **Selbsteröffnung**

- **Ziel:** Eigene emotionale Reaktionen in Worte fassen.

Beispiele: *„Ich bin in Sorge, weil ich nicht über den bisherigen Verlauf informiert wurde.“*

*„Ich bin sehr zufrieden, dass wir in so kurzer Zeit ein aus meiner Sicht sehr gutes Ergebnis erzielt haben.“*



**Autorität**

- Entscheidungen
- Konsequenz

## Wesentliche Techniken

- **Vermeiden störender Botschaften**
- **Ziel:** Keine Angriffsflächen

Beispiele: Unsicherheitssignale

„mal“, „also“, „doch“, „vielleicht“, „eigentlich“,  
„irgendwie“, „sollte“, „müsste“

- **Starke Reaktion auf Angriffe**
- **Ziel:** Kein Opfer von Angriffen werden, sondern souverän reagieren

Beispiele: *„Das ist Mist!“*

*„Was stört Sie daran?“*

*„Das geht so nicht!“*

*„Inwiefern zweifeln Sie?“*

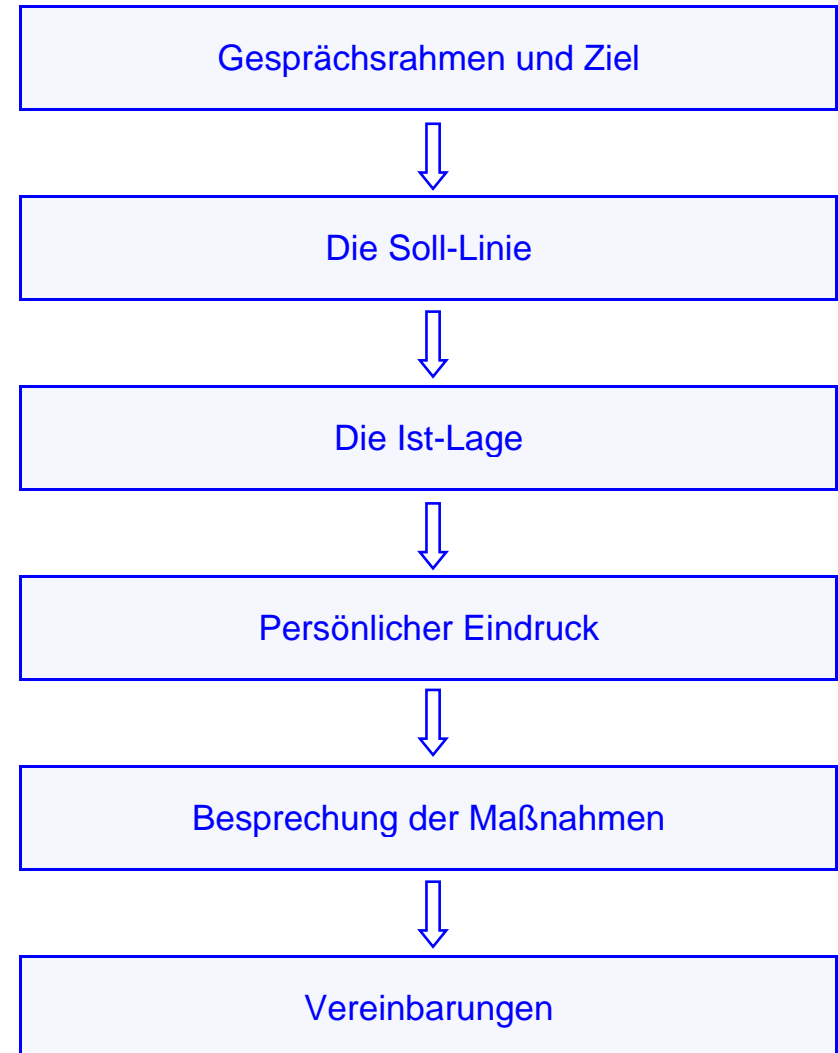
Verstand

- Strukturierung
- Führungssysteme

## Wesentliche Techniken

- **Sachliche IST-Zustands-Darstellung**
- **Ziel:** Managementsprache  
Trennung von Daten und Bewertungen  
Nicht: *„Wie immer kommt Ihre Vorlage zu spät.“*  
Sondern: *„Wir hatten als Absprachetermin den 10.10. vereinbart, jetzt ist der 13.10.“*

- **Strukturierung**
- **Ziel:** Kontrollierte und stimmige Gesprächsführung  
Beispiele: Kritikgespräch





## Wesentliche Techniken

- **Ziel:** Gemeinsame Basics festigen  
Gemeinsame Ausrichtung herstellen „Leitplanken“  
Beispiele:
  - *„Wir spielen auf Sieg bei jedem Spielstand“*
  - *„Bei uns darf auch gelacht werden. Wir erwarten ein offenes, interessiertes Herangehen an neue Konzepte und eine experimentelle Grundhaltung.“*

**Ideen  
und  
Charisma**

- (+ 1) Ausstrahlung
- Kreativitätskultur

**Vorbild**

- Arbeit an sich selbst
- „Montagepunkt-Beweglichkeit“
- Umgang mit Frustrationen

## 2. Bewusstseinszustände

Bewusstseins-Zustände haben direkte und gravierende Auswirkungen auf die Kommunikation. Andere Personen nehmen Bewusstseins-Zustände wahr und reagieren darauf.



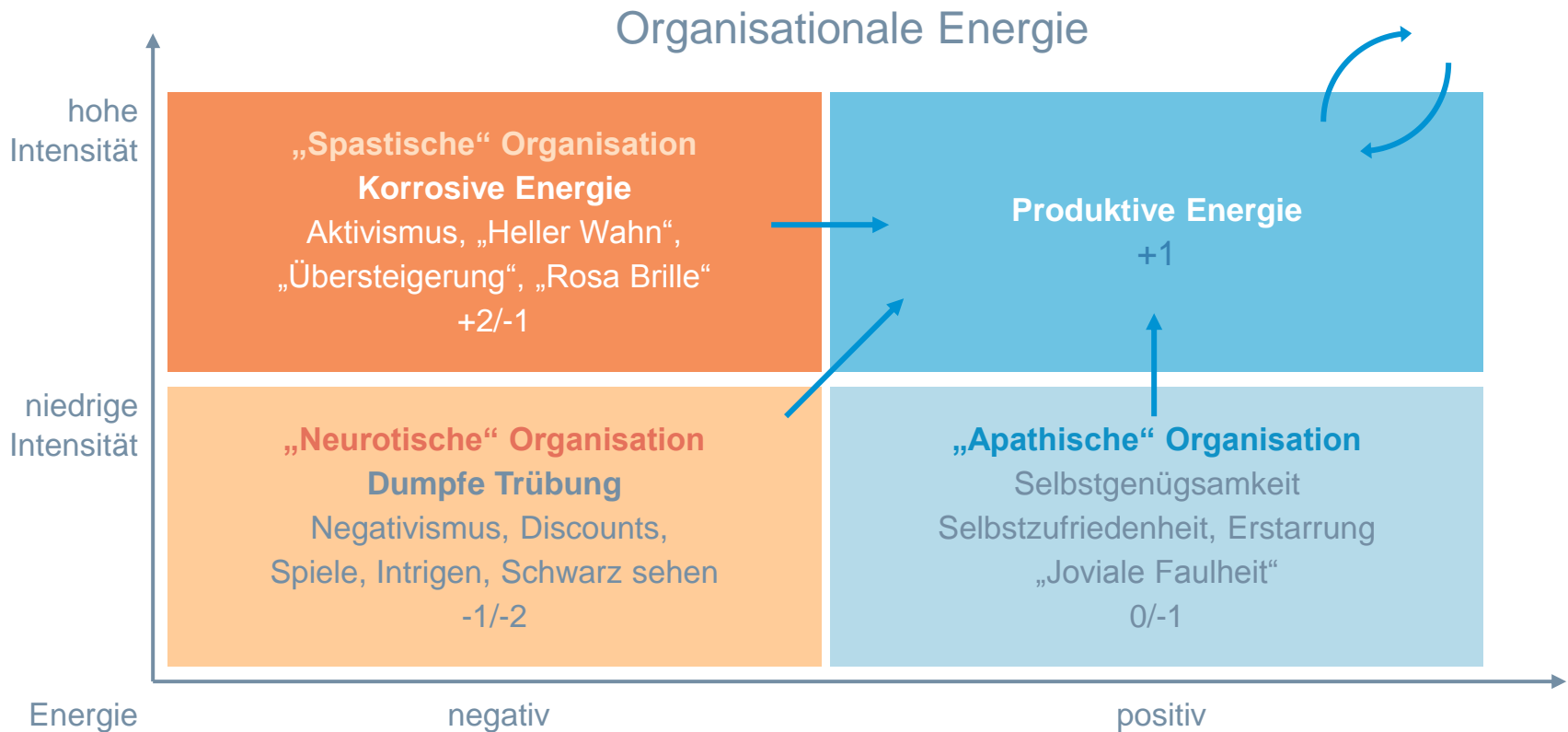
## Auswirkungen auf Kommunikation und Kooperation

Person mit Zustand		Person mit Zustand	Effekt
0	trifft auf	- 1	<p><b>0 geht auf -1</b></p> <p><i>Beispiel:</i></p> <p>Gestresste Person kommt nach Hause, trifft auf Partner, der nach kurzer Zeit sauer reagiert.</p>
0	trifft auf	+ 1	<p><b>0 geht auf + 1</b></p> <p><i>Beispiel:</i></p> <p>Mitarbeiter kommt ins Büro und trifft auf ausgeglichene und positive Kollegen. Nach kurzer Zeit fühlt er sich ebenfalls gut.</p>
- 1	trifft auf	+ 1	<p><b>- 1 geht auf 0</b></p> <p><i>Beispiel:</i></p> <p>Ein saurer Kunde reklamiert bei einem Außendienstmitarbeiter, der sich nicht aus der Ruhe bringen lässt, und schließlich mit dem Kunden zu einer sachlichen und konstruktiven Lösung findet.</p>

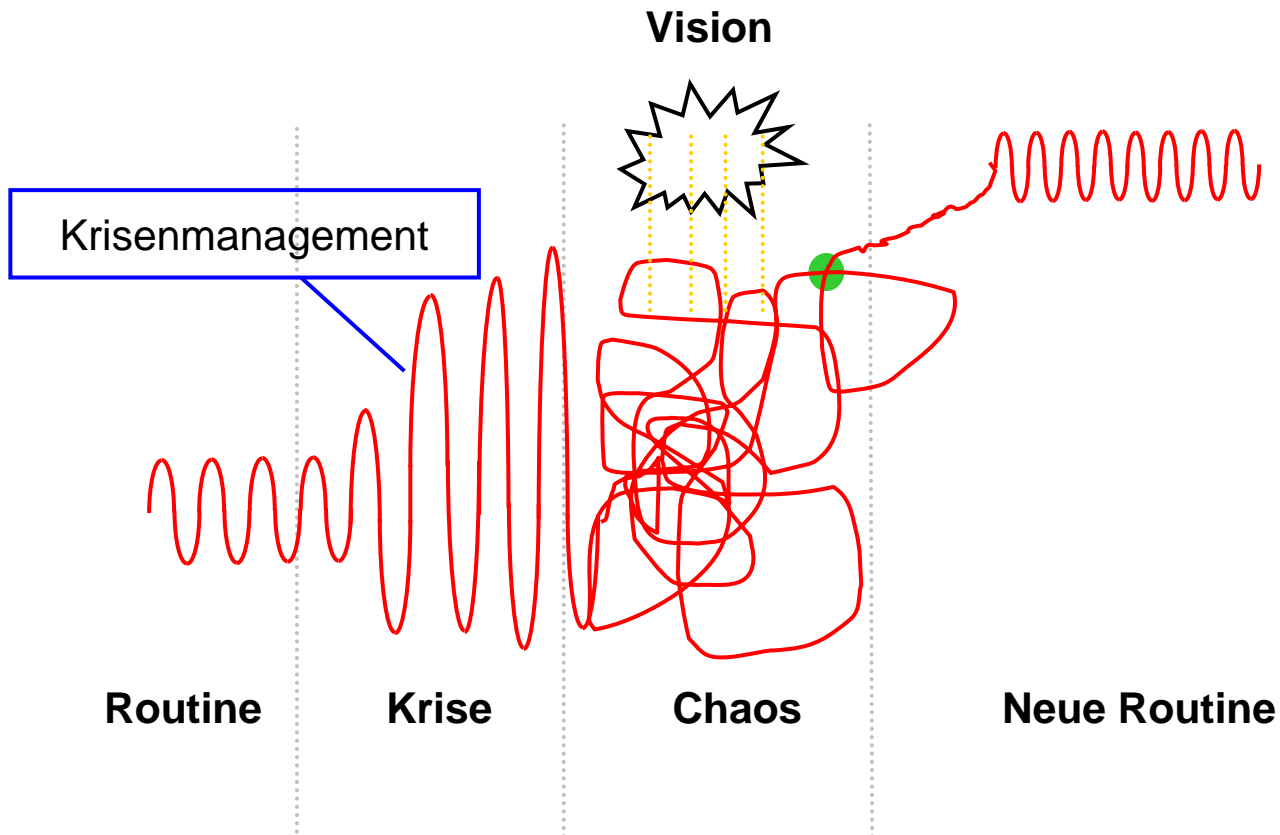


Person mit Zustand		Person mit Zustand	Effekt
+ 2	trifft auf	0	<p><b>Oft: 0 geht auf - 1</b></p> <p><b>Kontrast-Effekt:</b></p> <p>Die Person im Zustand 0 ist überfordert. Beispiel: Euphorische Person nervt andere mit Überschwänglichkeit.</p>
0	trifft auf	- 2	<p><b>Oft: 0 geht auf + 1</b></p> <p><b>Kontrast-Effekt :</b></p> <p>Ich fühle mich gut, weil es nicht mir, sondern anderen schlecht geht Beispiel: Lektüre von schlechten Nachrichten.</p>

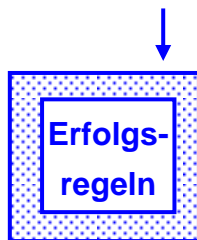
### 3. Produktive Energie



## 4. Der Change-Prozess

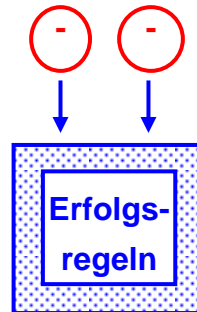


### Routine

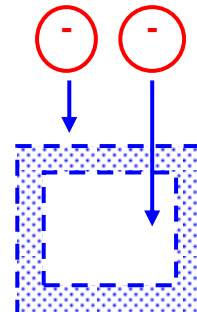


Rahmen

### Krise

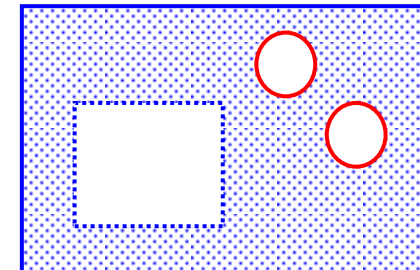


### Chaos



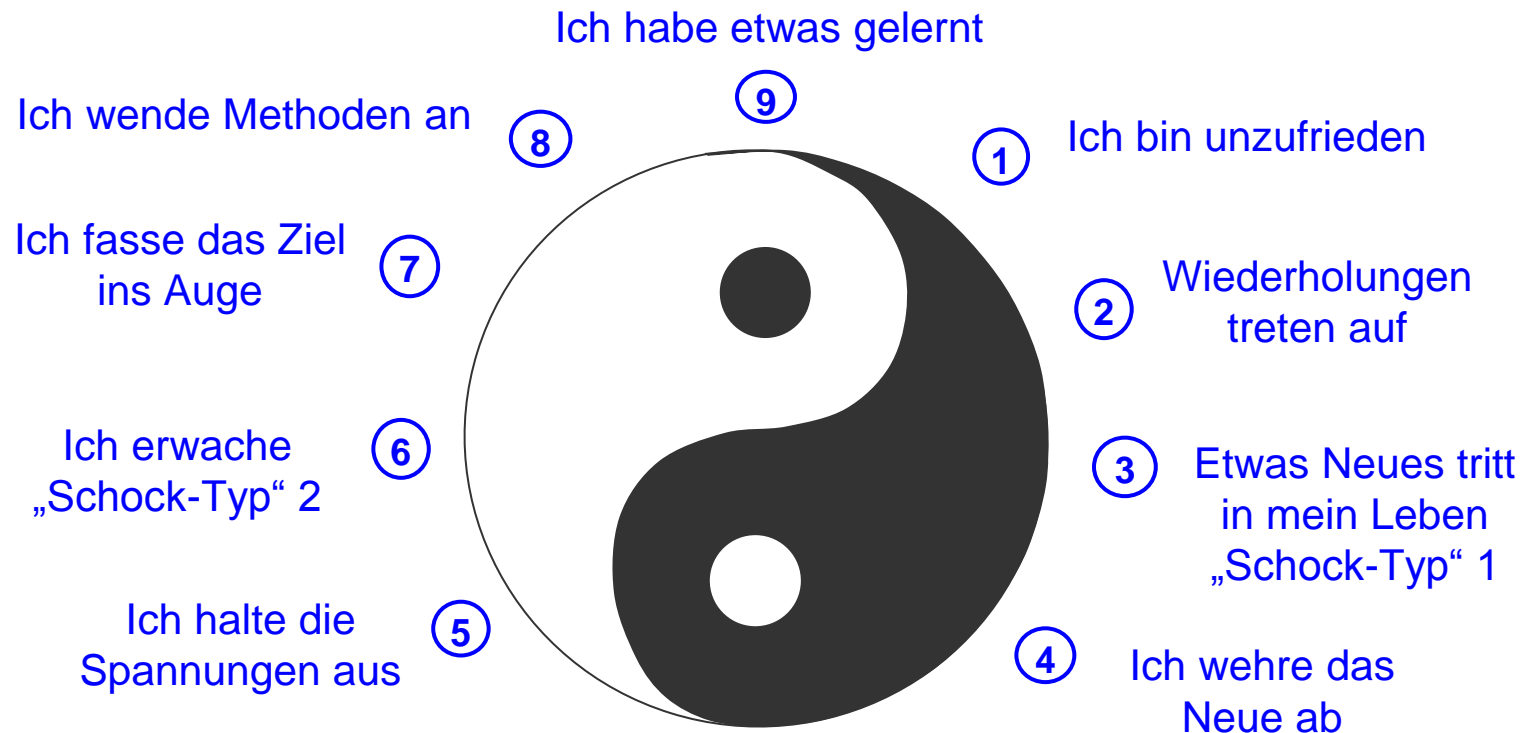
Der Rahmen wird „durchlöchert“, noch kein neuer Rahmen erkennbar

### Neue Routine

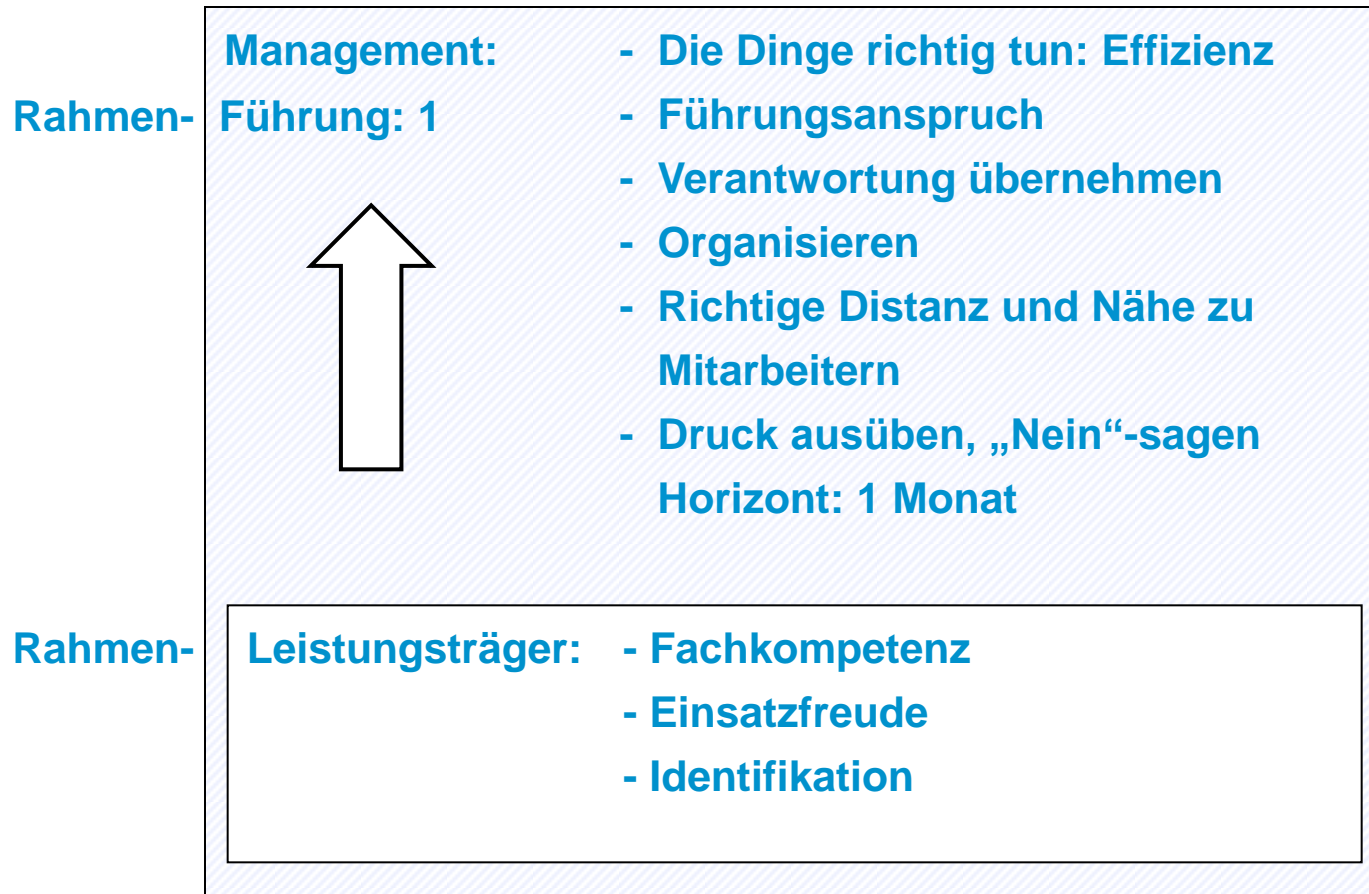


Ein neuer Rahmen mit neuen Erfolgsregeln - störende Elemente werden beherrscht

## Der innere Change-Prozess



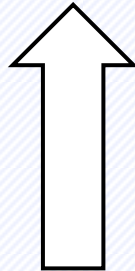
## 5. Führung 1, Führung 2, Führung 3



Rahmen-

**Leadership:**

**Führung: 3**



- Vision, Zielvorstellung
  - Orientierung geben
  - Strategie, Mission
  - Ausstrahlung, Charisma, Inspiration
  - Wertehaltungen
  - Netzwerke
- Horizont: 5 Jahre**

Rahmen-

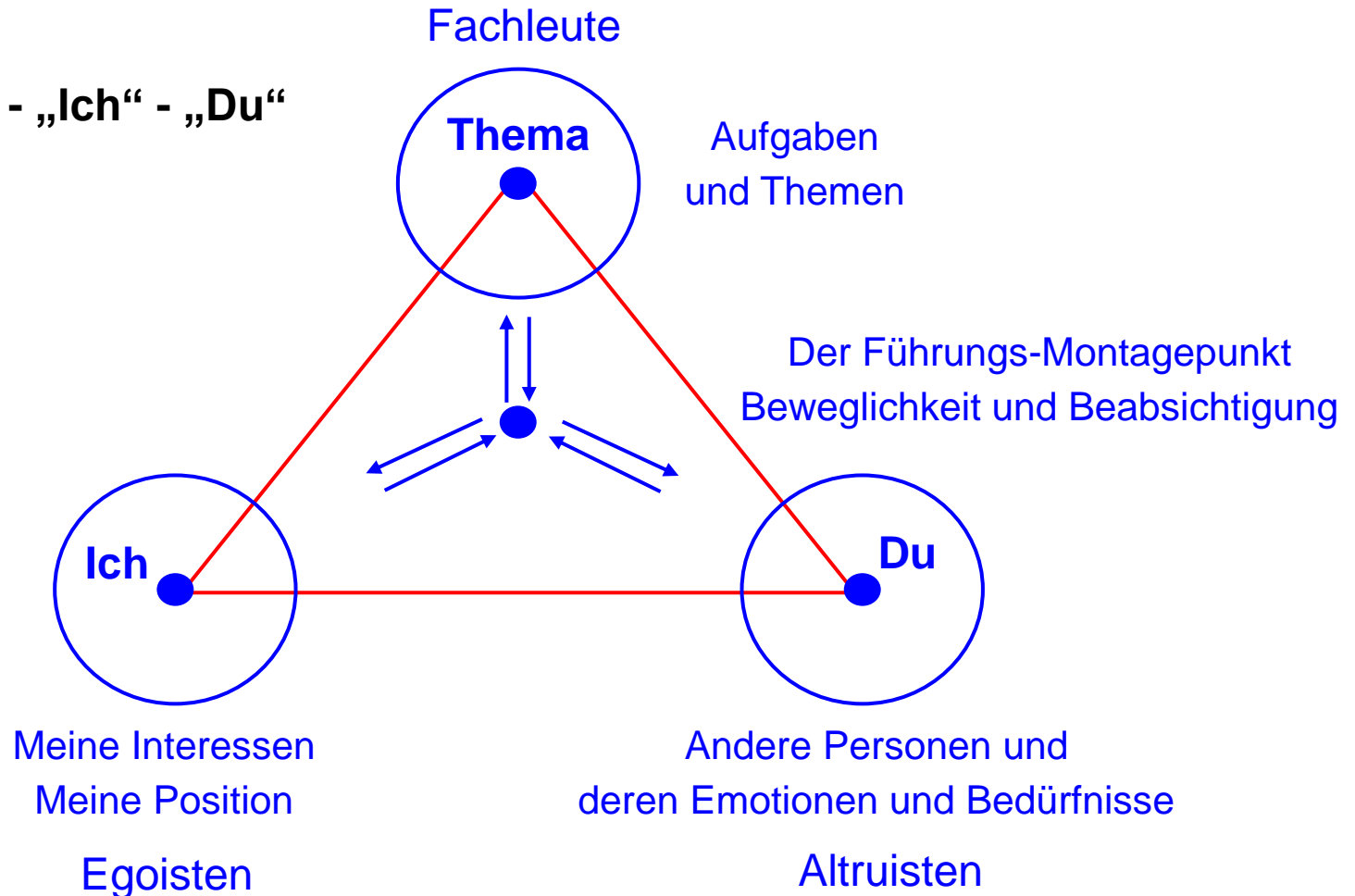
**Führung 2:**

- Wirkung erzielen: Effektivität
  - Die richtigen Dinge tun:  
Prioritäten setzen, „Nicht“-tun
  - Gemeinsame Ausrichtung herstellen:  
Alignment
  - Vorgaben machen, Rahmen setzen
  - Chaos-Fitness
  - Coaching, Personalentwicklung
- Horizont: 1 Jahr**

## 6. Montagepunktstellungen

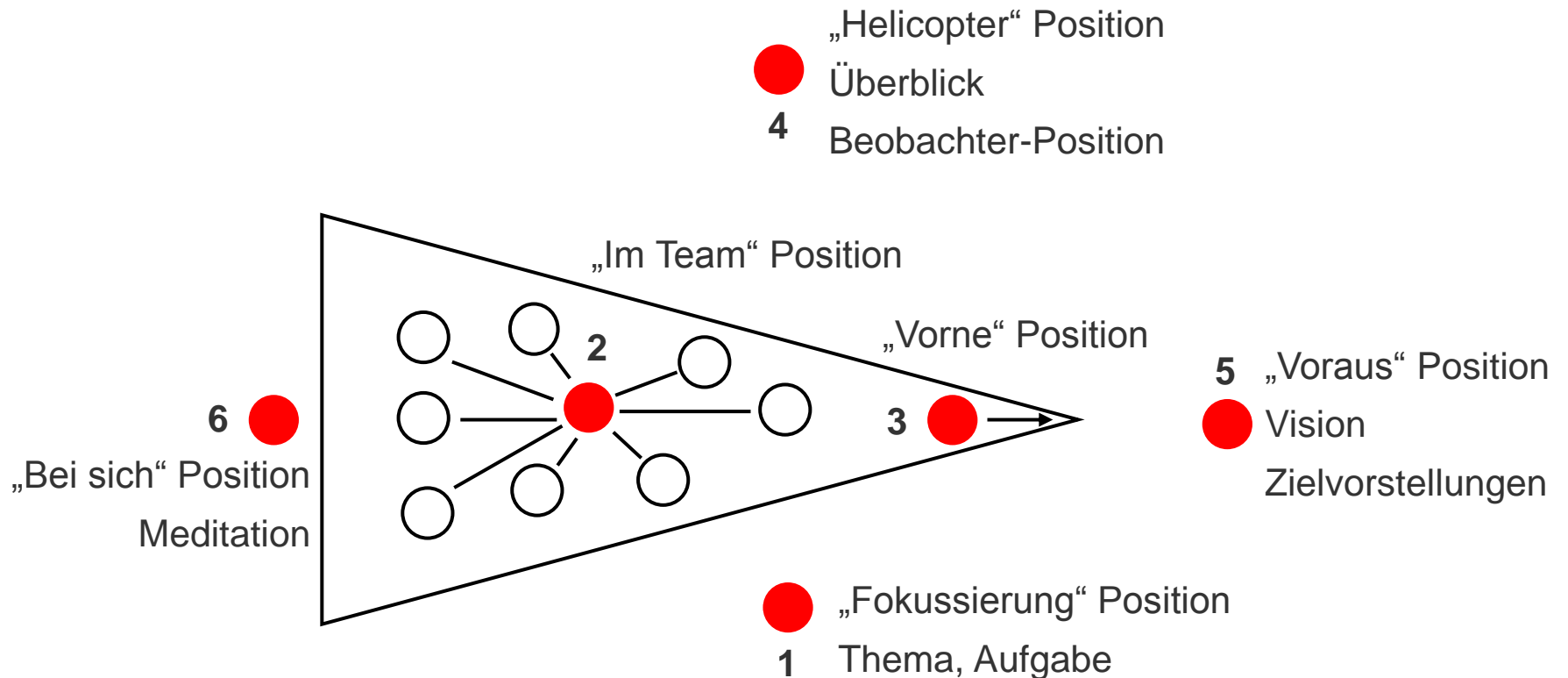
### Balance

„Thema“ - „Ich“ - „Du“

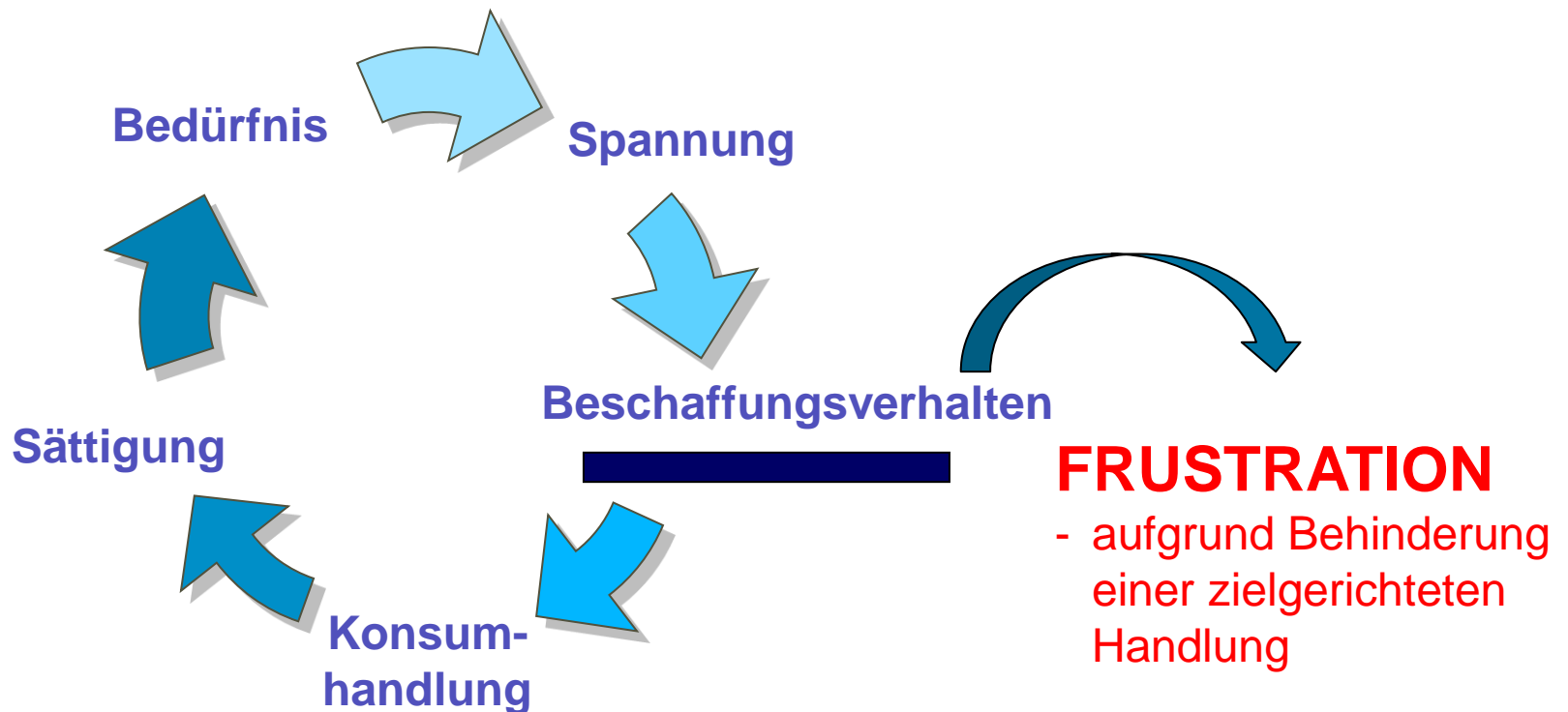




## Weitere Montagepunktstellungen



## 7. Bedürfnisse und Frustration



## Frustrationsbewältigung

### Flucht

Resignation  
Verdrängung  
Ersatzbefriedigung

### Kampf

Überkompensation  
Aggression  
Bestrafung  
Abreaktion

### Projektion

Idealisierung  
Sensibilisierung  
Rationalisierung



## Frustrationsbewältigung

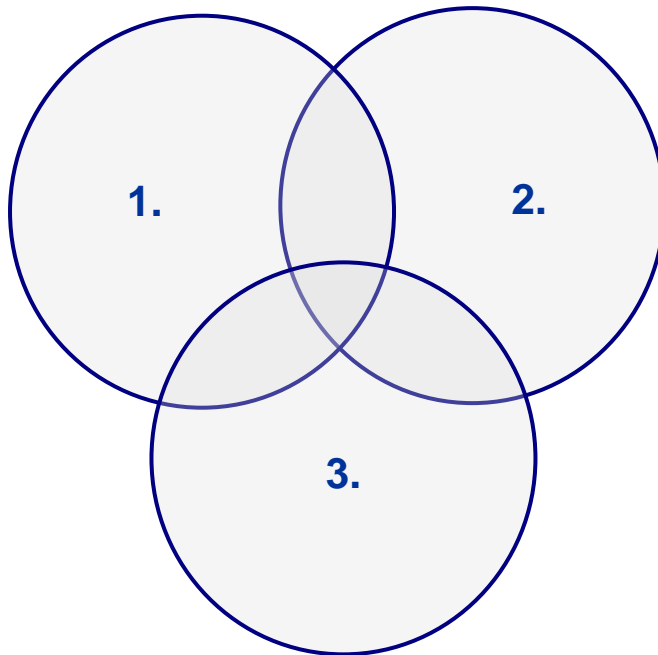
### Der Leadership - Rahmen

Ertragen

Problemlösen

Umdefinieren

## 8. Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung

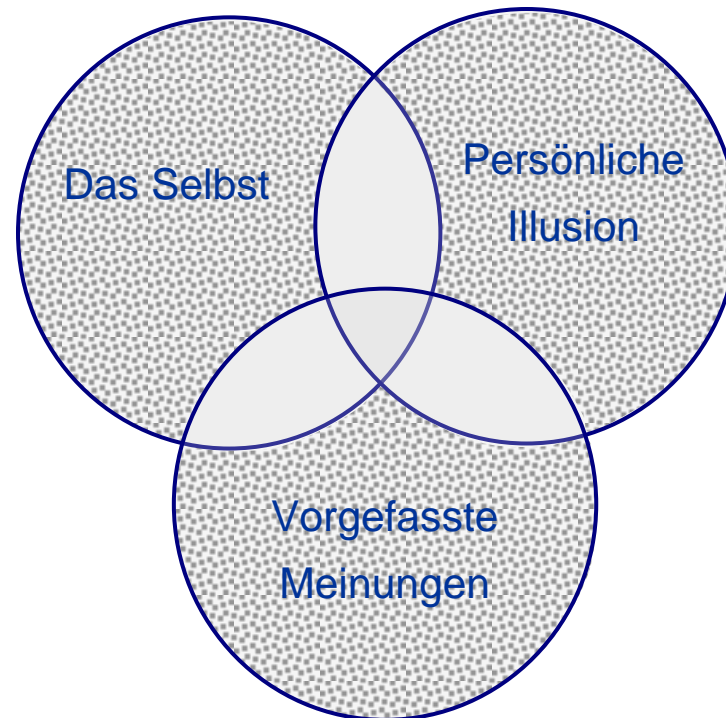


1. „Wie ich bin.“

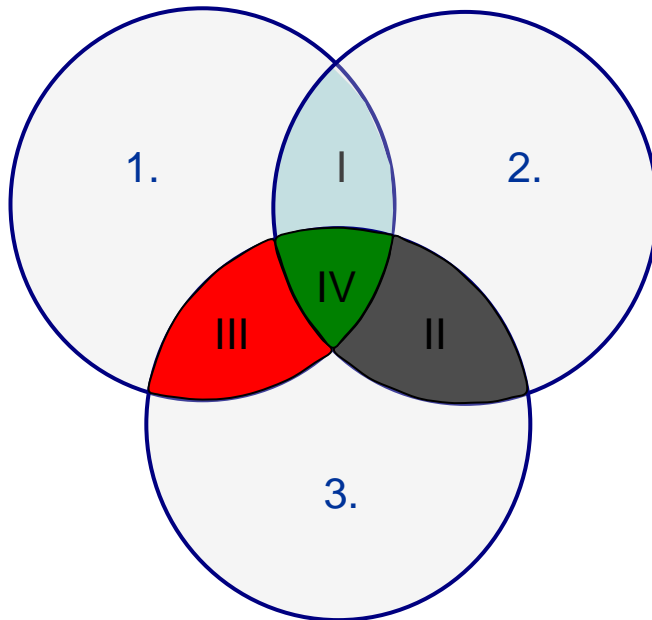
2. „Wie ich mich sehe.“

3. „Wie mich andere sehen.“

## Das Selbst, die persönliche Illusion und vorgefasste Meinungen



## Privatsphäre, Fassade, blinder Fleck und Substanz



I = Privatsphäre

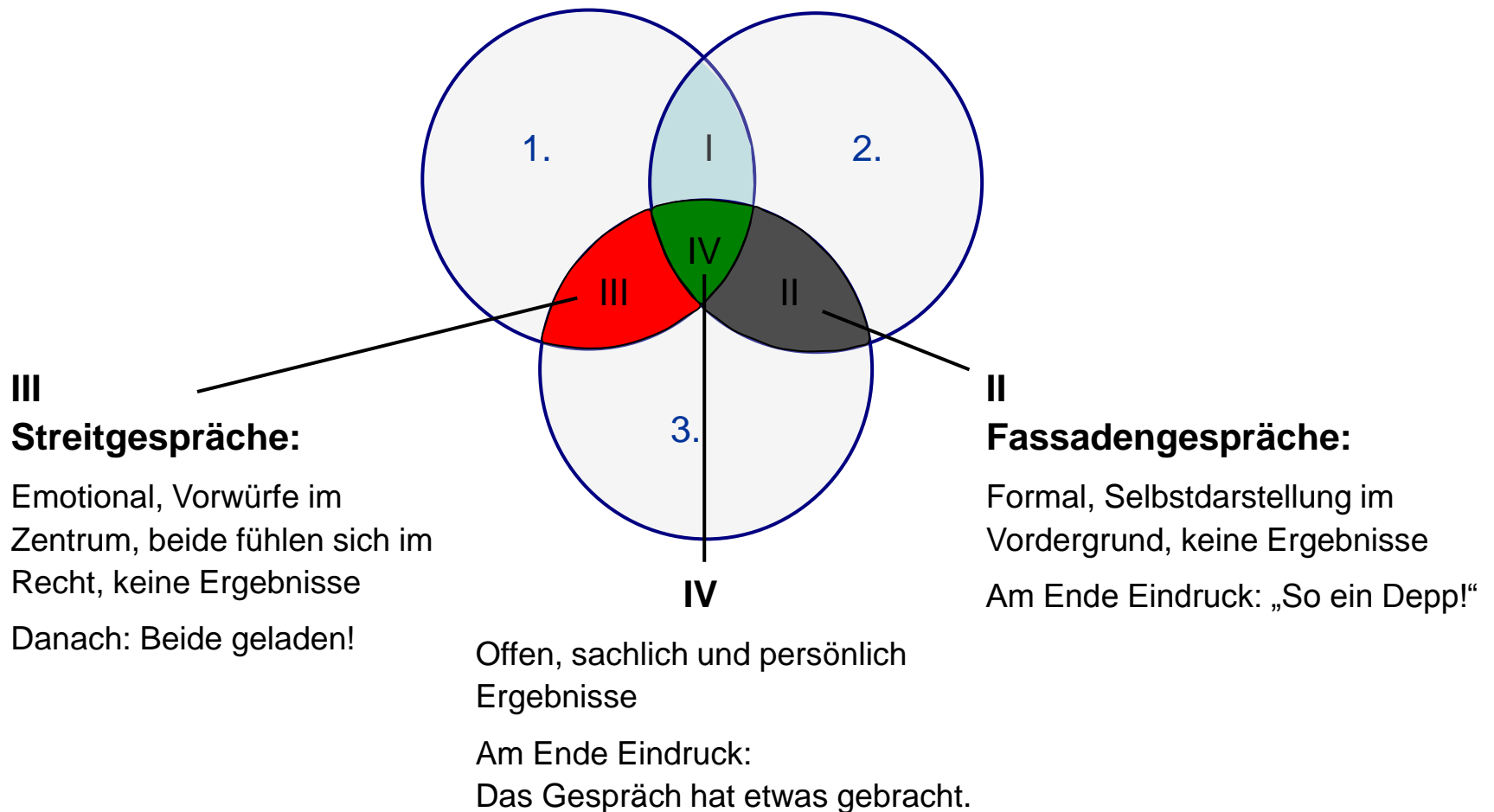
II = Fassade, Rolle

III = „Blinder Fleck“ oder „Wunder Punkt“

IV = Substanz - So bin ich, so sehe ich mich,  
und so sehen mich auch andere.

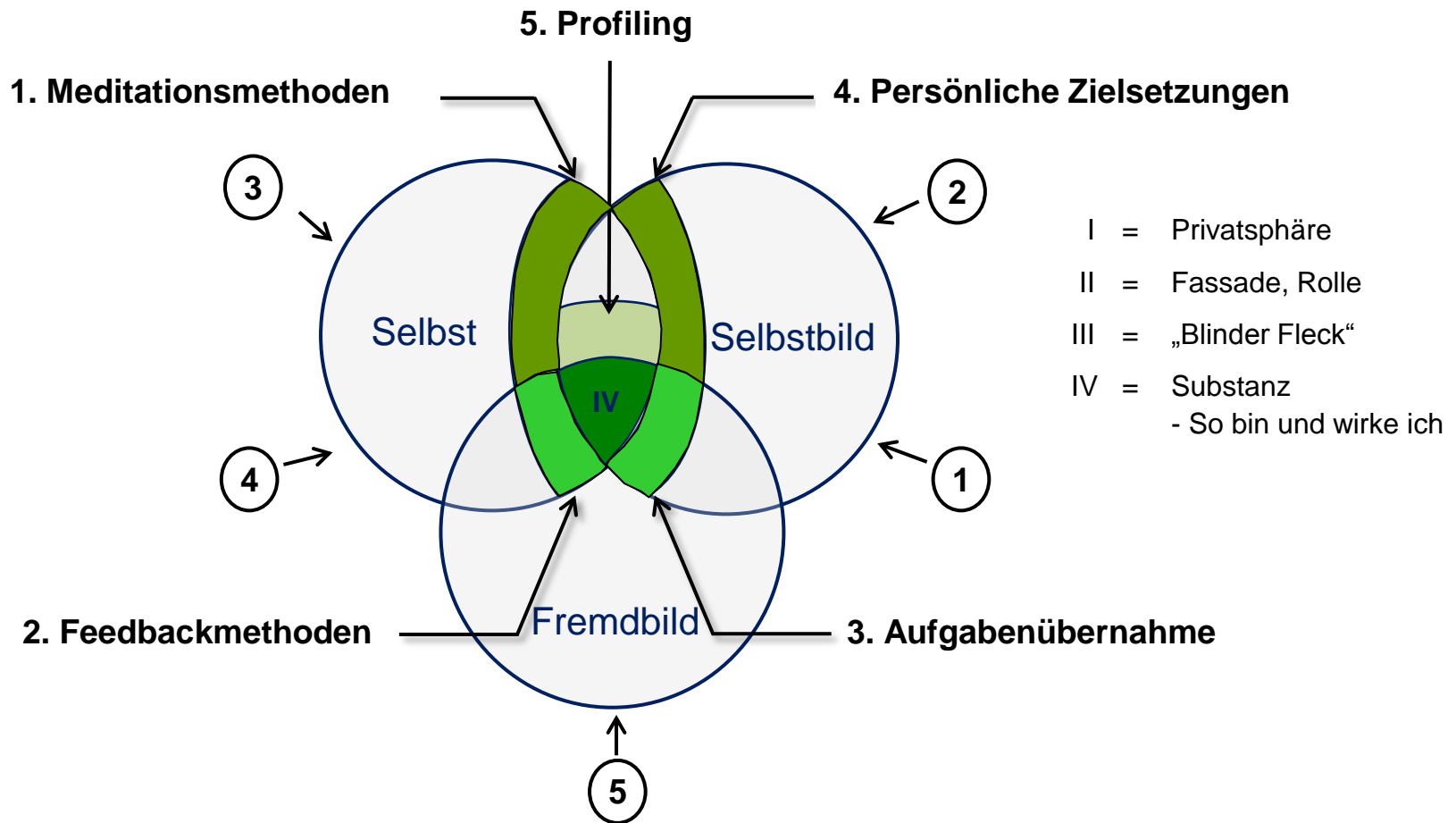
Energiequelle, die Gratis-Energie liefert

## Streitgespräche, Fassadengespräche und IV-IV-Gespräche





## 9. Methoden zur persönlichen Entwicklung



## 10. Grundlegende Führungsfaktoren

- Selbstvertrauen
- Kontakt
- Durchsetzung
- Führungsanspruch
- Initiative
- Systematik / Planung
- Belastbarkeit / Stabilität
- Motivation
- Soziale Kompetenz

Fehlt eine der Führungseigenschaften oder ist eine sehr gering ausgeprägt, entsteht eine Angriffsfläche.

Beispiel: Fehlende soziale Intelligenz bei hoher rationaler Kompetenz

---

Ist eine Eigenschaft in zu hohem Maße vorhanden, entsteht eine Übersteigerung. Diese führt zu „korrosiver Energie“ und stellt damit eine in Beziehungen wesentliche Konfliktursache dar.

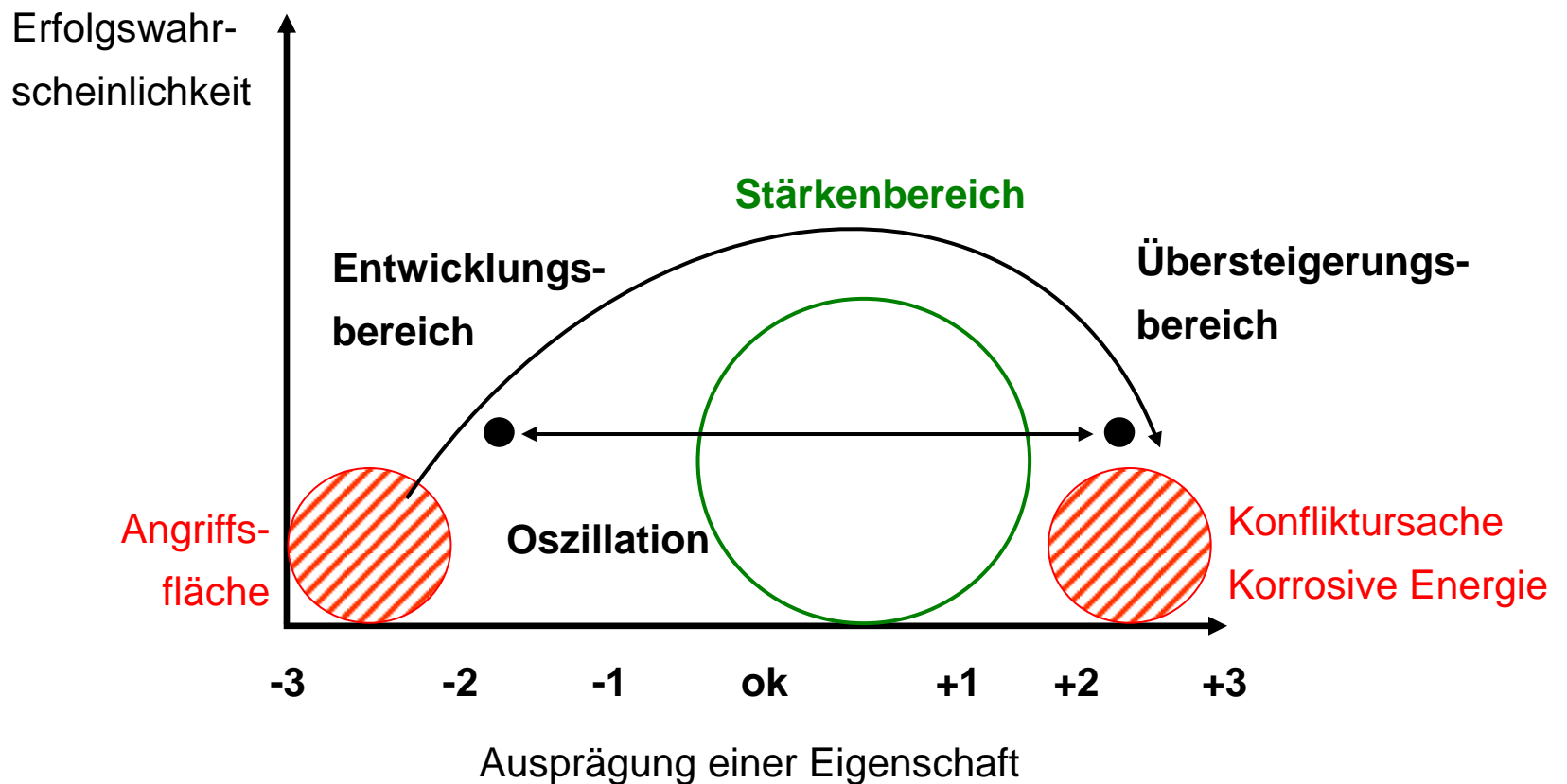
Beispiel: Zu hohes Selbstbewusstsein:

↳ Eindruck von Arroganz und „Aufgeblasenheit“

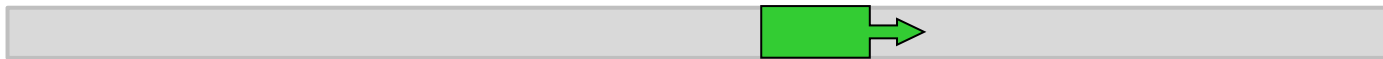
---

Liegt eine Eigenschaft im Stärkenbereich, bildet sie zusammen mit anderen Eigenschaften im Stärkenbereich die Basis für Akzeptanz und Beeinflussungskraft.

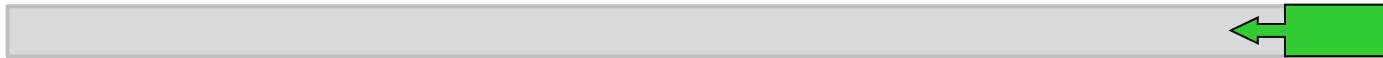
# 11. Ausbau des persönlichen Führungspotenzials



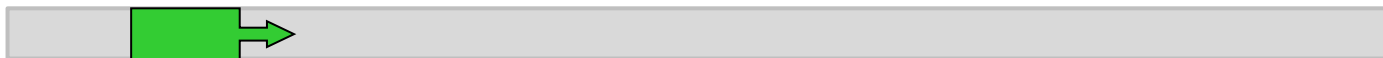
## Persönliche Entwicklungsziele



Ausbau von Stärken



Übersteigerungen aussteuern



Angriffsflächen abbauen



Reduktion von Oszillationen

## 12. Zusammenfassung: Worauf kommt es an?

### Ergänzendes Aufeinander-Zugehen



## Alignment herstellen



Selbstähnlichkeit: Wie die Teile, so das Ganze!  
Wie das Ganze, so die Teile!

## Change-Kompetenz ausbauen

Ändere Dich,  
bevor Du es musst!

Du kannst mehr,  
als Du denkst!