

Klaus W. Vopel

# **Authentisch führen**

Übungen und Experimente

# Inhalt

Vorwort .....	7
Einleitung .....	9
<b>1.</b> Ein alternativer Anfang .....	16
<b>2.</b> Ein inneres Ziel .....	18
<b>3.</b> Morning pages .....	21
<b>4.</b> Das Geschenk der Zeit .....	25
<b>5.</b> Intuition .....	28
<b>6.</b> Eine Antwort bekommen .....	32
<b>7.</b> Was ist Führung? .....	35
<b>8.</b> Große Führer .....	38
<b>9.</b> Führer müssen Lehrer sein .....	40
<b>10.</b> Optimismus .....	45
<b>11.</b> Führung und Veränderung .....	49
<b>12.</b> Sich selbst verändern .....	52
<b>13.</b> Prinzipien .....	57
<b>14.</b> Kommunikation .....	59
<b>15.</b> Führungsmodelle .....	62
<b>16.</b> Zuhören .....	66
<b>17.</b> Vertrauen .....	71
<b>18.</b> Führungintelligenz .....	74
<b>19.</b> Respekt .....	78
<b>20.</b> Die Kunst der Wahrnehmung .....	80
<b>21.</b> Angst .....	82
<b>22.</b> Konzentration .....	85
<b>23.</b> Identität .....	89
<b>24.</b> Authentische Macht .....	92
<b>25.</b> Was wichtiger ist als Geld .....	94
<b>26.</b> Einfacher ist besser .....	98
<b>27.</b> Lernen .....	100
<b>28.</b> Stress .....	103
<b>29.</b> Anerkennung .....	108
<b>30.</b> Widerstandskraft .....	110
<b>31.</b> Einsamkeit .....	115

Copyright © iskopress, Salzhausen

Umschlaggestaltung: Mathias Hütter, Schwäbisch Gmünd

Druck: Runge, Cloppenburg

1. Auflage 2004

ISBN 3-89403-632-X

**Bibliographische Information der  
Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## Vorwort

Fast täglich hören wir von Skandalen aus der Geschäftswelt, die unser Vertrauen erschüttern. Glücklicherweise gibt es eine große Anzahl von Wirtschaftsführern, die ihre Arbeit mit Integrität tun, ihre Versprechungen halten, die Wahrheit sagen und das Vertrauen von Mitarbeitern und Geschäftspartnern durch ihr Verhalten täglich neu erringen. Sie respektieren, dass ihre Privilegien an ethische Verpflichtungen gebunden sind und dass von ihnen mehr erwartet wird als das Erwirtschaften von Gewinn. Die Öffentlichkeit erwartet von «guten» Wirtschaftsführern, dass sie nicht nur geschäftlichen Erfolg anstreben, sondern auch das Gemeinwohl im Auge haben.

Heute gehören die Führer der großen Unternehmen zu den einflussreichsten Menschen in der Gesellschaft. Viele haben gelernt, wie man Profite erzeugt, aber nicht alle sind sich ausreichend darüber im Klaren, dass von ihnen noch mehr erwartet wird.

Der Aufstieg von Kaufleuten und Unternehmern an die Spitze der sozialen Pyramide hat im letzten Jahrhundert stattgefunden. Heute teilen sich Wirtschaftsführer und Wissenschaftler die Spitzenplätze in der Gesellschaft. Sie bilden die Elite der «Wissensarbeiter» und nehmen einen Rang ein, der in früheren Zeiten dem Adel und der Kirche zustand. Die meisten Menschen bringen dieser Führungselite viel Vertrauen entgegen und sind bereit, ihnen Macht und Reichtum zuzugestehen. Im Gegenzug erwartet die Gesellschaft, dass diese Elite bereit ist, zum Wohlergehen eines jeden beizutragen. Wir erwarten von unserer Elite nicht nur materiellen Fortschritt, sondern wir wünschen uns, dass sie sich vorbildlich verhält, dass sie uns Hoffnung auf eine gute Zukunft gibt. Ihre Vertreter sollten nicht auf kurzfristige Erfolge aus sein, sondern eine möglichst weite Zeitperspektive haben.

Beispiel eines visionären Führers ist Enrico Randone, der sein ganzes Leben für die italienische Versicherung Assicurazioni Generali arbeitete. Er war Halbwaise und musste seine Mutter und mehrere Geschwister finanziell unterstützen. Heute ist Randone über 80 Jahre alt und blickt auf ein erfülltes Leben zurück. Mit 69 wurde er Präsident und Vorsitzender des Aufsichtsrates, und damit war er der Jüngste, der diese Position in der 250jährigen Geschichte der Firma einnehmen durfte. «Jede Police, die wir ausstellen, ist durch Gold oder Grundbesitz gedeckt», rühmt der Pensionär die Firma, die er heute noch mehr liebt als die katholische Kirche, als die italienische Regierung oder irgendeine andere irdische Institution. «Jeder von unseren 20.000 Angestellten ist stolz darauf, zu diesem ehrwürdigen Unternehmen zu gehören.»

Viele Betriebswirte, Juristen oder Wirtschaftsingenieure lernen leider immer noch nicht, dass ein Betriebsergebnis, das nur in Geld gemessen wird, eine tragische Vereinfachung ist. Denn unsere Zukunft hängt von Persönlichkeiten ab, die ihre Führungsaufgabe als lebenslängliche Verpflichtung verstehen.

Heute fürchten sich gerade junge Führungskräfte vor den Quartalsberichten. Sie beginnen kurzfristig zu denken, um möglichst gute Zahlen vorlegen zu können. Und es mag anachronistisch erscheinen, wenn wir von ihnen erwarten, langfristig zu denken. Schließlich beträgt die durchschnittliche Lebenszeit eines Unternehmens gerade 30 Jahre; dann hat die Firma entweder fusioniert, ist verkauft worden oder Pleite gegangen. Von den vielen hundert Automobilproduzenten, die es zu Beginn des letzten Jahrhunderts in den USA gab, haben nur drei überlebt. Dasselbe Schicksal erwartet die vielen hundert Start-ups im Bereich der New Economy. Der Ökonom Schumpeter hat diesen Prozess «kreative Destruktion» genannt und sich damit abgefunden, weil das die Produktivität erhöht. Im Blick auf die Aktienkurse hatte Schumpeter sicher Recht, aber wenn wir an das Schicksal der Mitarbeiter denken, dann werden wir solche Prozesse skeptischer betrachten und uns Wirtschaftsführer wünschen, die langfristig denken und sich ihrer großen Verantwortung bewusst sind.

Ich möchte mit diesem Buch und den 31 Übungen und Experimenten dazu beitragen, dass Führer in allen Bereichen, in Wirtschaft, aber auch in der Politik und in Non-Profit-Organisationen anspruchsvoll «gebildet» werden. Bildung bedeutet immer auch, sich selbst besser zu erkennen und zu verstehen. Dann kann Führung leichter gelingen, lebendig werden und authentisch.

## Einleitung

Führung gehört seit jeher zu den schwierigsten Aufgaben in einer Gesellschaft. Ein Führer muss wissen, was er zu tun hat und wie er es zu tun hat. Und weil er nicht alles gleichzeitig bewältigen kann, muss er seine vielfältigen Arbeitsthemen in den richtigen Rhythmus bringen, der den Ansprüchen der Organisation und dem eigenen Entwicklungsstand entspricht. Aber wir müssen noch einen Umstand erwähnen, der gern übersehen wird: Führung ist kein Solo-Akt. Es kommt nicht nur auf die Tüchtigkeit des Führers an, sondern auf das Führungspotenzial der ganzen Organisation auf allen Ebenen.

Wer immer eine Führungsposition annimmt, muss sich im Klaren sein, dass große Belastungen auf ihn zukommen. Die meisten Führer haben einen persönlichen Lebensraum und eine Vision für ihre Aufgabe, aber zugleich müssen sie über die innere Widerstandskraft verfügen, mit den widrigen Folgen eigener Fehler, unvorhersehbarer Krisen und mit schlichtem Pech fertig zu werden. Dazu wird Optimismus benötigt. Führer müssen daran glauben, dass ihr persönliches Potenzial groß genug ist, um die auftretenden Probleme zu lösen, und daran, dass das Potenzial ihrer Organisation ausreicht, um mögliche Hindernisse zu überwinden.

Eine nicht zu unterschätzende Belastung entsteht auch für die Familien der Führer. Sie müssen damit rechnen, dass ihnen weniger Zeit und Energie übrig bleibt, als vielleicht von der Familie gewünscht wird.

Ich glaube, dass die innere Bereitschaft, alle diese Bürden auf sich zu nehmen, durch einen Charakterzug des Führers ermöglicht wird; und dieser Charakterzug ist Ehrgeiz – der Wunsch, sich auszuzeichnen, der Wille, schwierige Hindernisse zu überwinden. Ehrgeiz stößt häufig eine Führungskarriere an. Manchmal ist es der Ehrgeiz, aus den kleinen Verhältnissen herauszukommen, in die man hineingeboren wurde. Das trifft auf eine ganze Reihe von Wirtschaftsführern zu. Ein gutes Beispiel ist der ehemalige CEO (chief executive officer), der City Group Sanford Weill. Der Aufbau dieses größten Bankkonzerns war für ihn auch der Aufstieg aus einfachen sozialen Verhältnissen. In einem Interview mit der Wirtschaftswoche weist Weill auf den Stolz von typischen Aufsteigern hin:

«Wenn man in seinem Leben etwas erreicht hat, ohne dass es einen familiären Hintergrund dafür gab, ist das doch toll. Bei meinem ersten Job in einem Hinterzimmer an der Wall Street habe ich 150 Dollar im Monat verdient. Heute bin ich Chairman des größten Finanzunternehmens der Welt. Ich will ja nicht prahlerisch wirken, aber darauf kann man doch stolz sein. Oder? Gerhard Schröder hat sicher auch nicht mal im Traum daran gedacht, dass er einmal Bundeskanzler wird...»

Häufig ist die Mutter des Ehrgeizes auch ein persönliches Trauma. Das trifft zum Beispiel auf den von vielen verehrten Mohandas K. Gandhi zu. Als er einmal gefragt wurde, warum er seine erfolgreiche Karriere als Rechtsanwalt zu Gunsten der entbehrungsreichen Aufgabe politischer Führung aufgegeben habe, antwortete Gandhi, ohne zu zögern, mit einem einzigen Schlüsselbegriff: «Ehrgeiz». Auslöser für das Aufflammen seines Ehrgeizes war ein Zwischenfall während einer Zugreise durch Südafrika gewesen. Gandhi hatte eine Fahrkarte für die Erste Klasse gelöst, um während der Fahrt in Ruhe arbeiten zu können. Bei der Fahrkartenkontrolle wurde er von einem rüden weißen Schaffner darauf aufmerksam gemacht, dass Farbige hier unerwünscht seien. Gandhi musste seinen Platz in der Ersten Klasse zähneknirschend räumen. In diesem Augenblick war ihm klar, dass die Rassentrennung und die Diskriminierung der Farbigen für ihn nicht akzeptabel waren. Sein Ehrgeiz war geweckt und sein Lebensziel – ökonomische, politische und kulturelle Freiheit für sein Heimatland Indien zu erkämpfen – definiert. In diesem Falle entsprang der Ehrgeiz der persönlichen Kränkung, aber Gandhi gab seinem Ehrgeiz sogleich ein überpersönliches Ziel: die Befreiung seines Heimatlandes von der Herrschaft der Engländer. Dieses große Ziel inspirierte ihn für die nächsten vierzig Jahre seines Lebens.

Natürlich sind nicht alle Führer so konsequent und ethisch motiviert, so genial in ihrer Menschenführung wie Gandhi. Aber fast alle sind sie von dieser inneren Motivation angetrieben, die wir Ehrgeiz nennen; darüber hinaus haben alle bedeutenden Führer überpersönliche Motive – nämlich ihrem Land oder ihrem Unternehmen zu helfen und dafür zu sorgen, dass eine Organisation ihr Potenzial entwickelt. Sie sind bereit, dafür auch einen persönlichen Preis zu zahlen und auf ein bequemes Leben zu verzichten.

Ein weiteres bekanntes Beispiel für ausgeprägten Ehrgeiz ist der ehemalige CEO von General Electric, Jack Welch. Als er 1981 an die Spitze des Unternehmens trat, gehörte das Unternehmen zu den Firmen, die weltweit respektiert waren und die gute Profite machten. Aber Welch wollte mehr: Er wollte aus einem guten Unternehmen die weltbeste Organisation machen. Dazu brauchte er vor allem Mut, denn es war völlig unklar, ob er diese ehrgeizigen Ziele erreichen konnte. Bemerkenswert an seiner Vorgehensweise war sein klarer Blick für die Schwächen des Konzerns. Überall wurde nicht das Optimum erreicht: Profite, Wachstum, Marktanteile, Produktqualität, Kundendienst oder Personalentwicklung, alles blieb hinter dem eigentlichen Potenzial zurück. Welch gab sich mit dem Status quo nicht zufrieden. Dieser Mut zeichnet exzellente Führer aus. Allerdings war Welch in der Wahl seiner Mittel wenig zimperlich. Er war bereit, seiner Führungscrew Macht und Verantwortung zu geben, aber er verlangte in kurzer Zeit große Erfolge. Das erzeugte Angst und Schrecken und viele Verletzungen. Es bleibt abzuwarten,

wie sich der Konzern nach der robusten Führungspraxis von Welch weiterentwickelt.

Im Folgenden möchte ich einige der wichtigen Aufgaben, mit denen Führer konfrontiert werden, idealtypisch beschreiben:

*Sehen, was andere nicht sehen* – Allmählich oder blitzartig steht am Anfang einer Führungskarriere oft eine Einsicht, eine Entdeckung, ein Traum oder eine Berufung.

*Konsequenz* – Erfolg entsteht häufig aus Krisen, die überwunden werden. Ideale Bedingungen sind selten. Wahre Führer lassen sich durch Hindernisse nicht entmutigen. Der große Physiker Albert Einstein bekannte: «Alles, was ich habe, ist Sturheit.» Von besonderer Bedeutung sind auch Hoffnung, Optimismus und der Glaube, mit der Geschichte, mit höheren Mächten verbunden zu sein. Während der langen Zeit seiner Inhaftierung war es dieser Glaube, der Nelson Mandela durchhalten ließ und ihm Achtung, Respekt und die Liebe seiner Anhänger sicherte.

*Chancen ergreifen* – Erfolgreiche Führer bekommen vom Schicksal keine vollständige Wegbeschreibung, deshalb müssen sie sich oft auf ihren Instinkt verlassen, um eine gute Gelegenheit zu erkennen und sie zu nutzen.

*Den eigenen Ehrgeiz zügeln* – Je erfolgreicher ein Führer operiert, desto gefährlicher wird für ihn die Versuchung der Hybris. Die Wurzeln für Arroganz, Eitelkeit, Rücksichtslosigkeit oder die Beanspruchung von Sonderrechten sind nicht in einem schlechten Charakter zu suchen. Fast immer verbirgt sich dahinter der Versuch, sich für emotionale Verluste, Einsamkeit und alte Traumata zu entschädigen. Als Beispiele seien John F. Kennedy und William J. Clinton genannt, die sich das Recht herausnahmen, sich die Bürde ihres Amtes mit erotischen Eskapaden zu erleichtern.

*Selbsterkenntnis* – Um Visionen zu entwickeln und um selbst glücklich leben zu können, müssen Führer sich zunächst selbst erkennen. Sie müssen ihre Stärken und Schwächen kennen lernen, damit ihre Fähigkeiten zu den Zielen passen, die sie sich setzen.

*Einen überindividuellen Sinn finden* – Eine solche altruistische Motivation kann dem Führer helfen, auf persönliche Vorteile zu verzichten und seine Anhänger zu inspirieren. Wir finden sie häufig bei religiösen oder politischen Führern, so z. B. bei Nelson Mandela, bei Mahatma Gandhi und bei dem italienischen Staatsgründer Giuseppe Garibaldi, sowie bei Mutter Theresa.

Hierzu gehört auch die Bereitschaft, allgemein akzeptierte Grundwerte zu akzeptieren. Führer, die die Gesetze brechen, die Öffentlichkeit belügen oder sich persönlich bereichern, verlieren ihre Glaubwürdigkeit. Diese Erfahrung musste Altkanzler Helmut Kohl machen, als seine Praxis der schwarzen Kassen ans Licht kam. Damit hatte er nicht nur gegen geltende Gesetze ver-

stoßen, sondern auch gegen die moralischen Grundsätze von Ehrlichkeit und Fairness. Dafür gab ihm seine eigene Partei eine entsprechende Quittung.

*Macht delegieren* – Führer konzentrieren in ihren Händen Macht und Kontrolle, aber sie wissen, dass sie andere daran beteiligen müssen, weil die Entwicklung jeder Organisation ein kollektiver Prozess ist. Die einzige Möglichkeit, langfristig zu führen, besteht darin, andere an der Macht zu beteiligen. Aus diesen Gründen sind Kollegialität, partizipative Führung und Teamarbeit Konzepte, die im Bewusstsein von Führern zunehmend eine große Rolle spielen.

*Die eigenen Mitarbeiter glücklich machen* – Geld, Sicherheit oder gutes Betriebsklima sind dafür nicht ausreichend. Ein Mitarbeiter möchte stolz sein können auf seine Firmenzugehörigkeit. Er möchte, dass seine Talente zum Zuge kommen, dass er sein Potenzial entwickeln kann und dass sein Arbeitstag weder langweilig noch hektisch ist. Glückliche Mitarbeiter lassen sich nicht so leicht abwerben. Sie tragen zu einer besseren Produktivität bei, und sie haben eine höhere Arbeitsmoral.

*Stirb und werde* – Erfolgreiche Führer wissen, dass die Erfolgsrezepte von gestern nur eine begrenzte Gültigkeit für heute haben. Führer dürfen sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen. Sie müssen sich selbst und ihre Organisation verändern und bereit sein, Regeln und Strategien zu erneuern. Ein gutes Beispiel ist Margret Thatcher, die gegen viele Tabus der Konservativen verstieß, um das Land für den globalen Wettbewerb fit zu machen. Sie nahm es in Kauf, dass ihre Politik der sozialen Härte ihr weniger Liebe als Respekt einbrachte.

*Abtreten und für Nachfolger sorgen* – Führung ist eine Aufgabe auf Zeit. Macht kann nicht auf Dauer festgehalten werden. Dazu brauchen Führer Weisheit und die Bereitschaft zu verzichten. Sie wählen selbst den Zeitpunkt für ihren Rücktritt, und wenn sie keine Angst vor ihrem Machtverlust haben, sorgen sie noch für einen tüchtigen Nachfolger. Oft finden sie neue Aufgaben, mit denen sie der Gesellschaft dienen können, wie wir das bei Helmut Schmidt und bei Michail Gorbatschow sehen können.

Man könnte sich nun fragen, was besonders tüchtige Führer miteinander gemeinsam haben. Als erstes wäre hier das Talent zu nennen, ihre geistige und emotionale Energie auf einige Brennpunkte zu konzentrieren. Anstatt in der Organisation herumzulaufen und schwierige Dinge selbst zu tun, konzentrieren sie sich auf die Aufgaben, die von höchster Priorität sind. Sie sorgen dafür, dass alle Führungskräfte diese verstehen und ihren Mitarbeitern ebenfalls ans Herz legen. Aber es gibt noch eine zweite Gemeinsamkeit, die von Bedeutung ist: Erfolgreiche Führer verwenden einen großen Teil ihrer Zeit darauf, dafür zu sorgen, dass die Organisation als Ganze weiterlernt. Sie entwickeln ihren Führungskader und sorgen gemeinsam mit ihm dafür, dass

das Potenzial aller Mitarbeiter sich weiter entfalten kann. Sie wissen, dass all das, was erfolgreiche Führer tun, auch von anderen gelernt und wiederholt werden kann.

Zum Glück ist Führung heute keine Arkanwissenschaft mehr. Wir verfügen über viel praktisches Wissen, was tüchtige Führer tun und was sie besser lassen sollen. Aber ausgezeichnete Führer sind sich auch darüber klar, dass all dies Wissen nicht mechanisch angewendet werden darf. In mancher Hinsicht können wir Führung mit der Arbeit eines Dirigenten vergleichen. Für den Dirigenten ist die eigene Musikalität eine Voraussetzung, aber keineswegs ausreichend für den Erfolg. Der Dirigent muss in der Lage sein, jeden einzelnen Musiker seines großen Orchesters zu inspirieren und die vielen Stimmen der einzelnen Instrumente so zusammenzuführen, dass eine gemeinsame Interpretation des Werkes entstehen kann. Das geht nur, wenn der Dirigent die Musik selbst erlebt und durch seine persönliche Ausstrahlung und seine Gesten symbolisch ausdrückt, welchen Klang, welches Tempo, welche Lautstärke er sich vorstellt. Diese Seite von Führung entzieht sich weitgehend der wissenschaftlichen Forschung; hier beginnt die Kunst, und ähnlich steht es um den Erfolg von Führung. Die einzelnen Komponenten, die einzelnen Aufgaben können wir beschreiben, aber «Führung in Aktion» ist und bleibt eine Kunst.

### **Für wen ist dieses Buch bestimmt?**

Alle, die in Organisationen auf irgendeiner Ebene mit Führungsaufgaben betraut sind, können von den Experimenten und Übungen dieses Bandes profitieren. Sie finden hier viele Gelegenheiten, darüber zu reflektieren, was ein Führer tun sollte und wie er selbst vorgehen möchte, denn Führung muss sowohl zur Organisation als auch zur Persönlichkeit des Führers passen. Rezepte helfen hier nicht weiter; authentische Führung muss von innen kommen.

In einer Gruppe haben Führer verschiedener Kaliber eher die Möglichkeit zum Experimentieren als im Alltag der Organisation; sie können leichter Feedback einholen; sie können andere sonst wenig ausgedrückte Seiten ihrer Persönlichkeit ins Spiel bringen; sie können sich mit ihrem Schatten konfrontieren und ihre Verletzlichkeit zeigen.

In einer Gruppe, die erlebnisbezogen arbeitet, entsteht schon bald eine Atmosphäre des Vertrauens, der Solidarität und des Verständnisses. Es hat sich gezeigt, dass diese Erfahrung eine heilsame Wirkung sowohl auf Anfänger als auch auf erfahrene Führer hat.

Unsere Spiele und Experimente können zu vielen neuen Einsichten führen. Sie tragen dazu bei, das persönliche Potenzial und die Führungsintelligenz der Teilnehmer stärken. Aber vor allem geben sie Gelegenheit, die All-

tagsmaske eine Zeit lang abzulegen. Das Ablegen der Maske kann zu einer inneren Erholung führen, zu einer Erfrischung und zu einer Steigerung der Lebensfreude.

Wenn Führer zu einem Workshop oder Seminar zusammenkommen, um den eigenen Entwicklungsprozess zu intensivieren, dann gibt es immer auch unsichtbare Gäste. Ich meine damit die Familien der Seminarteilnehmer bzw. die Partner und Partnerinnen. Natürlich profitieren diese unsichtbaren Gäste von dem Prestige und dem Einkommen der Führer, aber oft müssen sie auch einen Preis zahlen. Sie leiden vielleicht unter der Maske, die auch privat nicht leicht abgelegt werden kann. Sie leiden unter der Anspannung und unter der Müdigkeit des Familienmitgliedes, das sich der Organisation als Führer zur Verfügung stellt.

Ein verantwortlicher Seminarleiter wird auch diesen unsichtbaren Personenkreis im Auge haben. Denn hier vor allem kann sich der Führer regenerieren und die Nähe finden, die er als Kraftquelle braucht. Eine intakte und lebendige Organisation ist immer angewiesen auf intakte und lebendige Familien ihrer Führer und Mitarbeiter.

Ich habe für diese spezielle Thematik keine eigenen Übungen vorgesehen, aber an einigen Stellen lässt sich der Bezug zu den Familien der Teilnehmer leicht herstellen.

### **Wie Sie mit diesem Buch arbeiten können**

Ich vermeide bewusst den Begriff Training, wenn es um Führungsseminare geht. Der Begriff Training basiert auf dem Mythos, dass der Führer nur genügend Regeln und Rezepte, Techniken und Tricks kennen muss, um erfolgreich zu sein. In Wirklichkeit erfordert seine Arbeit einen breiten Hintergrund von Kenntnissen und Erfahrungen, und vor allem ist wirksame Führung auf Spontaneität angewiesen. Nur dann entsteht das Entscheidende, nämlich Glaubwürdigkeit und Inspiration der Mitarbeiter.

Und genauso wie Führung eine Kunst ist, so ist auch die Leitung eines Führungsseminars eine Kunst. Hier besteht die Kunst darin, dass der Leiter einen Lernprozess inszeniert, der für die Teilnehmer frisch und überraschend sein soll. Damit dies möglich wird, muss der Seminarleiter Respekt für die Gruppenmitglieder zeigen. Er soll Verständnis und Geduld aufbringen für all die Schwächen, die in einem intensiven Seminar unweigerlich sichtbar werden. Vor allem muss der Leiter sich darüber im Klaren sein, dass nicht alle persönlichen Schwächen kuriert werden können – manche bleiben bestehen, manche brauchen lange, um irgendwann spontan zu verschwinden. Aber für alle Schwächen gilt, dass sie sich leichter auflösen oder sogar in Stärken verwandeln, wenn wir sie vertrauten Personen offenbaren können. Und das ist in einem guten Führungsseminar in einem gewissen Umfang möglich.

Die Reihenfolge der einzelnen Übungen hat sich zufällig so ergeben und bedeutet nicht, dass in einem Seminar eine ähnliche Reihenfolge eingehalten werden soll. Jede Übung hat eine eigene Architektur mit verschiedenen Lernschritten. In vielen Fällen können Übungen auch gekürzt werden – mit anderen Worten, Sie können einzelne Lernschritte aus den Übungen auch herauslösen und sie für den Aufbau einer weiteren Sitzung benutzen.

Die Zeitangaben dienen einer ersten Orientierung. In jedem Fall soll der Seminarleiter dafür sorgen, dass der Seminarprozess in einer ruhigen Atmosphäre verläuft, mit einer Konzentration auf das Wesentliche.

In vielen Fällen wird der Seminarleiter aufgefordert, zur Einstimmung in das Thema auf eigene Erfahrungen zurückzugreifen. Für die Teilnehmer ist das besonders spannend, weil diese natürlich auch von der Person des Seminarleiters hören wollen. Ich glaube, dass die Teilnehmer ein starkes Interesse haben, Sie, den Leiter, zu beobachten, Ihre Vorgehensweise und Ihre Meinung zu studieren. Sie können das ganz freimütig tun, solange Sie als Leiter nicht erwarten, dass die Teilnehmer Ihre persönlichen Überzeugungen, Prinzipien und Werte übernehmen.

Im Verlauf jedes Seminars, das gut verläuft, entstehen viele, viele Fragen. Auf die meisten gibt es viele verschiedene Antworten. Das macht die Arbeit von Seminarleitern und Führern so interessant und lebendig.

Ich wünsche Ihnen, dem Seminar- und Workshopleiter eine anregende und erfolgreiche Arbeit mit diesem Buch.

Klaus W. Vopel

# 1 Ein alternativer Anfang

60–90 Minuten

*Psychology's failure to «accentuate the positive» – its emphasis on the dark side of human behavior – at least partially has been the result of the noble motivation to «eliminate the negative». Many have believed that only by subjecting the human's liabilities to close scrutiny can understanding – and, ultimately, prevention and remedy – of human flaws and weaknesses be achieved. Nevertheless, psychology's failure to appreciate human strengths and assets may be retarding effective prevention and control of undesirable human behaviors. For example, if it is true that humans are above all else social creatures whose evolved biological properties promote harmonious bonds with other humans, then a different light is thrown on the destructive acts humans sometimes perpetrate on other humans. – Ellen Berscheid*

Wenn wir den Eindruck haben, dass wir in unserem Leben etwas verändern müssen, dann ist unser erster Schritt für gewöhnlich, dass wir Ziele definieren oder Beschlüsse fassen. In dieser Übung wollen wir einen anderen Weg gehen und «sanft» zu uns selbst sein. Wir wollen anerkennen, was wir schon erreicht haben, und vor allem wollen wir herausfinden, wer wir im Verlaufe des letzten Jahres geworden sind.

Wenn wir uns ein Leben mit einer hohen Qualität wünschen, müssen wir besonnen vorgehen. Wir wollen vermeiden, uns selbst unsere Fehler anzukreiden und uns Vorwürfe zu machen. Denn das würde uns ein schlechtes Gefühl geben und uns noch stärker an die Vergangenheit binden. Außerdem ist es sinnvoller, Stärken auszubauen als Schwächen zu bekämpfen.

1. Laden Sie die Teilnehmer dazu ein, darüber nachzudenken, was ihnen im Verlaufe des letzten Jahres alles gelungen ist:
  - Welche charakterlichen Stärken hast du weiterentwickelt? Bist du offener geworden und konntest du anderen häufiger sagen, wie du dich fühlst? Hast du gelernt, dich von jenen Menschen besser abzugrenzen, die deine Energie erschöpfen? Hast du deine Kommunikationsfähigkeit verbessert? Warst du in der Lage, die Bedürfnisse anderer Menschen sensitiver zu bemerken?
  - Hast du häufiger etwas für andere getan und andere auf irgendeine Weise unterstützt? Hast du einem Freund helfen können, der gerade eine Krise durchlebte? Konntest du für irgendjemanden in deiner Familie etwas tun? Hast du dir Zeit für deine Kinder genommen und dir ihre Sorgen und Erlebnisse angehört? Vielleicht hast du irgendwo ehrenamtlich mitgearbeitet und ein wichtiges Projekt gefördert?

- Für welche guten Erinnerungen hast du gesorgt im Blick auf die Menschen, die du liebst? Hast du einen Urlaub gemacht, an den du dich gern erinnerst? Hast du irgendein Familientreffen organisiert, bei dem sich alle näher gekommen sind? Gibt es besondere Augenblicke, die du nicht missen möchtest?
  - Was hast du erreicht oder geschafft? Denke bitte an beides, an dein persönliches und an dein berufliches Leben. Hast du deine Ziele im Beruf erreicht? Bist du befördert worden? Vielleicht hast du ein wichtiges Projekt abgeschlossen, indem du z. B. einen Artikel geschrieben oder einen neuen Workshop entwickelt hast? Bei welchen anderen Gelegenheiten konntest du deiner Kreativität Ausdruck geben?
2. Bitten Sie nun die Teilnehmer, ein Blatt Papier zu nehmen und 25 Dinge aufzulisten, auf die sie besonders stolz sind. Die Liste kann ganz Unterschiedliches enthalten: erreichte Ziele, positive Veränderungen im eigenen Leben, Entwicklungsschritte als Person. (15 Minuten)
  3. Die Teilnehmer kommen in Quartetten zu einer «Erfolgsparty» zusammen. Sie teilen einander mit, was sie notiert haben. Dies ist ein wichtiger Schritt, sich selbst zu bestätigen und eine positive Beziehung zu sich selbst herzustellen. Gleichzeitig fördert diese Übung Empathie. Wenn ich das Positive in meinem eigenen Leben sehe, dann fällt es mir auch leichter, das Positive bei anderen zu entdecken. (30 Minuten)
  4. Die Quartette lösen sich auf, und jeder hat fünf Minuten Zeit, um sich auf den Extrakt dieser Übung zu konzentrieren. Auf einem frischen Blatt Papier werden die Antworten zu den beiden folgenden Fragen notiert:
    - Was waren deine fünf wichtigsten Fortschritte im letzten Jahr?
    - Kannst du drei Beispiele nennen, wie du dich als Person im letzten Jahr entwickelt hast? (5 Minuten)
  5. Die Teilnehmer wählen sich einen Partner, mit dem sie in dieser Sitzung noch nicht zusammen waren. Sie haben zehn Minuten Zeit, um miteinander über ihre Antworten zu sprechen. (10 Minuten)
  6. Die Gruppe findet sich zu einer Auswertung im Plenum zusammen:
    - Habe ich den Eindruck, dass ich als Person im letzten Jahr «gewachsen» bin?
    - Nehme ich mir im Alltag genug Zeit, um über meine innere Entwicklung nachzudenken?
    - Hatte ich im Verlauf dieser Übung irgendwann «gemischte Gefühle»?

## 2 Ein inneres Ziel

60 Minuten

*If you don't know what you want, it's easy for others to take charge of your life; you become like a cork in the middle of the ocean, lost and at the mercy of external forces. If you've taken the time to find out what you want, you are leading your life; you are at the steering wheel.*

*You might be asking yourself: «How can I know for certain what I want?» For many years my primary concern was the expectations of others. It became very simple for me when I learned that we've got to look within ourselves to find the answers. I learned to rely on my inner voice... Everyone has this source, an inner voice that can serve as a personal coach. If you ignore this voice for a long time, it becomes weak and nearly impossible to hear. Deep down, we know what's important for us, but we feel completely certain only when we are at peace. – Randi B. Noyes*

Für gewöhnlich setzen wir uns externe Ziele: Ich will ein Buch schreiben. Ich möchte einen neuen Mitarbeiter einstellen. Ich möchte eine Position im Ausland übernehmen. In dieser Übung wollen wir von dieser Praxis abweichen und uns ein inneres Ziel setzen. Dadurch ergibt sich ein neuer Fokus: Wie möchte ich mich persönlich entwickeln? Welche Charakterstärke möchte ich im nächsten Jahr bei mir fördern?

Wir gehen so vor, weil dauerhafte Veränderung innerlich beginnt. Interessanterweise können wir auch externe Ziele dann viel leichter erreichen. Wenn wir uns auf solche Ziele konzentrieren, die im weitesten Sinne unseren Charakter betreffen (z. B.: Ich möchte ehrlicher sein, mutiger oder kreativer.), dann werden wir entdecken, dass wir unsere anderen Lebensziele ebenfalls leichter erreichen. Wenn wir uns zunächst innerlich stärker machen, dann ist es so, als ob wir ein inneres Licht anknipsen. Je heller dieses Licht scheint, desto leichter entdecken wir Gelegenheiten und Ressourcen, die gut sind für unsere externen Ziele. Und wir stellen plötzlich fest, dass auch die Welt anders auf uns reagiert.

**1.** Geben Sie der Gruppe eine kurze Einführung über den Unterschied zwischen externen und internen Zielen. Bitten Sie die Teilnehmer, darüber nachzudenken, welche Qualität, welche Charakterstärke sie im nächsten Jahr entwickeln möchten. Auf welche Weise möchte jeder seine Persönlichkeit weiterentwickeln? Geben Sie dazu einige Beispiele:

- Ich möchte meine Finanzen verantwortlicher managen.
- Ich möchte meine Prioritäten neu ordnen.
- Ich möchte geduldiger werden.

- Ich möchte liebevoller und freundlicher werden.
- Ich möchte meine Grenzen klarer definieren und auch Nein sagen können.
- Ich möchte mutiger, weniger ängstlich und risikofreudiger werden.
- Ich möchte geistig freier und offener werden.
- Ich möchte dankbarer sein.
- Ich möchte alten Groll aufgeben und lernen zu verzeihen.
- Ich möchte mehr Initiative entwickeln und nicht nur auf Ereignisse und Menschen reagieren.
- Ich möchte mehr Vertrauen entwickeln.

**2.** Jeder entscheidet sich für eine innere Qualität, die er entwickeln möchte, und notiert diese auf einem Blatt Papier.

**3.** Die Teilnehmer kommen in Paaren zusammen, damit sie sich bei der folgenden Aufgabe wechselseitig unterstützen können. Dabei soll die Arbeit in drei Schritten erfolgen:

*Schritt 1:* Notiere eine positive Affirmation, die sich auf dein Ziel bezieht. (Benutze bitte das Präsens.)

*Schritt 2:* Schreibe diese Affirmation auf ein Kärtchen, das du zu Hause oder in deinem Büro aufstellen kannst.

*Schritt 3:* Überlege dir drei praktische Aktionen für die nächste Woche, die dir helfen, diese Qualität zu entwickeln.

Geben Sie den Teilnehmern bitte einige Beispiele, um sie zu den drei Schritten zu inspirieren:

*Zu Schritt 1:* Wenn ich den Wunsch habe, konzentrierter zu arbeiten, dann könnte eine Affirmation folgenden Wortlaut haben:

«Ich konzentriere meine Aufmerksamkeit jeden Tag auf drei Dinge, die für mich höchste Priorität haben.»

*Zu Schritt 2:* Ich überlege mir, was ich mit dieser Affirmation machen möchte, ob ich sie in meinem Büro an die Wand hängen will, ob ich sie zu Hause auf meinen Schreibtisch stellen will oder ob ich sie in meiner Brieftasche ständig bei mir haben will. Ich bin mir bewusst, dass diese Affirmation nur dann wirkt, wenn ich mich so oft damit konfrontiere, dass sie mir in Fleisch und Blut übergeht.

*Zu Schritt 3:* Nun überlege ich mir passende Aktionen für die nächste Woche:

- a. Ich kann mich entscheiden, jeden Tag das Telefon für eine Stunde abzustellen, damit ich mich ungestört auf meine Arbeit konzentrieren kann.
- b. Ich kann mich von meinen Mitarbeitern klarer abgrenzen, so dass ich in dieser konzentrierten Arbeitsphase nicht unterbrochen werde.
- c. Ich kann ein kurzes Morgenritual schaffen, das an jedem Tag stattfindet:

In dieser Zeit überlege ich mir, welche Ablenkungen an diesem Tag wahrscheinlich sind und wie ich diese Störungen eliminieren kann, damit ich mich besser auf meine Prioritäten konzentrieren kann.

Geben Sie den Teilnehmern für diesen Arbeitsschritt dreißig Minuten Zeit. Jeder ist für seine eigene Arbeit verantwortlich, aber das Gespräch mit dem Partner ist wünschenswert, um die neuen Gedanken innerlich zu befestigen und die eigenen unvermeidbaren Einwände auszudrücken und aufzulösen. (30 Minuten)

4. Die Gruppe kommt wieder im Plenum zusammen. Jeder trägt in der Gruppe seine Affirmation vor. Damit eine stärkere Identifikation mit dem eigenen Ziel erreicht wird, kann ein kleines Ritual praktiziert werden: Wer seine Affirmation vorstellt, geht in die Mitte des Kreises und wählt drei Gruppenmitglieder aus. Er geht zu ihnen hin und sagt dann jedes Mal ungefähr Folgendes: «Ich habe mich zu der folgenden Affirmation entschlossen: Ich konzentriere meine Aufmerksamkeit jeden Tag auf drei Dinge, die für mich höchste Priorität haben.» Die Angesprochenen kommentieren diese Affirmation nicht und sagen den immer gleichen rituellen Satz: «Ich wünsche dir, dass du an deinem Ziel festhältst.»

Wenn alle ihre Affirmation vorgestellt haben, soll ein kurzer Austausch über diese Übung stattfinden.

### 3 Morning pages

60 Minuten

*Morning pages do get us to the other side: the other side of our fear, of our negativity, of our moods. Above all, they get us beyond our Censor. Beyond the reach of the Censor's babble we find our own quiet center, the place where we hear the still, small voice that is at once our creator's and our own. – Julia Cameron*

Viele Menschen haben das Gefühl, dass ihnen etwas Wichtiges im Leben fehlt. Aber sie haben oft Schwierigkeiten zu benennen, was ihnen fehlt. Wir leben in einer Welt, die ohne Unterbrechung an unserer Person zerrt. Und wir richten unseren Blick beständig nach außen, von wo wir mit Informationen und Forderungen bombardiert werden. Selten nehmen wir uns Zeit, nach innen zu schauen und uns die Frage zu stellen, ob wir wirklich auf dem richtigen Weg sind. Wir konzentrieren uns auf alles, was außerhalb ist und haben zu wenig Kontakt mit unserem Inneren, mit unserer eigenen Weisheit, mit unserem seelischen Zentrum.

In dieser Übung machen wir die Teilnehmer mit einer wichtigen Praxis bekannt, die ihnen hilft, Zugang zu ihrem inneren Zentrum zu finden. Die amerikanische Künstlerin Julia Cameron (s. o.) empfiehlt ihren Klienten, am Morgen eines jeden Tages mindestens drei «morning pages» zu schreiben und auf diese Weise ein regelmäßiges Tagebuch zu führen. Diese Praxis hat sich für viele Menschen als überaus wertvoll erwiesen. Wenn die inneren Widerstände erst einmal überwunden sind, dann möchten die meisten nicht mehr darauf verzichten. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Ich kann klarer erkennen, worauf es in meinem Leben ankommt.
- Ich kann meine Zeit besser strukturieren und mich auf meine wichtigsten Prioritäten konzentrieren.
- Ich entdecke ganz neue Möglichkeiten, meine Prioritäten umzusetzen.
- Ich empfinde ein tiefes Gefühl von Sicherheit.
- Mein Suchtverhalten verringert sich dramatisch.
- Es kümmert mich weniger, was andere denken. Meine Entscheidungen kommen von innen.
- Ich lege mehr Wert darauf, Zeit für mich allein zu verbringen.

Wenn Sie diese Übung in einem längeren Seminar einsetzen, dann ist es passend, wenn Sie für jeden Teilnehmer ein einfaches Schreibheft bereithalten, das als Experimentiertagebuch benutzt werden kann.

1. Sprechen Sie mit den Teilnehmern über die Schwierigkeiten, sich zu verändern. Selbst wenn wir wissen, was wir in unserem Leben anders ma-